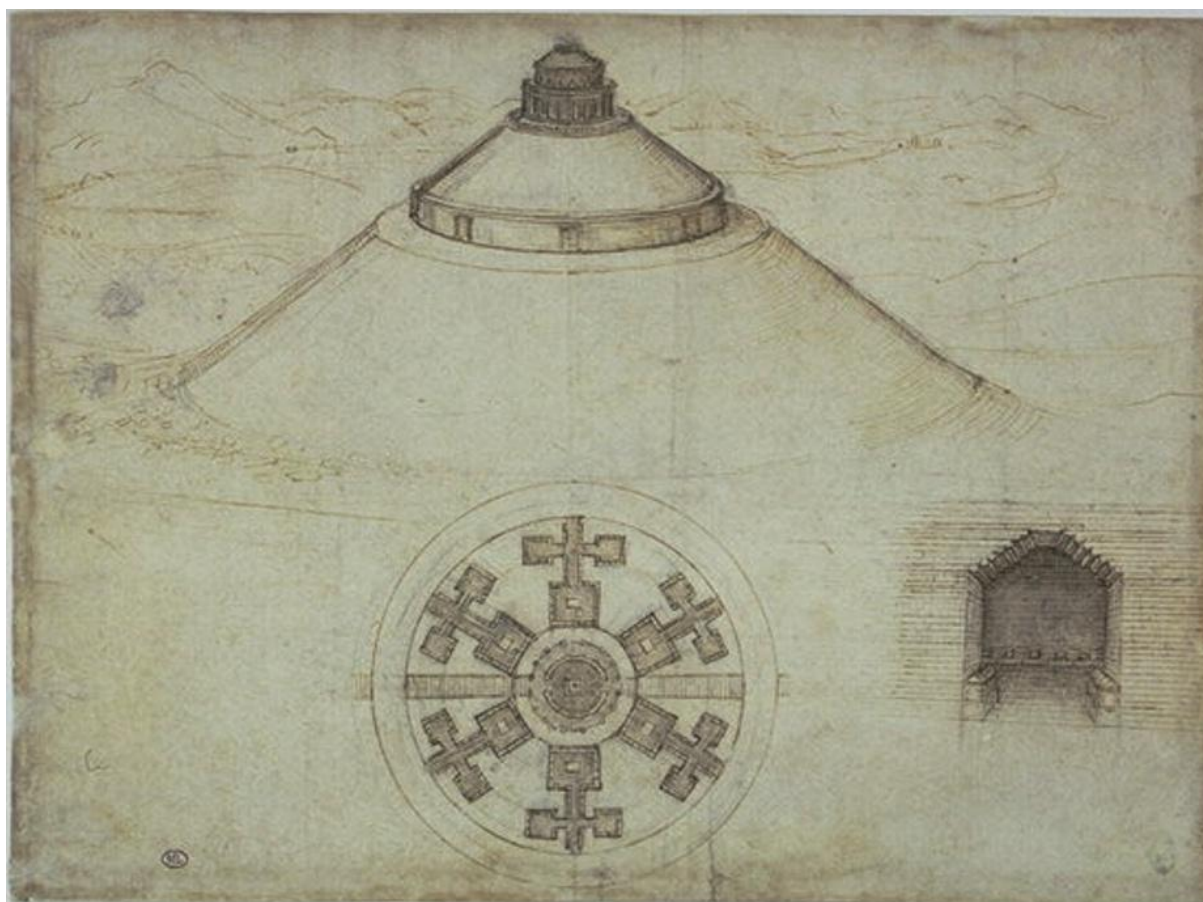


LE INTERVISTE A DONNE IN POSIZIONI MANAGERIALI

**Alessandra Kustermann,
Paola Corna Pellegrini, Laura Bruno**

A cura di Elena Sarati



Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Anno VI, numero 1, Luglio 2015

Descrizione immagine

Leonardo da Vinci, Tomba a pianta centrale: elevazione di fronte, pianta, dettaglio di una camera funeraria, disegno, 19.8 × 26.7 cm., prima decade del XVI secolo, Département des Arts Graphiques du Louvre

Il disegno di Leonardo fa parte del codice Villardi, una straordinaria collezione di disegni acquistata dal Museo del Louvre nel 1856 da Giuseppe Villardi, un mercante e antiquario milanese.

Il soggetto del disegno è una grandiosa tomba etrusca (che tradizionalmente si è guadagnata l'appellativo di "mausoleo"), che alcuni studiosi - sulla base delle similitudini date dalla monumentalità della costruzione, dalla pianta circolare, dello spaccato della camera funeraria e finanche dal paesaggio collinare che s'intravede sullo sfondo - identificano con il grande tumulo funerario di Montecalvario (datato al VII sec. a.C.) presente a Castellina in Chianti (SI), tumulo che tuttavia non fu mai completato.

C'è nel disegno sicuramente quell'amore per le arti ed i miti del mondo antico con cui Leonardo si confrontò costantemente, e che gli aveva fatto dire che «l'imitazione delle cose antiche è più laudabile delle moderne». Qui il confronto con gli antichi non riguarda la classicità greco-romana, ma concerne una civiltà a quel tempo avvolta nel mistero, evocata soprattutto da resti archeologici che parlano del mondo delle tenebre: una suggestione che anche noi cogliamo subito nel disegno osservando lo scorcio di camera funeraria, tracciata a matita nera, in cui si nota una fila di piccole urne cinerarie. Qui tuttavia si arresta l'imitazione delle cose antiche, perché Leonardo reinterpreta il tradizionale tumulo etrusco a pianta rotonda sormontato da una volta a calotta, facendolo diventare una piramide circolare formata da due tronchi di cono (di cui solo il secondo ha funzioni di sepolcro funerario), essendo la proporzione tra l'altezza della intera costruzione e quella del primo tronco di cono pari al rapporto aureo. A chi guarda oggi il disegno potrebbero venire in mente tombe di civiltà esotiche, non fosse per quel tempietto circolare circondato da colonne posto sulla cima, dalla cui cupola sembra elevarsi, attraverso un oculo, il pennacchio del fumo delle cremazioni. Si tratta di una architettura di gusto genuinamente rinascimentale che richiama da vicino l'edificio posto al centro della piazza nella celebre tavola (1480-90) che porta il titolo di Città Ideale, conservata ad Urbino nella Galleria nazionale delle Marche, edificio che a sua volta si ispira al "De architectura" di Vitruvio.

