

**Immacolata Caputo e Giulia Mengardo**
Career Service, Università Ca' Foscari Venezia

**conversano con**
**Armelina Martika**
Head of Segment Industry, Hilti Italia

**fotografie di**
**Francesca Occhi**

# Armelina

**Nel suo percorso, l'arrivo in Italia dall'Albania in giovane età e il grande impegno dedicato agli studi hanno rappresentato dei tasselli fondamentali. Guardando indietro, quali sono stati i momenti di svolta e le scelte determinanti che hanno contribuito a costruire la sua carriera professionale?**
Il momento di svolta fondamentale nel mio percorso è coinciso con la scelta dell'università. Ho vissuto i primi sedici anni della mia vita a Fossano, in provincia di Cuneo; un contesto in cui avvertivo già di aver compiuto un progresso significativo, essendomi trasferita con la mia famiglia dall'Albania all'Italia. Mi sono sempre dedicata con costanza agli studi, ottenendo importanti soddisfazioni. Decisiva è stata la determinazione a compiere una scelta più audace rispetto a quella dei miei coetanei, che si orientavano su Torino per ragioni di prossimità geografica. Fortemente incoraggiata e sostenuta da mia madre, ho scelto di trasferirmi a Milano per frequentare un ateneo prestigioso come l'Università Bocconi. Non disponendo delle risorse finanziarie necessarie, la scelta ha rappresentato una vera e propria sfida con me stessa. I miei genitori mi hanno fatto presente chiaramente l'impossibilità di sostenere il costo delle rette: l'unica alternativa per proseguire era ottenere la borsa di studio a copertura delle spese. È stato il primo momento in cui ho assunto un rischio calcolato, investendo pienamente sulle mie capacità per perseguire obiettivi più ambiziosi. Un secondo momento determinante si è verificato durante la fase di ricerca di lavoro. Durante gli studi avevo indirizzato le mie ricerche verso il settore food & beverage, analizzando diversi casi aziendali e sostenendo con successo più colloqui. Successivamente ho sostenuto una selezione presso Hilti, una realtà distante dai miei interessi iniziali per via del settore di appartenenza, quello delle costruzioni, con il quale non avevo mai avuto alcun contatto diretto. Mi hanno dato fiducia le persone incontrate. L'iter selettivo si è rivelato estremamente stimolante, portandomi a privilegiare la qualità dell'ambiente di lavoro e delle relazioni umane. È stata una scelta strategica: in Hilti mi occupo prevalentemente di gestione delle persone, e operare in un contesto lavorativo sereno e motivante costituisce un fattore determinante per la crescita professionale.

**Oggi ricopre un ruolo strategico come Head of Segment Industry in Italia. In che modo l'esperienza di essere cresciuta tra due culture diverse ha plasmato la sua identità, il suo stile di leadership e il suo approccio all'inclusione in azienda?**

Ci ho messo un po' di anni a capire e a interpretare la mia multiculturalità come un vantaggio. Durante i primi anni in Italia e fino all'adolescenza, il mio obiettivo principale era mostrare di essere uguale agli altri, perciò questa parte di me è rimasta a lungo ben nascosta e isolata nel contesto familiare. All'università poi, conoscendo tante persone con background differenti, ho iniziato a ragionare su questo aspetto come un punto di forza, e in azienda si è rivelato tale fin da subito. L'aver vissuto sempre tra due culture diverse mi aiuta molto nel modo di ragionare e di interpretare le situazioni. La cultura albanese è molto ambiziosa, competitiva, diretta e persino un po' presuntuosa nel puntare dritta all'obiettivo. La cultura italiana, unitamente al contesto piemontese in cui sono cresciuta che è un ambiente abbastanza chiuso e sicuro, è invece più cauta, più inclusiva anche. Aver imparato a muovermi e a fare uno switch continuo tra queste due realtà mi ha resa più brava nel capire rapidamente le persone, ad ascoltarle non solo con le orecchie ma anche con gli occhi, entrando in empatia velocemente. Questo fattore aiuta molto perché permette di stabilire un rapporto di fiducia e di comunicare con estrema trasparenza e chiarezza, sia quando si danno messaggi positivi, sia quando si devono affrontare argomenti più complessi; uso spesso la carta della mia storia personale per rompere il ghiaccio e stabilire una connessione immediata.

