

Intervista ad Alessandra Piccinino

A cura di Elena Sarati



***Anno VII, numero 2,
Dicembre 2016***

Dialoghi

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

Descrizione immagine di copertina

Giacomo Balla, Costruzione sculturale di rumore e velocità, 1914-1915, (ricostruita nel 1968), Hirschhorn Museum, Washington DC

L'opera tridimensionale (101,8 x 118 x 20 cm) di Giacomo Balla, formata da pannelli di alluminio e di acciaio montati su una struttura in legno dipinto, appartiene al periodo futurista dell'artista: proprio nel 1915 egli pubblicava, con Fortunato Depero, il manifesto *Ricostruzione futurista dell'Universo*.

Si tratta di una composizione che l'immagine scelta per la copertina di Dialoghi riproduce frontalmente, ma che, guardata da diversi angoli visuali, consente all'osservatore di farsi suggestionare dall'idea di movimento trasmesso dalle scaglie metalliche che compongono una geometria irregolare di forme piramidali e di riflessi di luce. L'idea che ci viene affidata è quella di un congegno astratto, fatto di parti meccaniche in movimento, in cui razionalità e inventiva si fondono con eleganza. Il titolo stesso, *Costruzione sculturale di rumore e velocità*, evoca un percorso creativo attraverso il quale l'arte diventa azione, mentre i termini rumore e velocità richiamano l'entusiasmo per il progresso tecnologico comune a tutti i futuristi, e magistralmente celebrato nelle parole di Filippo Tommaso Marinetti:

«[...] canteremo il vibrante fervore notturno degli arsenali e dei cantieri incendiati da violente lune elettriche; le stazioni ingorde, divoratrici di serpi che fumano; [...] i ponti simili a ginnasti giganti che scavalcano i fiumi, balenanti al sole con un luccichio di coltelli; i piroscafi avventurosi che fiutano l'orizzonte, le locomotive dall'ampio petto, che scalpitano sulle rotaie, come enormi cavalli d'acciaio imbrigliati di tubi [...]»
(F. T. Marinetti, *Manifesto del futurismo*, 1909)

Tocca qui spiegare le ragioni della scelta dell'immagine per la copertina di Dialoghi, tenendo conto che sono passati più di cento anni dall'opera realizzata da Balla. Il carattere polisemico che inevitabilmente assume l'arte non figurativa consente a chi guarda un'opera di attribuirgli un proprio significato: è comunque per tutti difficile, credo, non interrogarsi oggi su cosa è cambiato rispetto all'esaltazione futurista per il progresso tecnologico, da quando il mondo della elettromeccanica ha ceduto il passo a quello dell'ICT. La velocità, in tutti i campi, è cresciuta a ritmi impressionanti, mentre il concetto di rumore ha per molti versi cambiato di senso. Si denuncia spesso lo sviluppo abnorme delle forme di inquinamento acustico, ma soprattutto si parla di rumore nel significato della teoria della comunicazione, come fonte di distorsione dei canali in cui viaggiano i messaggi, tanto che si rende problematica la separazione dell'informazione dal rumore.

Forse è quest'ultima la ragione che ci mette in difficoltà o che comunque ci interroga rispetto alle esaltanti e sempre nuove innovazioni tecnologiche: l'esistenza di un'ambiguità di fondo sul loro uso che, per così dire, rischia di collocarle più sul versante del rumore che su quello dell'informazione. Questo, che sembra potersi dire in generale, vale anche per alcuni temi toccati in questo numero di Dialoghi. Tutti quanti vorremmo, parlando di politiche pubbliche, che le enormi possibilità di mettere in comune informazioni e competenze fossero poste al servizio di più efficaci dibattiti pubblici e di una migliore politica deliberativa, ma constatiamo ormai diffusamente quanto distorto possa essere l'utilizzo dei social network, al punto che non si ha ormai remora ad utilizzare il termine "post-verità", che ad altro non serve che a sancire l'inseparabilità di informazione e di rumore. Anche quando si parla di nuove frontiere della formazione *on line*, rese possibili da un impiego intelligente di logiche multicanale, non si può evitare – a costo di una caduta di entusiasmo per tali magnifiche sorti e progressive – di ragionare anche sul difficile cammino che incontra lo sviluppo della cultura della formazione nelle organizzazioni.

Forse oggi il fascino della *Costruzione sculturale di rumore e velocità* sta proprio in questo carattere ambiguo che essa ha finito per assumere: se da un lato ci ricorda la sempre immanente divaricazione tra sogno e realtà che segna il progresso tecnologico, l'opera lascia tuttavia aperta (quando non si ceda alla sfiducia o ad un ripiegamento sentimentale verso il passato) la suggestione di una sfida da affrontare.