La ricerca di una ideale armonia per queste dimore dell'Ade si palesa anche nella pianta del "mausoleo", composta attraverso simmetrie circolari, con i cunicoli che conducono alle camere funerarie disposti a raggiera a partire da un vano centrale di forma esagonale: il tutto ubbidisce ad una gelida razionalità architettonica che fa pensare alla struttura urbanistica di una città ideale, come la concepiva nel XV secolo un'altra mente poliedrica, quella del senese Francesco di Giorgio Martini.

In questo disegno del codice Villardi - nato forse, una volta tanto, come puro esercizio di immaginazione creativa - troviamo dunque l'amore per gli antichi unito alla ricerca di armonie ideali ed alle suggestioni dell'invenzione geometrica. Le stesse cose scopriamo in tanti altri artisti rinascimentali, a cominciare ovviamente da Piero della Francesca (che alla produzione pittorica unì la stesura di trattati matematici). Per comprendere quanto in profondità la matematica (e in particolare l'abaco, i metodi del calcolo aritmetico studiati dalla crescente borghesia commerciale) abbia condizionato i modi vedere l'arte nel Rinascimento italiano è sempre utile leggere "Pittura ed esperienze sociali nell'Italia del Quattrocento", testo in cui il critico d'arte inglese Michael Baxandall si sforza di indicarci un modo di guardare l'arte cercando di adottare la prospettiva visuale delle persone dell'epoca.

Si fa fatica, partendo da queste basi, a comprendere come si sia arrivati a mettere in contrapposizione tra loro la cultura umanistica e quella scientifica, con contrastanti rivendicazioni di superiorità dell'una sull'altra; e ancor più si stenta a capire come tale contrapposizione si perpetui nell'attuale dibattito sulla scuola.

Se ne parla anche in questo numero di Dialoghi.

Dialoghi

***Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo***

Comitato di Redazione: Giuseppe Andriolo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo

Referente Scientifico: Lauro Mattalucci **Direttore Responsabile:** Elena Sarati

Hanno contribuito a questo numero: Paolo Bottazzi, Marcella Farioli, Claudia Mattalucci, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Augusto Vino, Antonio Zanardo.

Si ringraziano per le testimonianze: Laura Bruno, Paola Corna Pellegrini e Alessandra Kustermann.

E per la collaborazione: Susanna Minghetti e Sara Rossetti di ASL Milano.

Il disegno di Leonardo da Vinci in copertina è introdotto da Lauro Mattalucci

Sito della rivista:
www.dialoghi.org

LE INTERVISTE A DONNE IN POSIZIONI MANAGERIALI

a cura di Elena Sarati

Come già precedentemente ricordato, nel 2012 *Dialoghi* aveva inaugurato un filone dedicato al ruolo delle donne nelle organizzazioni e nelle professioni, e più in generale nel lavoro, con l'articolo di Ilaria Li Vigni¹, che ci aveva offerto una sintesi del quadro normativo e di un'applicazione spesso "mancata" – in campo aziendale e non – facendo l'esempio concreto della discriminazione di genere nella professione legale.

Con l'occasione avevamo sottolineato il forte legame con gli argomenti al centro della rivista: crediamo infatti non si possa parlare di sviluppo organizzativo, o di cultura d'impresa, – né tantomeno di qualità del lavoro – senza considerare il trascurato quanto imbarazzante particolare di una presenza femminile sottoesposta. Ci eravamo quindi presi l'impegno di proseguire in tale direzione di indagine, anticipando che, nei numeri successivi, avremmo proposto riflessioni e testimonianze, come è poi continuativamente avvenuto.

Il precedente numero presentava appunto un'analisi dei dati del *Global Gender Gap Report* e valutazione delle politiche di genere. In questo vi sono due ulteriori contributi, da altri punti di vista (quello dell'antropologia culturale e della riflessione femminista, in riferimento qui al femminismo radicale).

Proseguono le interviste a donne in posizioni di vertice, utili a cogliere la questione sotto il profilo culturale e soggettivo, e a mettere in luce pratiche diffuse e possibili strategie di risposta e di cambiamento².

Proponiamo nelle pagine seguenti le testimonianze – nell'ordine in cui sono state raccolte – di Alessandra Kustermann, Direttore Ginecologia e Ostetricia dell'U.O.C. di Pronto Soccorso e Accettazione ostetrico-ginecologico dell'Ospedale Maggiore Policlinico, Mangiagalli e Regina Elena di Milano; Paola Corna Pellegrini, CEO di Allianz Global Assistance; Laura Bruno, HR Manager di Sanofi-Aventis.

Ricordiamo ancora una volta che le testimonianze raccolte, i dialoghi, gli articoli che progressivamente verranno pubblicati confluiranno, nel Novembre 2015, in un numero monografico in cui si affronterà, in coerenza con quanto sopra esplicitato, il tema delle donne nel mondo del lavoro.

¹ Avvocata, Componente esterno della Commissione Pari Opportunità presso il Consiglio Nazionale Forense e del Comitato Pari Opportunità dell'Ordine degli Avvocati di Milano.

² La prima di una serie di interviste ha visto protagonista Roberta Silva, all'epoca Direttore Generale e Amministratore Delegato di Bose Italia, indicata nel progetto "*Ready-for-Board Women*" fin dalla prima edizione 2009 tra le 70 Manager italiane che per competenza sono candidabili a far parte di un Consiglio di Amministrazione delle aziende italiane pubbliche e private²: ci ha raccontato il suo percorso e la sua esperienza – da giovane dirigente fino a, appunto, AD – e come, dal suo punto di vista, sia possibile intendere l'uso del "potere" al femminile in un ambito ancora quasi completamente maschile. Nei precedenti numeri abbiamo ospitato le testimonianze di Chiara Bisconti, Assessora Benessere, Qualità della vita, Sport e Tempo Libero, Risorse Umane, Tutela degli animali, Verde, Servizi Generali del Comune di Milano; di Linda Gilli, Cavaliere del lavoro, Presidente e Amministratore Delegato di Inaz; di Laura Viganò, Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari e Preside della Facoltà di Economia dal 2007 al 2012; di Claudia Parzani, Avvocata, Partner nello Studio Legale Associato in associazione con Linklaters LLP e Presidente di "Valore D", "Più Donne, Più Talento, Più Impresa" (fondata nel 2009) –, prima associazione di grandi imprese creata in Italia per sostenere la leadership femminile in azienda; e di Alessandra Carra, CEO di Agnona, Gruppo Ermenegildo Zegna, che ci racconta il suo percorso manageriale nel mondo della moda.

