

03

Come prendersi cura di chi si prende cura Il valore della genitorialità per le aziende

Intervista a Sonia Malaspina

di Maria Chiara Volpi

Sonia Malaspina, direttrice HR di Danone, da sempre sensibile ai temi che riguardano la parità di genere, l'inclusione, il supporto delle famiglie e il welfare, è autrice, insieme a Marialaura Agosta, del libro "Il congedo originale", pubblicato da Roi edizioni. Il volume, uscito l'8 marzo 2023, approfondisce gli aspetti legati al tema della genitorialità e del lavoro di cura, e propone alle aziende una serie di azioni concrete per superare l'attuale modello culturale. Questo cambio di paradigma è - oggi più che mai - necessario "perché spesso ci dimentichiamo che le aziende, e in generale i luoghi di lavoro, sono fatti di persone che solo se lavorano bene restituiscono il meglio".

Buongiorno Sonia, mi ha colpito il titolo del libro. Come e perché l'avete scelto?

Questo libro è stato scritto da me e Marialaura. Io sono una mamma da

15 anni e una manager over 50, mentre Marialaura non è ancora mamma ed è una giovane manager HR. Dietro a questo libro c'è innanzitutto un passaggio di testimone simbolico dalla mia generazione alla sua. E poi abbiamo voluto scrivere un libro che non fosse destinato solo alle donne ma abbiamo voluto che parlasse anche agli uomini. Ci siamo fatte aiutare da Davide Cardile e Germano Longo che, oltre a curare la parte di ricerca bibliografica, hanno letto il libro dal punto di vista maschile. È stato molto bello perché si è creato un mix di punti di vista diversi. Un giorno abbiamo detto a Davide che ci sarebbe piaciuto trovare un titolo che rendesse l'idea dello sforzo che stiamo facendo per andare contro secoli di storia, perché è la storia che ha confinato le donne alla cura e alla casa e non alle attività produttive. È stato lui a trovare il titolo "Il congedo originale", che ci è immediatamente piaciuto perché rende l'idea del tema



che stiamo trattando; un tema molto sentito che va svecchiato perché ciò che leggiamo ogni giorno sui giornali e sui media è una narrativa molto negativa: la disoccupazione femminile, l'abbandono femminile dopo la nascita del primo figlio. Siamo tempestati di negatività. Noi invece abbiamo scritto il libro dando una prospettiva di possibilità, di poter andare contro la storia e l'attualità.

Nelle prime pagine racconti la tua esperienza diretta. Hai vissuto la maternità tra gioia e ansia.. cosa è successo?

Mi trovavo in un ambiente lavorativo disegnato sulla figura maschile, in un management team maschile dove imperava il presenzialismo. Non si poteva concepire che un direttore si assentasse. C'è chi ha pensato che, a seguito della maternità,

non sarei più rientrata al lavoro o che comunque non ce l'avrei fatta a mantenere la famiglia e la posizione dirigenziale. Quando sono rientrata dal congedo ricordo che mi sentivo di rincorrere un treno in corsa. Sentivo di voler salire su quel treno ma non ce la facevo. Alla fine ci sono riuscita grazie alla mia famiglia, che si è stretta attorno a me e mi ha assicurato la cura della bambina, oltre a permettermi di poter fare orari di lavoro maschili, con riunioni convocate alle 18 di sera a cui dovevo essere presente. Io ho avuto la fortuna di questo supporto, ma mi sono messa nei panni di chi non ha vicino la famiglia. Che cosa si può fare in questo caso? Lasciare il lavoro? I dati italiani riflettono questo, purtroppo. Io ho vissuto un'epoca in cui nei posti di lavoro era un tabù parlare di maternità, paternità e cura degli anziani, perché il pre-

senzialismo era il requisito numero uno. Negli ultimi dieci anni questo modello basato sul controllo, sul perfezionismo e sul presenzialismo è entrato in crisi. Lo abbiamo visto con la pandemia: con un modello di lavoro in smart working fondato sugli obiettivi e non sulla presenza fisica la produttività è rimasta tale. Lo vediamo anche con il fenomeno delle great resignation, che derivano proprio dal fatto che se non si crea un ambiente di lavoro dove viene accettata l'individualità delle persone, le nuove generazioni scelgono di andarsene e di dar vita, piuttosto, a start up.

