

LA SFIDA di essere AUTOREVOLI RESTANDO se STESSE

Per una donna affermarsi in un ambiente di lavoro a prevalenza maschile non è facile e il primo errore che può commettere è agire a imitazione dell'uomo. In realtà la diversità porta arricchimento, e le qualità più tipicamente femminili possono essere fondamentali soprattutto dove è necessario lavorare in squadra

di **PAOLA RADAELLI**,
vice presidente di Anra e senior
risk consultant di Strategica Risk
Consulting

Per comprendere le difficoltà e opportunità di una donna che ha scelto di coltivare la propria professionalità, riporto testimonianze concrete di donne, care amiche; questo mi permetterà successivamente di generalizzare descrivendo le opportunità e difficoltà nell'ambiente di lavoro e nel risk management.

Appena iniziai a lavorare, subito dopo la laurea, i manager *anziani* o più precisamente *arrivati*, grandi professionisti, stavano preparando una presentazione importante. Nel guardare una immagine che trasferiva un messaggio fondamentale, immagine che rappresentava due grafici a torta affiancati, scoppiarono a ridere e la definirono in modo un po' goliardico. Dopo la risata e la battuta goliardica fatta tra loro, mi guardarono e

tristemente commentarono: "non potremo più scherzare così". Io apprezzai che cercassero di rendere l'ambiente più accogliente per una donna e meno *cameratesco*, ma non mi sfuggì, e mi rattristò, la lieve frustrazione nelle loro parole, avrei voluto dire "fate come se non ci fossi", ma temevo le conseguenze. La società per cui lavoravamo stava facendo un grande sforzo per aumentare la presenza femminile anche nelle cariche di più alto livello e lamentava che le donne erano difficili da trattenere, dopo un po' mollavano per seguire la famiglia e non riuscivano ad arrivare a ricoprire posizioni apicali. Anche io doveti lasciare per *motivi familiari*,

ma non abbandonai mai la mia lotta per poter esprimere e fare crescere la mia professionalità nel mondo del lavoro ed arrivai in posizione dirigenziale dopo poco.

In equilibrio tra i ruoli

La cosa più difficile è stata *rompere gli schemi*, non comportandomi a imitazione di un uomo in ambiente maschile, ma da donna in ambiente misto. Donna di cura, premura, attenzione; donna chiocchia, donna bella per quello che ha dentro e quello che dona agli altri.

Una mia cara amica mi disse che ritrovava durezza nelle donne che avevano passato la loro vita in azienda; mi sono

chiesta se era la durezza ad averle fatte diventare donne di successo, oppure se l'ambiente estremamente difficile per una donna le abbia indurite.

Un'altra amica mi raccontava la sua giornata lavorativa: "durante il viaggio di ritorno a casa sento la radio per staccare dalle criticità del lavoro, appena a casa metto la pentola sul fuoco, nel frattempo faccio la doccia, mi cambio per ritrovarci dopo una giornata lontano". Io sono meno brava, spesso brucio quello che è nella pentola, la mia famiglia apprezza lo sforzo. Un'altra riferisce: "in qualsiasi condizione



Paola Radaelli, vice presidente di Anra e senior risk consultant di Strategica Risk Consulting

mi trovi, io non mi ritiro mai". Infine, "quando hanno visto il metodo e rigore con cui analizzavo i rischi, mi hanno nominata consigliere di amministrazione".

Trovare lo stile personale di leadership

In un'associazione, come in una azienda, la donna porta alterità. Un modo diverso di vedere le cose, uno stile di leadership proprio, il cui valore cresce per la coesistenza con la leadership maschile: si compensano e bilanciano. Spesso la donna dà regole, necessarie perché la macchina funzioni alla perfezione, spesso l'uomo è decisionista. La donna porta intuizione, empatia e sensibilità. L'uomo durezza e autorità. La capacità di visione li accomuna. Entrambi possono avere difetti, come guadagnare potere con la manipolazione per la donna e la prevarica-

zione per l'uomo. Le società o associazioni che riescono a valorizzare e bilanciare le due essenze sono quelle che potranno creare maggiore valore.

Da un lato abbiamo la creazione di valore tramite la presenza di donne e uomini in tutte le posizioni gerarchiche, dall'altro la necessità di bilanciare famiglia e lavoro, senza essere costrette a rinunciare all'una o all'altro. Il bilanciamento viene da una continua ricerca di soluzioni per supportare necessità straordinarie dell'azienda per cui si lavora, o associazione con cui si collabora, o della propria famiglia, come un bambino malato, un genitore bisognoso di assistenza, il coniuge che necessita attenzioni. Da qui si sviluppano le capacità organizzative delle donne, e degli uomini che si dedicano anche alla famiglia, le capacità di fare funzionare un team, che

collabora per il bene comune, la capacità di definire chiare priorità, la capacità di *time management*, per le persone che durante il giorno hanno accudito l'azienda e durante la sera accudiscono il loro nido. Capacità preziose nella donna, come nell'uomo, ma nella mia esperienza le donne sono molto più attente degli uomini a ogni minuto sprecato in tempi morti, magari anche cadendo nell'errore di confondere il *networking* con le perdite di tempo.

La capacità di vedere oltre la settorialità

Nell'ambito del *risk management* le capacità distintive della donna sono molto importanti per vari motivi.

Una delle maggiori difficoltà del risk management è integrare la capacità di identificare e analizzare i rischi nel modo di pensare di tutte le persone dell'azienda; tutto il personale non deve perseguire solo la performance immediata, ma deve avere anche la sensibilità di ragionare in termini di rischi potenziali e futuri connessi a quella performance e accettare con umiltà che qualcosa possa sfuggire.

La seconda difficoltà è superare l'approccio a *silos*, che è indispensabile per un esperto mentre, invece, al risk manager si richiede la capacità di vedere le problematiche da più punti di vista, coinvolgendo necessariamente

diverse professionalità, età e generi. Da qui la capacità di accettare i propri limiti, quindi *negoziare internamente* la collaborazione di esperti, motivarli e gratificarli. Il risk manager può assumere un ruolo di funzione trasversale, che acquisisce il controllo della ponderazione dei rischi e di garanzia per l'amministratore delegato e il consiglio di amministrazione, ma, in aggiunta a questo, può diventare una funzione che colma i *gap* tra reparti, o riempie spazi lasciati non presidiati, o supporta l'azienda in caso di emergenze contingenti.

In questo contesto, la donna farà fatica a farsi accettare come garante del consiglio di amministrazione, quindi si dovrà guadagnare il rispetto *sul campo*, dovrà mettere in gioco la sua autorevolezza, serietà, basso profilo per dare spazio al team che la supporta. La sensibilità ed empatia femminili saranno indispensabili nell'individuare i *gap* tra reparti e nell'avere l'umiltà di colmarli, per il bene comune. Le capacità di *time management* sono essenziali in un ambito così ampio e talvolta dispersivo, come il risk management. Da ultimo, la determinazione è indispensabile in un ruolo complesso come quello del risk manager e le donne, che lottano da sempre per conquistare la propria professionalità, ne hanno da vendere.