**INTERVISTA AD ALESSANDRA KUSTERMANN,
DIRETTORE GINECOLOGIA E OSTETRICIA DELL'U.O.C. DI PRONTO
SOCCORSO ED ACCETTAZIONE OSTETRICO-GINECOLOGICO
DELL'OSPEDALE MAGGIORE POLICLINICO, MANGIAGALLI E
REGINA ELENA DI MILANO³**

Alessandra, descrivici in breve il Tuo percorso professionale e di impegno civico, e le iniziative che come donna hai voluto portare avanti per le donne.

Quando avevo deciso di studiare medicina non pensavo di occuparmi di donne e di lavorare con le donne, né di medicina interna. Poi per la mia seconda gravidanza ho avuto un po' di problemi e ho dovuto trascorrere due mesi in ospedale. Lì ho pensato che fosse molto importante lavorare in un settore dove poter avere a che fare con le donne in momenti importanti della vita, di gioia o di difficoltà, e metter a frutto la capacità di ascolto che le donne hanno in misura elevata, di essere empatici con le pazienti, con i loro problemi. Quindi ho deciso di fare la tesi in Ostetricia e Ginecologia e dal 1979 ho sempre lavorato in questo settore, prima nelle gravidanze patologiche e diagnosi prenatale, poi come Responsabile dell'Unità Semplice di Diagnosi Prenatale (dal 1999).

Nel 1996 insieme ad altre colleghe ginecologhe provenienti da consultori e ospedali di Milano e provincia ho aperto il centro di assistenza alle donne e ai minori vittime di violenza (Soccorso Violenza Sessuale e Domestica): era stata appena approvata la legge che stabiliva la violenza sessuale come reato non più contro la morale ma contro la persona, e ci sembrava giusto che la Sanità pubblica si occupasse di curare le vittime; dopo mesi di discussione – il Centro partì a Maggio, la legge era stata approvata a Febbraio – e un corso di formazione (andai a Parigi a vedere i modelli dell'Hôtel-Dieu, sull'Île de la Cité), fu aperto questo centro che è cresciuto molto negli anni⁴. Il servizio è organizzato dalla Fondazione IRCCS Ospedale Maggiore Policlinico, Mangiagalli e Regina Elena, Istituto di Medicina Legale dell'Università di Milano e ASL di Milano ed è misto, composto da gruppi di lavoro diversi (ginecologi, ostetriche, infermieri, psicologi, assistenti sociali): alcuni dipendono da ASL di Milano (consultori), alcuni da ospedali diversi, altri sono in Mangiagalli.

Nel frattempo da Responsabile Diagnosi prenatale sono diventata, nel 2009, Primario, e precisamente Direttore Ginecologia e Ostetricia dell'U.O.C. di Pronto Soccorso e Accettazione Ostetrico-Ginecologico della Mangiagalli (Fondazione IRCCS Ca' Granda Ospedale Maggiore Policlinico).

³ Intervista rilasciata a Milano il giorno 8 gennaio 2015.

⁴ Alessandra Kustermann è tuttora Responsabile del Soccorso Violenza Sessuale e Domestica presso il policlinico milanese e – per questo impegno – nel 2010 è stata insignita della Medaglia d'oro (Ambrogino d'oro) dal Comune di Milano. Nel 2007 il Soccorso aveva ricevuto anche la medaglia d'oro di Riconoscenza della Provincia di Milano.

Che cosa è stato fondamentale, secondo Te, per arrivare a livelli di responsabilità elevata, in un contesto difficile come quello sanitario e ospedaliero?

Intanto una grande determinazione. E "capacità di lavoro" (nel senso che non mi risparmio, e se faccio una cosa è fino in fondo). Ho dedicato poco tempo all'attività libero-professionale e moltissimo spazio all'attività ospedaliera. E mi sono sempre occupata di organizzazione, anche in termini di costi (aspetto molto importante), di organizzare le attività del personale per rendere il più possibile fruibile il servizio. Un esempio: la diagnosi prenatale è aperta anche al pomeriggio, ma vent'anni fa non era usuale. Ora, va tenuto conto che il cittadino che ha bisogno di assistenza ha – oltre a una serie di ansie da gestire – esigenze lavorative, pertanto i servizi devono essere organizzati in modo da dare risposte sempre. Adesso gli ambulatori sono aperti dalle 8.00 alle 19.00, ma per fare questo è stato necessario, appunto, organizzare il lavoro. Anche oggi l'attività libero professionale la svolgo nel tardo pomeriggio e sempre con un'ottica prevalentemente ospedaliera. Quando avevo figli piccoli per i primi dieci anni non l'ho svolta: poi, a partire dai dieci anni dei miei figli vi dedicavo il mercoledì – mattina –, cioè l'unico giorno (nonché il mio giorno libero) in cui erano poi a casa al pomeriggio (non di tempo pieno), per trascorrerlo con loro... Non è stato facile conciliare due figli (che ho avuto mentre facevo l'università, al quarto e al sesto anno di medicina) e il lavoro.

È stato proprio nel periodo di studi che ho fatto *art designer* in Naj Oleari: lì ho imparato a fare le schede di conto di costo, a capire da quante voci è determinato il costo finale di un prodotto! Quando sono state introdotte in Sanità per me erano cose assolutamente normali. Ed è importante in termini di organizzazione. Dato che i costi del personale sono una fondamentale voce di costo, organizzare le attività tenendo presente quest'ottica è essenziale in termini di controllo degli sprechi. Per me non era una novità ...

Ci sono stati momenti in cui hai avuto difficoltà come donna? Cosa hai provato e come li hai superati? *Facendo cosa?*

Non è stato facile. Quando ho iniziato come Responsabile Diagnosi Prenatale la maggior parte dei colleghi che rispondevano a me erano maschi. Ho imparato che, al netto delle cose più giuste, bisogna trovare delle mediazioni. Fa parte, in generale, del fatto che apportare modifiche in organizzazioni complesse è difficile: per es., per organizzare il lavoro, per ampliare l'orario di accesso al servizio, ho dovuto concedere che una sola volta ciascuno facesse attività al pomeriggio, cosa non usuale. Oppure, altro esempio, se si vuole coinvolgere davvero, la riunione d'équipe deve essere paritetica: non ci può essere uno che dirige e ha l'ultima parola ... soprattutto se è una donna. Detto questo, alla fine ho incontrato uomini che mi hanno riconosciuto autorevolezza.