Il libro parte dall'esperienza della maternità perché è la mia esperienza personale però poi abbiamo cercato di tradurre in forma scritta questi ultimi dieci anni di cambiamento, ampliando il tema della

cura. Per noi è importante che anche la paternità sia riconosciuta nei posti di lavoro, così come la cura dei genitori anziani; quest'ultimo è un tema dilagante che riflette l'invecchiamento della popolazione italiana, molto più presente nelle organizzazioni di quanto pensiamo e che va assolutamente tenuto presente da chi gestisce il personale. Per avere persone motivate – da cui poi deriva la produttività, la retention e l'attrattività dei talenti – bisogna tenere presente ciò che vivono le persone anche al di fuori del mondo del lavoro.

Nel corso degli anni hai ascoltato decine e decine di donne, sia in azienda che fuori, e ciò ti ha permesso di elaborare e presentare ai tuoi responsabili un progetto di politica genitoriale... come hanno reagito?

Nel mondo aziendale, nei comitati di direzione, si parla prevalentemente di

numeri. Per far partire un progetto o richiedere un investimento è necessario tradurre tutto in numeri. Io sapevo che il 50% della mia popolazione aziendale era fatta da donne, presenti nelle posizioni basse, ma non avevo altre numeriche, se non la mia esperienza personale. Ho presentato la mia politica di supporto alle mamme durante e dopo la maternità proprio per neutralizzare il periodo di congedo, senza creare pay gap e alienazione. Ricordo che al tempo della mia maternità ero stata disconnessa, cosa che oggi sarebbe impraticabile perché siamo tutti costantemente connessi con gli smartphone. Da dodici anni intervisto le mamme e i papà che rientrano dal congedo perché per me quello è stato il periodo più duro, dove il pensiero di mollare tutto fa capolino ma non bisogna farlo perché sarebbe una grandissima perdita per sé stessi (a meno che non lo si voglia) e per l'azienda. Quando ho presentato le

PERCHÉ LE AZIENDE TEMONO LA MATERNITÀ

IL CONGEDO ORIGINALE

COME TRASFORMARE
LE ORGANIZZAZIONI CON
IL POTERE DELLA CURA

SONIA MALASPINA
MARIALAURA AGOSTA

Prefazione di Francesca Vecchioni

ROEDIZIONI

regole per agevolare il rientro delle lavoratrici dalla maternità, con un uditorio prevalentemente maschile che non ha modo di provare personalmente ciò di cui stavo parlando, la platea mi ha guardato in silenzio. Ho insistito chiedendo la possibilità di provare. Quando ho iniziato ad avere i primi casi e a raccogliere le numeriche – in termini di assenteismo quasi azzerato, minori costi di reclutamento e formazione delle persone, crescita femminile – i miei vertici sono stati contenti. Diciamo che è stato più difficile l'inizio perché non avevo metriche, ma da quando ho iniziato a raccogliere si sono resi conto che la politica è molto valida.

Vicinanza, coraggio, determinazione e concretezza sono i quattro pilastri per avviare un cambiamento culturale nelle organizzazioni. Secondo te, tra le quattro, qual è la sfida più difficile?

L'organizzazione è come un organismo vivente. Nel suo complesso, ogni elemento e ogni dettaglio ha il suo perché e se si cambia qualcosa ci sono inevitabilmente delle ripercussioni. I quattro pilastri sono interdipendenti. Dalla mia esperienza, per quanto la parte economica sia molto importante, il pilastro culturale è la grande sfida di ogni azienda e del nostro paese. Ho visto micro-aziende, che quindi non hanno i mezzi di una grande organizzazione, implementare le pratiche per accogliere le mamme al rientro dal congedo perché ci credono e puntano sulla lavoratrice, guardando al contributo che lei darà nel medio-lungo periodo. Non è una questione economica ma una questione culturale. Nel 2011 ho chiesto all'amministratore delegato di scommettere su quel 50% di popolazione femminile che c'era in azienda, sulla loro crescita. Approvando le mie regole lui ha scommesso sul contributo delle donne per rendere più competitiva l'azienda. Ha capito che c'era un tesoro nascosto.

In Italia, la parte culturale è la più difficile da scardinare. In altri paesi non è così; in Francia, ad esempio, c'è un tasso di occupazione femminile molto più alto rispetto





Proteggiamo la tua attività e la sicurezza del tuo sistema informatico



Verifica la sicurezza della tua attività con **Seac Security Service**.