**Ca' Foscari è un'università aperta al mondo. In che modo il suo percorso si è aperto al contesto internazionale e perché consiglierebbe a un giovane studente di fare un'esperienza all'estero?**
Quello di Shanghai è stato un altro grande 'plot twist' della mia vita ed è arrivato durante gli studi universitari. Anche in quel caso ho dovuto trovare il coraggio di spingermi oltre rispetto alle mie aspettative: ho fatto domanda per la Cina spinta quasi per caso dalla mia coinquilina, superando le mie insicurezze. Il programma della Bocconi offriva la possibilità di conseguire un Double Degree della durata di un anno. Volevo fortemente un'esperienza lunga, che mi mettesse nella condizione di dover cambiare radicalmente il mio modo di vivere, ed è proprio questa la grande differenza tra un viaggio di scambio e una semplice vacanza. Quando viaggi da turista hai sempre la sicurezza della tua comfort zone che ti aspetta a casa, mentre quando vivi per un anno in un Paese così profondamente diverso, sei costretto a reimpostare la tua routine quotidiana. Ai giovani studenti consiglio di fare un'esperienza all'estero perché è un'opportunità che non torna più indietro e non potrai mai rifare con la stessa libertà mentale. Regalarsi un periodo all'estero costituisce un enorme boost in termini di curiosità, empatia e capacità di interpretare contesti complessi. Oltre ad arricchire il curriculum, è un bagaglio che serve nella vita di tutti i giorni e nel modo di interfacciarsi con gli altri. Questa mia propensione a mettermi in gioco e a fare scelte coraggiose ho imparato a riconoscerla solo anni dopo. Provengo da una famiglia in cui mio padre ha preso un gommone dall'Albania ed è arrivato in Italia, affrontando un'incertezza totale. Rispetto a un'esperienza del genere, ho sempre ridimensionato le mie scelte e le mie paure, dicendomi che i veri rischi della vita sono ben altri. Alla fine, il mio 'rischio' professionale era limitato, anche se mi rendo conto che non tutti sono disposti a farlo con disinvoltura.

**Ha ricoperto ruoli in contesti a forte presenza maschile e a elevata componente tecnica. Le è mai capitato di essere tra le poche donne al tavolo o la più giovane? Come ha affrontato l'autocritica o la sindrome dell'impostore?**
Mi capita molto spesso di essere sia l'unica donna, sia la più giovane seduta al tavolo. Sono entrata in Hilti che avevo 24 anni e ho avuto una crescita rapida: quando sono diventata manager nel 2020 avevo 26 anni e mi sono trovata a guidare un team composto da uomini, che avevano molta più esperienza di me. È stato un periodo molto difficile, in cui non mi sentivo all'altezza del ruolo. A questo si è aggiunto l'impatto del Covid, che ha ostacolato la mia capacità di entrare in empatia con le persone. Questa mia insicurezza mi portava a pensare di non avere contenuti abbastanza interessanti da condividere. Ad aiutarmi è stata la mia team leader dell'epoca, unica altra presenza femminile nel leadership team, che mi ha dato un consiglio importante: «Se ti sembra di non avere abbastanza cose giuste da dire, inizia a fare domande, perché questa squadra ha un enorme bisogno di farsi le domande giuste». Ho capito che ero stata scelta non per le competenze tecniche che dovevo ancora maturare, e che i miei colleghi e il mio team possedevano già, ma per altre qualità come la mia capacità di apprendere in fretta, l'intuito, l'impatto organizzativo che potevo portare al gruppo. Nella mia carriera in Hilti ho avuto sempre dei team leader illuminati, a cui io mi sono ispirata tantissimo; grazie a loro ho imparato a riconoscere il mio valore e a farlo emergere in modo autentico. In generale, in ogni tappa fondamentale della mia vita (la scelta dell'Università, il double degree a Shanghai, le progressioni di carriera come manager) ho avuto al mio fianco delle donne forti che mi hanno spronata ad andare oltre.
I miei colleghi uomini sono sempre stati molto supportivi e accoglienti. Qualche pregiudizio in




più l'ho avvertito semmai con i clienti. L'Italia è fatta di piccole e medie imprese, spesso padronali o familiari, dove il titolare è chi prende le decisioni e anche chi si occupa del lavoro operativo. In questi contesti, purtroppo, la presenza di una donna in un ruolo di responsabilità suscita ancora sorpresa, anziché essere considerata del tutto naturale.