Poi, ho sempre affermato il mio diritto all'emotività: se mi cadono le lacrime non è un problema! Perché, del resto, dovremmo adottare una modalità sentita come tipicamente "maschile"? Non ci viene vietata l'emotività come donne, non ci è "culturalmente" richiesta, dunque perché negarsela? È normale, innanzitutto per l'attività che si svolge (siamo in contatto con il dolore di un'altra donna), poi perché non c'è nulla di male. Non significa, si badi bene, non saper reagire e dare indicazioni corrette. Ma possiamo permetterci la *compassione*, e questo ho sempre preteso che gli uomini lo accettassero. Intendo per compassione non qualcosa di generico, ma il "saper soffrire insieme", il sentire qualcosa che ci accomuna alle altre donne e questo credo che sia un tratto dell'*habitus* femminile prezioso.

Quali sono stati invece i vantaggi, se ve ne sono stati? Cosa – pur in uno scenario non semplice – ha "fatto la differenza" e come Tu, per esempio, sei riuscita a *comunicarlo*, a *spenderlo* all'interno di un contesto?

La compassione, appunto, nel senso in cui l'ho intesa. Se riesci ad affermare che la differenza di genere non rende meno "capaci", ma può arricchire, può permetterti di mantenere uno sguardo, un punto di vista femminile, allora diventa un vantaggio.

Ho poi, nei confronti dei miei allievi, una sorta di *maternage* ... trovo anche questo sia un vantaggio, o almeno in questo contesto per me lo è stato. Non significa non segnalare l'errore, non essere esigenti, ma usarlo in funzione di una crescita e senza negarsi la possibilità di un'affettività: un rapporto di cura, di crescita, come con i figli.

Intorno alle (impropriamente dette) "quote rosa" ci sono state di recente molte polemiche. Cosa ne pensi? Che cosa a Tuo avviso "manca" nel nostro sistema giuridico e nella cultura organizzativa e politica che ostacola o non favorisce le carriere al femminile e quali sono secondo Te le leve che possono facilitare un più ampia partecipazione delle donne?

Non credo il problema siano le quote rosa, peraltro limitate ai CdA delle aziende pubbliche o quotate – dopodiché il concetto di quote è emerso nelle elezioni comunali e alcuni partiti hanno scelto le "quote rosa" (ossia la pari possibilità di essere elette) e alcuni di distribuire le presenze in giunta –: certo è che statisticamente chi arriva a livello apicale sono uomini e questo è un fatto. Se, però, fosse un meccanismo solo intrinseco al potere maschile, forse lo avremmo risolto. Il problema è, in realtà, più ampio. Le donne, per esempio, hanno una minore "capacità" (influenzata culturalmente) di contrattazione economica, e questo è evidente pure in altri contesti e anche nei giovani: fa parte evidentemente dell'educazione ricevuta, e dell'idea che le femmine possano/debbero ottenere qualcosa attraverso altri strumenti, più indiretti (compresa la seduzione). Il fatto che guadagnino meno è legato anche a questa minore capacità (indotta) di contrattazione. E, guadagnando meno, è più facile che, di fronte all'ipotesi di assumere un ruolo part time o di lasciare il lavoro, questa scelta la faccia una donna. Anche perché spesso hanno un ruolo meno soddisfacente e anche questo determina un alto tasso di abbandono.

Senza contare che il lavoro di cura è prevalentemente sulle spalle delle donne, che di conseguenza hanno orari di lavoro superiori, una "stanchezza" che spesso le porta a fermarsi.

Altro aspetto: per lo più le donne non sanno fare lobby. Sanno lavorare bene in équipe (cercano la mediazione, vanno meno allo scontro, esercitano elevate capacità di ascolto, appunto ...), sanno anche fare rete – perché comprendono il valore della condivisione – ma non fanno lobby, nel senso di creare occasioni per acquisire potere. Il potere, piuttosto, lo si accerchia, si tenta di "accomodarlo", lo si affronta "indirettamente".

Hai vissuto una realtà organizzativa complessa, ma anche il campo politico⁵: hai notato differenze rispetto alla presenza e al ruolo femminile? Dove è più "difficile" che le donne si facciano strada e perché?

Sul piano professionale, la professione di ginecologo è diventata femminile: nelle scuole di specializzazione entrano soprattutto donne. Stanno anche aumentando i primari donne, ma non in modo proporzionale alle donne che escono dalle scuole.

Quanto alla politica ... il giorno in cui vedrò un Presidente della Repubblica donna mi convincerò che forse qualcosa sta cambiando! Uno dei problemi concreti è che – al di là del

⁵ Alessandra è stata candidata alle ultime primarie del Centro-Sinistra per la presidenza di Regione Lombardia.

genere – è estremamente difficile riuscire a ottenere ruoli di coordinamento, visti i "tempi" della politica: le riunioni sono serali. Anche se, devo dire, vedo casi che marcano un cambiamento (abbiamo due figure di donne apicali nel sindacato che è un'organizzazione fortemente maschile).

A proposito di politica, come hai portato le tue convinzioni politiche nelle scelte professionali, nei progetti che ti sei proposta di realizzare per un servizio sanitario eticamente fondato (anche per le donne)? E quali sono state le resistenze che hai incontrato; chi sono stati i soggetti o gli eventi che hanno contribuito di più alle tue scelte... ?

Per me è centrale la coerenza tra comportamento pubblico e privato. Sono da sempre di sinistra e non è incoerente con il fatto che ho deciso di fare il medico, che è una professione di aiuto.

Non avendo mai avuto ruoli di potere, in politica, non ho mai avuto bisogno di grandi compromessi. Ma, in generale, penso che si debba aver chiari i principi fondamentali, alcuni dei quali, pur nel cambiamento dei contesti, rimangono, per me, irrinunciabili: la giustizia sociale, il rispetto per le diversità, ad esempio. Dopodiché occorre mediare, ma nel rispetto dei principi. Vale anche in campo organizzativo, dove devi sempre mediare, ma anche qui esistono i principi irrinunciabili: nel nostro caso, fornire sempre la migliore cura possibile, o rispettare il fatto che ogni persona ha diritto alla cura indipendentemente da reddito, provenienza, etnia. Su questo non derogo: sarei pronta alla disobbedienza civile... Dopodiché esistono i compromessi che rendono agibili questi diritti.