I nostri Senior Security Manager sono a tua disposizione per offrirti i migliori strumenti di protezione dagli attacchi informatici.

+39 0461 805490
info@seacsecurity.it

seacsecurity.it

all'Italia e c'è anche un tasso di natalità più alto. Ciò significa che se una donna lavora ed ha una stabilità economica, ha più figli. C'è quindi un problema di supporto del sistema-Italia. Se noi abbiamo una denatalità significativa, è chiaro che c'è un problema strutturale: chi pagherà le pensioni e i servizi del futuro? La parte culturale purtroppo rappresenta un freno all'evoluzione. Diversi studi confermano che ci sono tanti punti del prodotto interno lordo persi a causa della non presenza delle donne nel sistema produttivo.

Come è nata la tua passione per i temi legati alla genitorialità e alle pari opportunità?

Ancora prima che nascesse mia figlia mi appassionava il tema della diversity e il fatto che più punti di vista ci sono in azienda più l'azienda stessa è creativa e produttiva. Quando poi ho sperimentato sulla mia pelle la maternità e ho visto che lì c'era un tema di non inclusione, mi sono fatta portavoce – da direttrice HR sapendo come funzionano e ragionano le aziende – di questa causa. Nel corso degli anni sono stata chiamata da tantissime aziende per parlare ai manager, ai team HR, ai consigli di amministrazione. Non mi sono mai sottratta e ringrazio la mia azienda che mi ha sempre permesso di fare questa attività; l'ho fatto come passione mossa dalla convinzione che le cose possano cambiare. In questi dieci anni ho visto che la maternità non è più un tabù, almeno nelle aziende più avanzate. Ho la speranza che le altre seguiranno. Il libro è stato motivato dalla volontà di parlarne, accrescere la consapevolezza su questo tema e cercare di creare un mondo migliore.

Se oggi dovessi spiegare a tua figlia cosa significa essere una mamma lavoratrice, cosa le diresti?

Presupponendo che sia una scelta lavorare ed essere mamma, le direi che io mi sono autorealizzata. Mi auguro che anche lei abbia questa ambizione. Dopo aver terminato l'università, volevo subito entrare in azienda ed occupare una posizione di responsabilità, ma volevo anche una famiglia. Continuavo a chiedere a mia mamma se, secondo lei, ce l'avrei fatta. Mia

mamma mi ha sempre incoraggiata e anche questo ha fatto la differenza per me. Mi ha sempre spronata ed effettivamente cercherei di fare la stessa cosa con mia figlia, consigliandole di trovare un lavoro che sia anche una passione, in modo tale da realizzare sé stessa. Le consiglieri di identificare l'area che l'appassiona e di costruire su quella il suo lavoro.

Dal libro è nata una community per realizzare la parità di genere nei luoghi di lavoro...

La community è nata perché ho ricevuto, privatamente, tantissime testimonianze – sia positive che negative – tramite LinkedIn. Ho ricevuto anche tante richieste di consigli e quindi ho pensato di creare una community dove trattare queste tematiche, perché per me è importante parlarne. Più se ne parla, più si diffonde una cultura positiva.

Tu e Marialaura avete scelto alcuni “compagni di viaggio” che hanno raccontato la loro esperienza. Come li avete selezionati?

Sono effettivamente compagni di viaggio perché in questi anni ho cercato, con Marialaura e il mio team, degli stimoli all'esterno. Con Riccarda Zezza abbiamo misurato, ad esempio, le competenze manageriali che si esprimono prima e dopo il congedo di maternità, paternità o la cura dei genitori anziani o dei fragili. Con Paola Corna Pellegrini sto facendo un bellissimo percorso in Winning Women Institute, la società che accompagna le aziende alla certificazione di parità di genere. Lei è stata una delle grandi fautrici che ha redatto la Certificazione di Genere secondo la PdR UNI/125:2022. Con Azzurra Rinaldi abbiamo trattato il tema del rapporto donne-denaro e donne-educazione finanziaria. Come dicevo prima, sono vere compagne di viaggio, persone esperte nella loro area a cui abbiamo chiesto di dare un contributo. La postfazione è affidata al nostro presidente e amministratore delegato Fabrizio Gavelli, papà di due figlie piccole, che ha scritto un bellissimo pezzo dove parla agli/alle altri/e numeri uno incoraggiandoli a creare ambienti di lavoro inclusivi.