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: *Michael Galster, Lauro Mattalucci, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Augusto Vino.*

Si ringrazia per la testimonianza Alessandra Piccinino.

L'opera di Giacomo Balla in copertina è introdotta da Lauro Mattalucci

Sito della rivista:
www.dialoghi.org

INTERVISTA AD ALESSANDRA PICCININO¹

a cura di Elena Sarati

Alessandra, ci fai una sintesi della tua carriera professionale?

«Ho lavorato 23 anni in una multinazionale americana nel settore chimica di base, presente in 170 paesi nel mondo, la Dow Chemical, venendo da studi economici (laurea in economia con il massimo dei voti) e un master in studi europei avanzati in Belgio (College of Europe).

Ho iniziato facendo uno stage proprio in Belgio, presso la comunità Europea, poi ho capito che, pur volendo mantenere un profilo internazionale, ero più attratta dal contesto aziendale. Quindi ho lavorato in Dow Chemical, in Belgio, Svizzera, e a Milano, cominciando dal desk sul trading e facendo poi l'intera carriera in ambito finanziario. Gli ultimi due ruoli sono stati prima Finance Director Sud Europa (Italia, Francia, Spagna e Portogallo) e poi Global Business Finance Director di una divisione di business, Dow Formulated Systems, presente in diversi paesi (principalmente Europa, oltre a Russia, USA, Cina e India), che fatturava più di 1,4 miliardi di US\$.

Dal 2011 e fino al 2013 sono stata Chief Financial Officer in Axitea SpA, una società operante nel settore servizi per la sicurezza posseduta da un fondo di private equity londinese.

Parallelamente ho sviluppato un interesse, via via crescente, al mondo della governance aziendale e su questo tema ho seguito vari corsi e seminari specifici.

Dal 2012 sono membro del consiglio di amministrazione e Treasurer dell'American School of Milan - molto interessante perché, pur essendo un'associazione no-profit, le tematiche da affrontare in tema di governance, con l'esclusione di tutte quelle relative alla comunicazione al mercato, non sono poi così diverse da quelle di una grande società. Dal 2015 sono entrata nel CdA di Mediaset come Consigliere indipendente e sono stata consigliere non esecutivo e indipendente in Ansaldo STS, Gruppo Hitachi».

Qual è il lato interessante nel ricoprire ruoli di elevata responsabilità? E quanto "costa", in termini di rinunce, una brillante carriera?

«L'esercizio della leadership: questa è la cosa interessante. Mi piace analizzare la realtà che mi circonda, fare connessioni, capire dove andare e come far procedere la "macchina" in una data direzione. Mi piace usare - sono una velista - la metafora della barca a vela: sono molti i meccanismi da monitorare perché una barca vada nella giusta direzione: devi regolare tante cose, tener presenti molti particolari, che devono tutti concorrere all'obiettivo.

¹ Intervista effettuata a Milano il giorno 23 Maggio 2016.

Quanto costa: ho una famiglia, tre figli e un marito che mi ha molto supportata, e questo ritengo sia fondamentale. Se devo dire di aver fatto grandi rinunce sinceramente non mi vengono in mente. Tanta fatica, certo, ma come in altri ruoli. Ho fatto attività anche molto stancanti, pesanti per molti versi (mi vengono in mente le trasferte negli Urali), ma anche molto interessanti!

Quanto al mio ruolo di madre, non l'ho mai delegato: ho delegato il resto (le feste a scuola, e tutti quegli eventi che non ho potuto seguire), ma non il mio ruolo, il suo senso. E i miei figli, i due ormai grandi, me l'hanno riconosciuto».

Si parla molto, a volte forse in modo un po' troppo retorico, di centralità della persona in azienda. Un ruolo di potere implica anche l'assunzione di decisioni che hanno un impatto sugli altri: cosa si prova e cosa "aiuta" davanti a decisioni rilevanti?

«Diciamo che, in assoluto, la gestione migliore è capire e mettere le persone al posto giusto, nel loro ruolo (il che significa evitare sia persone non competenti in un ruolo di cui non sono all'altezza, ma anche persone competenti in un ruolo marginale). Ora, quando vai sulle promozioni, è facile. Ovviamente quando si parla di licenziamenti è molto difficile, perché ti rendi perfettamente conto che metti una persona in difficoltà economica, e spesso non solo il singolo.