C'è una parola poco usata, quasi sussurrata: "potere". A cosa associ la parola "potere"?

Non vi associo pensieri negativi. Vi associo il potere di cambiare. Cosa "posso fare" con il potere, per migliorare le condizioni generali della società. Non ne ho un'idea negativa, altrimenti non mi sarei battuta per andare avanti. Dopodiché lo si può usare in modo positivo o meno, personalistico o nell'interesse di una collettività: fa la differenza se lo si intende come punto di arrivo di una ambizione personale o come un'occasione per mettere a frutto i propri talenti, ma questo dipende da chi lo ricopre. In ogni caso, io non vedo il potere come qualcosa cui debba, di per sé, contrappormi.

Alla domanda se ritieni che esista anche un problema "soggettivo", di auto percezione da parte delle donne e quanto pesi in termini di riconoscimenti e progressione verticale hai già risposto. E hai già in parte risposto anche alla domanda se esistono secondo Te tratti "maschili" e "femminili" nell'esercizio di un ruolo di responsabilità elevata, una "specificità femminile", e quindi anche una sintesi che superi produttivamente le differenze ...

Sì, le differenze ci sono. Biologicamente, anatomicamente e anche per quanto concerne i meccanismi di funzionamento delle aree cerebrali in risposta agli stessi stimoli. Ma tutto ciò è una ricchezza e come le donne possono acquisire e raggiungere abilità più tipiche dei maschi, altrettanto dovrebbero fare questi ultimi. L'ostacolo è l'educazione sessista che si riceve fin da piccoli. Ecco: l'educazione di genere dovrebbe essere parte integrante del percorso educativo, fin dalle scuole materne, come l'educazione civica per un buon cittadino! Per esempio insegnando che la debolezza non equivale alla maggior debolezza sul piano fisico, oppure la differenza di linguaggio...

Come si può "cambiare" secondo Te una cultura che resiste all'idea di una donna al potere in un mondo governato da uomini? Come si "combatte" il pregiudizio?

Oltre a quanto abbiamo già detto, per esempio riconoscendo che esiste una cultura (sia in senso antropologico, ma anche *tout court*) femminile, rileggere la storia in chiave femminile... mettendo il risalto il contributo delle donne.

Già hai detto cosa ha significato una carriera importante per la Tua vita privata.

Sì, ma devo dire che per fortuna ho potuto contare su una famiglia allargata (si facevano i turni a gestire tutti i bambini ... magari io me ne occupavo a luglio, poi ad agosto ero libera... per il lavoro!)

Naturalmente, un suggerimento per le donne e ... uno per gli uomini.

Per le donne: ricordarsi che la parola potere non si deve abbinare necessariamente a un'immagine maschile; si può essere femminili anche imparando ad essere assertive, autorevoli, capaci di relazionarsi con altri in ruoli di potere. Per gli uomini: il lavoro di cura vi appartiene, iniziate a "modificare" voi stessi perché in una società in cui uomini e donne hanno uguali possibilità anche per voi la vita lavorativa sarà meno faticosa e vi sarà un vantaggio economico generale di cui usufruirete anche voi

Prendiamoci un impegno. Un (ulteriore) piccolo contributo per favorire il cambiamento: quale può essere?

Continuare. Sempre.

INTERVISTA A PAOLA CORNA PELLEGRINI, CHIEF EXECUTIVE OFFICER DI ALLIANZ GLOBAL ASSISTANCE¹

Paola, descrivici in breve il Tuo percorso professionale e quali sono stati i momenti e gli incontri più importanti nella Tua carriera, quelli che hanno dato una svolta.

La mia carriera inizia 32 anni fa dopo una laurea in matematica a Padova e un master in Business Administration presso la Fondazione CUOA ad Altavilla Vicentina. È stato importante decidere di fare un master, perché mi ha reindirizzata: l'ho fatto quando ho capito che la mia passione non era entrare in un'azienda IT a fare sviluppo programmi o lavorare nel mondo professionale, ma era un percorso manageriale e di sviluppo del business. Almeno, questo ora mi è chiaro. Peraltro, avevo scoperto il master CUOA per caso, ma poi è diventato il mio obiettivo e attraverso il master ho scoperto la passione per il marketing, che è poi stato il mio mestiere per molto tempo. Al termine mi è stato offerto di rimanere come assistente e a quel punto è intervenuta una figura che considero il mio primo mentore, mio padre, il quale mi ha detto: "Per insegnare queste cose bisogna prima lavorarci". Oggi, avendo fatto anche docenza, condivido questa affermazione: poter portare l'esperienza diretta offre un valore aggiunto notevole.

Ho identificato quindi nel marketing (all'inizio mi interessavano in verità anche le risorse umane) l'area aziendale dove orientarmi. Nel 1982 sono entrata in Henkel Cosmetic, nel Marketing appunto, per restarci 8 anni, prima come Assistant Brand Manager, per poi divenire Senior Brand Manager e infine Marketing Manager Personal Care. Sono diventata dirigente a 28 anni, grazie a una donna, Angela Paciello, grande manager e mentore: la sua tenacia, determinazione, orientamento ai risultati sono stati una grande palestra. Nell'85, quando l'azienda ha trasferito la sede a Milano dal Veneto, ho deciso di venire qui, a Milano, appunto. Durante la permanenza in Henkel ho avuto anche mia figlia, Francesca, una gravidanza vissuta con serenità, dopo la quale, quando la bambina aveva 3 mesi e mezzo, sono tornata al lavoro. È stato difficile, ho patito, però l'ho fatto perché tenevo al lavoro e a conciliare il mio ruolo di mamma e professionista: è stata una grande prova per me.

Successivamente sono stata per un po' libera professionista; mi ero occupata, sempre in Henkel, di un progetto di new business in vista di un cambio di strategia: alla fine si è deciso di dare in outsourcing il nostro business. Sono poi entrata in Europ Assistance e ho portato le mie competenze di marketing in un mondo diverso. Credo di essere stata anticipatrice: è stata una bella esperienza, ci sono stata quasi 5 anni, da Marketing Director a Sales&Marketing Director del business travel, banche e credit card.

Dopo il secondo figlio, ho lasciato il mondo Europ Assistance per fare consulenza sempre in ambito marketing e strategia collaborando con uno studio di strategia di marketing che aveva anche una parte di search nel mondo sales and marketing: il mio professore del CUOA mi aveva inoltre offerto di fare docenza di marketing all'università di Padova. Ma poi ho ricevuto

¹ Intervista effettuata a Milano, il giorno 16 gennaio 2015.

un'offerta nel mondo della salute, Zyma, gruppo Ciba Geigy, poi Novartis, a cui non ho saputo dire di no. Ho lavorato in Novartis Consumer Health OTC Italy per 10 anni, fino al 2006, iniziando come Direttore Marketing, poi Direttore BU e poi Direttore Generale della filiale italiana. Anche qui ho portato la cultura marketing. È stato entusiasmante anche per il contesto internazionale: ho raggiunto importanti risultati in termini di fatturato, profitti, ho riorganizzato l'azienda, introducendo la *dual strategy* come nuovo modello di business facendo lavorare in modo sinergico la rete di informatori medico scientifici con la forza vendita farmacia e, ove possibile, la comunicazione diretta al consumatore. Novartis è diventata azienda leader nell'OTC: sono stati anni di crescita mia e dell'azienda grazie a una strategia vincente e a un grande lavoro di squadra. Dalla Germania ci chiamavano la "happy family" italiana...

Ho poi avuto un'opportunità in Zambon, dove ho visto la possibilità di fare carriera internazionale stando in Italia, inizialmente come AD Italia e Capo Europa, e pochi mesi dopo anche come General Manager Pharma Business mondo: qui ho realizzato una riorganizzazione totale dell'azienda (replicando la *dual strategy*), comprese le funzioni centrali e i siti produttivi, con un'importante crescita del fatturato (+11%) e del profit (+70%). Dopo un periodo di libera professione in qualità di esperta di Corporate & Business Strategy, Healthcare e Wellbeing (per clienti come Accenture, Zambon e altre società italiane ed internazionali in ambito farmaceutico, *biotech* e cosmesi, agenzie di pubblicità e di *communication strategy*), sono entrata in Mondial Assistance, oggi Allianz Global Assistance², dall'ottobre 2011, come CEO, per gestire la trasformazione della BU italiana con l'obiettivo di ridefinire la strategia, di ottimizzare e rendere più efficiente e produttiva l'organizzazione, portare competenze, lavorare sull'innovazione tecnologica e digitalizzazione dell'azienda, e favorire il cambiamento anche sul piano culturale, passando da una logica di prodotto a una focalizzazione sul consumatore.

Che cosa è stato fondamentale, secondo Te, per arrivare a livelli elevati di Responsabilità e gestione di realtà aziendali importanti?

La formazione (sulla quale ho investito), visione strategica, determinazione nel raggiungimento degli obiettivi, resilienza, grande senso di responsabilità e attenzione alle persone, e un forte spirito di squadra. Ho anche trovato i capi giusti e, oltre a mio padre, due "mentor" fondamentali: Angela Paciello, di cui ho già detto, e Roberto Bertani che mi ha permesso di crescere con piene deleghe. Soprattutto, ho sempre portato i risultati, condizione necessaria (anche se non sufficiente). E poi ho avuto una famiglia – e mio marito – che mi ha supportata: non era così scontato.

Dicevamo dei momenti in cui hai avuto difficoltà come donna e come li hai superati cercando di "conciliare". Quali sono stati invece i vantaggi, se ve ne sono stati? Cosa – pur in uno scenario non semplice – ha "fatto la differenza" e come, nel Tuo caso, sei riuscita a *comunicarlo*, a *spenderlo* all'interno di un contesto?

Sì, vi sono stati momenti di difficoltà, soprattutto dopo le maternità. Conciliare il ruolo di mamma e professionista non è stato facile e non sempre, nonostante gli sforzi, è stato compreso.

Credo le donne abbiano un grosso potenziale di intelligenza emotiva. Personalmente ho lasciato che la mia parte emotiva si affiancasse a quella razionale e quando è accaduto –

² La società assicurativa fa parte di Allianz Group, 650 persone in tutto, in Italia è seconda nel mercato e leader nel mondo del turismo, ed è dedicata all'assistenza alla persona (in particolare è conosciuta per l'assistenza al viaggiatore): è formata dalle branch: AGA International, compagnia di assicurazioni, AGA Service, società erogatrice di servizi, e MCCI che propone contratti di servizi (e comprende anche il call center).

quando ho lasciato spazio anche alle emozioni, all'intelligenza emotiva – ho avuto successo: per esempio sono riuscita, usando molta empatia, a far sì che le persone dessero il meglio di sé, collocandole nel posto giusto, facendo leva sul gioco di squadra... Passo molto tempo con le persone.

Intorno alle (impropriamente dette) "quote rosa" ci sono state di recente molte polemiche. Cosa ne pensi? Che cosa a Tuo avviso "manca" nel nostro sistema giuridico e nella cultura organizzativa che ostacola o non favorisce le carriere al femminile e quali sono secondo te le leve che possono facilitare una più ampia partecipazione delle donne?

All'inizio ero contraria alle quote perché nel mio concetto di vita e professione, dove devono prevalere le competenze e il merito, mi sembrava un po' come trattare le donne da "specie debole". Poi mi sono resa conto che nulla cambiava e nei CDA la presenza di donne si attestava al 7%, con partecipazione ai vari comitati esecutivi molto limitata. Ho pensato che ci volesse una rottura, anche temporanea. Quindi ho appoggiato la legge Golfo-Mosca: credo sia un passo importante per l'Italia, e devo dire che vi sono valide presenze a livello di consiglieri indipendenti e di presidenza. Vorrei però veder più donne Amministratore Delegato. Più presenza di donne in posizioni executive perché è lì che si possono cambiare le cose. Nell'esperienza danese, per esempio, il *gender balance* nei CdA non ha creato altrettanti equilibri nelle posizioni executive. Noi in AGA abbiamo donne nelle posizioni di Direttore Marketing e Direttore Risorse Umane, nel comitato esecutivo siamo in 3 su 8, cioè il 37% (le donne in azienda sono il 57%). L'obiettivo è far crescere la percentuale tra i Funzionari (oggi al 31%).

Hai vissuto diverse realtà organizzative. Dove è più difficile che le donne si facciano strada e perché?

Sono convinta che non ci siano settori più o meno adatti. Ci sono caratteristiche che sono importanti ovunque: empatia, valorizzazione delle diversità, capacità di leadership situazionale...

C'è una parola poco usata, quasi sussurrata: "potere". Tu a cosa associ la parola "potere"?