Non ho un atteggiamento "materno". Quello che "fa premio", a mio parere, è la chiarezza: bisogna essere chiari, trasparenti, non mentire. Se qualcosa non va, va detto, e va detto prima di arrivare a decisioni estreme. In questo devo dire che in Dow c'era un processo di performance review estremamente efficace, che prevedeva un confronto costante. Se una performance non è positiva, va detto in tempo: in moltissimi casi le persone capiscono e "aggiustano" la loro performance».

Autorità formale e riconoscimento della leadership: cosa fa davvero la differenza e che cosa significa esercizio della leadership in un ruolo manageriale o in ogni caso di responsabilità?

«L'autorità formale non crea engagement. Le aziende - non è retorica - sono fatte di persone e ogni risorsa è fondamentale. Deve avere un senso di engagement e lo ha se si sente ben impiegata, ben remunerata e soprattutto "accountable". Lo ripeto: non è retorica. Il capo direttivo che non sa coinvolgere non può produrre buoni risultati. D'altra parte, esercizio della leadership non significa neanche "proteggere": bisogna essere un punto di riferimento ed esempio per le persone per l'ottenimento dei risultati. Ma i risultati, è chiaro, ci devono essere».

Si osserva spesso come stiano cambiando i percorsi di carriera. In termini di valutazione, di cosa si deve tener conto secondo te nella scelta dei ruoli-chiave? Tu, quando hai dovuto scegliere, cosa hai valutato, o cosa valuteresti?

«In Dow c'era un processo formale molto ben strutturato, che considerava da un lato le technical skills, dall'altro, e soprattutto, le soft skills, diciamo per l'80%. Si intende per soft skills le abilità di analisi, comprensione, incrocio dei dati, leadership, comunicazione, la capacità di guidare un team e lavorare in team, etc. Come dicevo, sono aspetti fondamentali che per me sono ancora validi: chi sei è più importante di cosa sai o sai fare».

Si usa molto la parola cambiamento, anche in senso “culturale”. È possibile una diversa gestione del potere - che garantisca e abbia impatto anche sui risultati aziendali - e quale? Con quali strumenti si può realisticamente veicolarla nel contesto?

«Nelle multinazionali in genere c'è un forte orientamento alla performance. Nelle aziende italiane, anche internazionali, noto spesso che siamo molto lontani da modello di gestione delle Risorse Umane corretto, chiaro, orientato alla performance: dunque si può cambiare (che ci siano donne o uomini nei ruoli chiave), ma è un processo indubbiamente non facile. Il nostro è un capitalismo padronale, con un modello molto verticistico, in cui c'è un alto tasso di ambiguità valutativa.

A mio parere le persone chiave in un'azienda sono risorse abbinate ai giusti ruoli: sarà “spersonalizzante”, ma almeno le regole sono chiare. Questo non vuol dire che non si sviluppino o debbano sviluppare rapporti interpersonali anche forti di amicizia, ma ciascuno deve sapere che è lì per svolgere una determinata attività e per raggiungere determinati obiettivi: se fa bene e raggiunge gli obiettivi è premiato».

Dal tuo punto di vista, come donna, una più elevata presenza di donne, a partire dai CdA (ved. legge Golfo-Mosca), può fare la differenza, e in cosa? E quali sono le prerogative femminili, se esistono?

«Sì, può fare la differenza, anche se io non arriverei a marcare troppo il genere, ma le capacità. Certo c'è una diversa modalità di interpretare la leadership. Gli uomini sono più affascinati dal potere purchessia, come affermazione di status, di virilità: l'ho notato più volte, e questo è presente ovunque, in modo trasversale, e tra l'altro origina grandi sprechi di tempo e di energie. Le donne subiscono certamente il fascino dell'esercizio del potere ma è in genere molto più finalizzato all'ottenimento dei risultati, a “far funzionare” le cose».

Perché secondo te le donne non fanno carriera (o la fanno in poche)?

«Forse perché c'è una dimensione - in Italia, in particolare - culturale, che lega la femminilità all'ambito casalingo, o ai ruoli di servizio, una sorta di orientamento al “dono”, estranea alle logiche di potere.

Dopodiché esistono barriere oggettive, e qui è molto importante un compagno che ti supporti, anche sul piano della gestione familiare. Ma certamente non ci si deve porre limitazioni: per esempio, ho conosciuto donne determinate a crescere, a costruire una loro indipendenza professionale, che non hanno lasciato il lavoro anche se la differenza di retribuzione rispetto a quanto spendevano per il supporto familiare non era molta.

Risolto, per così dire, tutto questo, c'è anche un problema di networking (che si fa poco), e di supporto alle donne da parte di chi il potere ce l'ha. Io ho assunto quasi tutte donne. Capaci, naturalmente».