Non mi piace la parola potere, perché la associo a come viene declinata prevalentemente, cioè qualcosa che viene difeso a tutti i costi, un'ambizione di per sé. Io voglio il potere di esercitare il mio ruolo (deleghe, strumenti, investimenti) e di prendere decisioni.

Ritieni esista anche un problema "soggettivo", di auto percezione da parte delle donne?

Guardando me stessa e altre donne, ho sempre pensato che questo fosse un non-problema. Non vedo in una luce così positiva i corsi rivolti solo alle donne. Il vero punto è aiutare uomini e donne a conoscersi e ad apprezzare le diversità e farli lavorare in sinergia. Tuttavia devo riconoscere che, per esempio, fornire esempi positivi di donne (*role model*), è importante per mettere in evidenza come sia possibile arrivare a determinati ruoli ed esercitarli. Forse, allora, c'è un problema di autostima, non tanto in relazione alle competenze tecniche, quanto in relazione a skill manageriali e di capacità di conciliazione, di farsi ascoltare. Un altro luogo comune che a me irrita molto è l'idea che le donne non siano portate per le materie scientifiche: questo influenza la scelta delle donne, inevitabilmente.

Alla risposta se esistono secondo Te tratti "maschili" e "femminili" nell'esercizio di un ruolo di responsabilità elevata, una "specificità femminile" e quindi una possibilità di sintesi hai già risposto.

Come si può allora "cambiare" secondo Te una cultura che resiste all'idea di una donna al potere in un mondo governato da uomini? In quali aspetti nello specifico? Come si "combatte" il pregiudizio e come, a volte, si può anche "tranquillizzare" (se fosse uno dei problemi...)?

Come fare ... Intanto puntare sul *role modelling*, per sostenere l'autostima e capire "come fare", ma anche per gli uomini. Con i quali è utile insistere su alcuni punti: il valore per il business e i risultati; l'evidenza delle competenze, dei talenti, e delle caratteristiche di leadership che le donne possono portare; il valore aggiunto per la società, anche in termini di posti di lavoro (perché ogni donna che lavora dà da lavorare). Ricordiamoci che più del 70% degli acquisti sono decisi da donne e questo offre, in un'azienda e nei ruoli decisionali, una finestra aperta sul mercato.

Tutti gli attori possono e devono fare la loro parte: da un lato le aziende dovrebbero mantenere il contatto con la donna in maternità e facilitarne il rientro, in modo che conservi la stessa mansione o equivalente anche nei contenuti. Dall'altro va fatto un investimento pubblico in strutture e servizi. Infine, lancio il mio personale "chiodo fisso": un appello perché venga dato – e che il Governo se ne faccia carico – un premio (in termini di sgravi fiscali per esempio, o incentivi) alle aziende con un buon *gender balance*, basato su una certificazione fornita da un ente riconosciuto (esattamente come altre forme di certificazione). Lavorando, in sostanza, sul premiare i buoni esempi di *gender balance*.

Una domanda più "privata": hai avuto anche due figli...

Come ti dicevo è stato difficile conciliare il mio ruolo di mamma e professionista, soprattutto dopo la prima figlia: è stata una grande prova. Ci si sente inadeguate in tutti i ruoli: come mamma perché si lasciano i figli in altre mani (nel mio caso c'erano babysitter "a turni"), anche se ho sempre avuto ben chiaro che la priorità erano sempre i miei figli; come moglie (perché tuo marito ne fa un po' le spese in termini di tempo dedicato); e inadeguate sul lavoro perché si hanno tanti impegni che i colleghi uomini non hanno. Ho cercato di gestire quasi sempre tutto, poi ho "gettato la spugna". Mi sono chiesta: "È giusto sentirsi sempre in colpa? C'è davvero la possibilità di essere bravi in tutto, senza chiedere mai aiuto a nessuno? No." Quindi ho iniziato a chiedere aiuto. Mio marito (che anche lui ha una sua carriera: è medico chirurgo e professore universitario) in questo si è messo in gioco e mi ha molto aiutata in quella parte di gestione della quotidianità – per esempio la cucina – che richiede tempo. E così ho potuto continuare la mia carriera.

Naturalmente, un suggerimento per le donne e ... uno per gli uomini.

A entrambi direi: "Imparate a conoscervi, ad apprezzarvi a vicenda e ad apprendere ciò che ognuno può dare all'altro". Alle donne suggerirei di investire sulla capacità di credere in se stesse, di imparare a valorizzarsi, a "vendere" i propri risultati, di fare *self branding*, e networking. Agli uomini – visto che sono nelle posizioni top – di fare spazio alle donne, giacché ne avrebbero un ritorno per sé e per l'azienda".

Prendiamoci un impegno. Un (ulteriore) piccolo contributo per favorire il cambiamento: quale può essere?

L'ultimo impegno che ho preso è stato quello di fare da mentor a due giovani che si avvicinano al mondo del lavoro. Una delle due è una donna. Ci credo molto e continuerò.

INTERVISTA A LAURA BRUNO, HR MANAGER SANOFI-AVENTIS⁸

Laura, descrivici in breve il Tuo percorso professionale e quali sono stati i momenti e gli incontri più importanti nella Tua carriera, quelli che hanno dato una svolta.

Il mio percorso professionale nasce con una laurea in Bocconi, area organizzazione (quindi con un interesse per quest'area e per le Risorse Umane). Mi sono laureata con Severino Salvemini nel 1990 sulla managerialità femminile, che allora era un argomento ancora poco frequentato: mi ha portato fortuna!

Subito dopo la laurea ho iniziato a lavorare in Hewlett Packard, la multinazionale americana, dove ho imparato tantissimo. Mi sono avvicinata alla vendita (all'inizio a tutti era richiesto di fare questo genere di esperienza), "vivendo" la vendita, la propensione al risultato; poi sono passata allo sviluppo in ambito HR. HP è un'azienda innovativa, in cui sono stata spinta a prendere rischi, cercare strade nuove, lavorare per obiettivi. Ho fatto diverse esperienze in Italia e con gruppi internazionali: anche questa è una caratteristica forte del mio percorso. Ho poi seguito come HR la fusione con Digital Compaq e poi sono tornata in HP. Mi sono sempre occupata di progetti locali e internazionali gestendo a 360° l'area Risorse Umane.

Ho lasciato il mondo IT per vedere altre realtà. Prima sono stata in Amgen dove ho costruito l'area HR in Italia e poi sono passata anche in Europa, Middle East e Latin America. Poi mi sono occupata della fusione di Amgen – Dompé Biotec: da lì ho approfondito i temi *merger*.

Il passo successivo sarebbe stata la corporate ma per una questione di bilanciamento (avevo una figlia adolescente e sarei stata sempre fuori casa) per scelta consapevole ho deciso di tornare alla dimensione locale senza rinunciare alla carriera, ma "bilanciando", appunto. Sono stata in Bracco per un anno come Responsabile HR Corporate Bracco Imaging e poi sono approdata in Sanofi-Aventis Italia, come HR Director, responsabile di tutte le politiche HR e organizzazione per la filiale Italia. È stata una bellissima opportunità: un ruolo italiano con contatti internazionali. E qui ho lavorato molto sull'integrazione tra area commerciale e industriale.

Che cosa è stato fondamentale, secondo Te, per arrivare a livelli elevati di Responsabilità e gestione di Clienti importanti?

La curiosità e la voglia di imparare. Poi la proattività nel capire il business, facendomi sempre domande sul perché delle cose e sulle logiche del business. Ho anche puntato molto sulla collaborazione nel mio dipartimento e tra colleghi.

Altra cosa: ho avuto buoni mentor e buoni coach, che mi hanno dato fiducia e feedback costruttivi: è importante chi incontri come capo e la cultura dell'azienda: a me hanno dato la dirigenza al ritorno dalla maternità. E poi ho avuto molto supporto dalla mia famiglia e da mio marito.

⁸ Intervista effettuata a Milano, il giorno 21 gennaio 2015.

Ci sono stati momenti in cui hai avuto difficoltà come donna? Cosa hai provato e come li hai superati? *Facendo cosa?*

Onestamente sono stata fortunata: ho incontrato aziende molto meritocratiche. HP è stata anche "visionaria" sul diversity. Dall'altro canto io ho investito molto, sono tornata presto dalla maternità. Ho dovuto fare dei *trade-off*: ci sono periodi che richiedono investimenti diversi.

Quali sono stati invece i vantaggi, se ve ne sono stati? Cosa – pur in uno scenario non semplice – ha "fatto la differenza" e come, nel Tuo caso, sei riuscita a *comunicarlo, a spenderlo all'interno di un contesto?*

La centralità che ho attribuito al team, la capacità di dare attenzione alla sintonia con il gruppo e con i colleghi, la condivisione delle scelte, la propensione all'ascolto. Sono molto orientata al risultato ma credo che l'attenzione all'ascolto e allo sviluppo delle persone viaggiino paralleli.

Intorno alle (impropriamente dette) "quote rosa" ci sono state di recente molte polemiche. Cosa ne pensi? Che cosa a Tuo avviso "manca" nel nostro sistema giuridico e nella cultura organizzativa che ostacola o non favorisce le carriere al femminile e quali sono secondo te le leve che possono facilitare una più ampia partecipazione delle donne?

Non sono *tout court* per le quote rosa, ma certamente possono servire ad aprire un varco. In HP oltre un certo livello dovevano esserci donne e uomini e questo ha innescato un volano positivo. Avere un target di bilanciamento serve, ti forza nelle scelte e un po' aiuta. Altra cosa importante: un'azienda deve premiare i risultati non il fatto che, per esempio, ti fermi oltre un certo orario di lavoro. Ecco: una cosa utile sarebbe intervenire sull'orario delle riunioni, in modo che non siano fissate oltre un certo limite. Queste cose, come HR, possiamo favorirle.

Hai vissuto diverse realtà organizzative. Dove è più difficile che le donne si facciano strada e perché?

La dimensione multinazionale indubbiamente aiuta, anche per il confronto con altri modelli.

C'è una parola poco usata, quasi sussurrata: "potere". Tu a cosa associ la parola "potere"?

Per me è il potere della competenza: lo utilizzo nel senso di *empowerment*, cioè far emergere il meglio, *non* nel senso della cordata. Lo associo al valore aggiunto e alla possibilità di "tirar fuori il meglio".

Ritieni esista anche un problema "soggettivo", di auto percezione da parte delle donne?

È vero che le donne sono meno propense a chiedere. Io stessa ho una sorta di "pudore" a chiedere aumenti e ho visto che, in effetti, sono pochissime donne a farlo. Ho però anche avuto la fortuna che quello che ho fatto mi è stato riconosciuto.

Poi certamente le donne sono meno disposte a "marcare il territorio" (peraltro maschile), tratto più tipico degli uomini.

Alla risposta se esistono secondo Te tratti "maschili" e "femminili" nell'esercizio di un ruolo di responsabilità elevata, una "specificità femminile" – sottolineando in particolare l'attenzione all'"ascolto" – hai già risposto.

Come si può allora "cambiare" secondo Te una cultura che resiste all'idea di una donna al potere in un mondo governato da uomini? In quali aspetti nello specifico? Come si "combatte" il pregiudizio e come, a volte, si può anche "tranquillizzare" (se fosse uno dei problemi...)?

Oltre alle azioni che ho già detto – le quote, una cultura di orari più regolari, soprattutto per quanto riguarda le riunioni, il lavoro sull'*empowerment* e valorizzazione delle competenze, che devono essere il criterio di valutazione –, possiamo ricordare agli uomini meno propensi alla *diversity* che, se sono lì, è perché qualcuno a casa sta dando una pesante mano ... E poi metterli a confronto con le molte donne capaci, che è il modo migliore per smentire i pregiudizi.

Del bilanciamento con la vita familiare già abbiamo detto ...

Sì: a un certo punto ho riconfigurato il percorso, tornando alla dimensione locale senza rinunciare alla carriera. Ripeto: mio marito mi è stato di grande supporto.

Naturalmente, un suggerimento per le donne e ... uno per gli uomini.

Alle donne di non smettere mai di credere in se stesse e agli uomini che, semplicemente, al di là del genere, esistono approcci diversi dai quali apprendere.

Prendiamoci un impegno. Un (ulteriore) piccolo contributo per favorire il cambiamento: quale può essere?

Da un lato impegnare tutti per favorire le ragazze giovani. Poi indirizzare le donne verso studi anche diversi, senza forzature dettate dallo stereotipo degli studi umanistici. E naturalmente bisogna insistere affinché vi siano più servizi che liberino il tempo delle donne e diano concrete possibilità di scelta.