**Dopo la nascita di suo figlio è rientrata in azienda per guidare una divisione di circa 50 persone. Spesso la maternità viene vista come un ostacolo, ma per lei è stata un'esperienza di trasformazione. In che modo l'essere madre l'ha resa un leader migliore e come si promuove una cultura equa sulla genitorialità?**
In Hilti ho vissuto l'esperienza della maternità in modo estremamente sereno e mi rendo conto che questa sia una grande fortuna in Italia. Sono stata assente quasi un anno lasciando un ruolo manageriale e una squadra. Ho sempre saputo che al mio ritorno ci sarebbe stato posto per me e che sarei stata accolta a braccia aperte. Sentirsi rassicurati e apprezzati anche quando non ci si trova fisicamente in ufficio crea un legame fortissimo con l'azienda e fa nascere la voglia di dare ancora di più.
L'arrivo di mio figlio ha inevitabilmente stravolto tutti i precedenti equilibri per crearne di nuovi, rendendomi al contempo una leader migliore. Innanzitutto mi ha dotata di una maggiore empatia e consapevolezza verso le esigenze degli altri: un conto è essere sensibili, un altro è vivere sulla propria pelle cosa comporti l'arrivo di un bambino nella vita di un adulto, comprendendo le esigenze dei collaboratori che hanno figli. In secondo luogo, mi ha spinta a parlare apertamente della gestione familiare sia con i miei responsabili che con i venditori con cui vado sul campo. Sono la professionista che sono anche grazie all'essere madre. Infine, la maternità allena ad affrontare il cambiamento rapido, a gestire gli imprevisti con flessibilità e a dare un valore al tempo, rendendo le decisioni sul lavoro più rapide, essenziali ed efficaci.

**Lei sottolinea che l'impegno di un buon leader sia quello di aiutare le persone a vedere in se stesse un potenziale che a volte non riescono a riconoscere. Quali sono stati i momenti o le**

**figure chiave di mentorship che hanno fatto la differenza nella sua carriera e come applica oggi questi principi nel far crescere i suoi team?**
Vorrei rivedere in parte questa affermazione; credo che il compito fondamentale di un buon leader risieda nella capacità di identificare e di spiegare con trasparenza il potenziale di una persona. A volte questo potenziale è più alto di quello che il collaboratore crede di avere, ma altre volte è inferiore rispetto alle sue aspettative ed è proprio in questo secondo scenario che si misura la grandezza di un leader: ci vuole coraggio per riportare una persona con i piedi per terra e tanto impegno per guidarla verso il suo sviluppo. Questo per me è il compito di un manager. Se un responsabile si limita a guardare ai numeri e ai risultati finali, disinteressandosi del modo in cui tu raggiungi quegli obiettivi e della tua evoluzione personale, non ti sta davvero aiutando a crescere. Oggi applico questo approccio con i miei team: cerco di essere un punto di riferimento presente, capace di valorizzare i punti di forza ma anche di dare feedback onesti, aiutando le persone a trovare la propria strada con consapevolezza.

**I dati sull'occupazione femminile in Italia mostrano un divario ancora ampio. Quali ritiene siano i punti chiave su cui lavorare per favorire la crescita delle donne nel mondo del lavoro ed evitarne l'abbandono nelle fasi centrali della carriera?**
Una cosa che mi rende orgogliosa è che in Hilti la percentuale di donne in ruoli manageriali è persino leggermente superiore a quella riscontrabile nei ruoli non manageriali, a dimostrazione del fatto che le opportunità di crescita sono reali e meritocratiche. A livello di sistema paese, credo che la chiave per raggiungere una vera parità passi inevitabilmente attraverso una profonda riforma del congedo parentale. Il momento in cui si crea il divario più profondo tra uomini e donne coincide con la nascita di un figlio: l'attuale assetto culturale ed economico italiano porta quasi sempre la madre a prendersi carico della cura dei figli assentandosi a lungo, mentre per il padre il congedo si riduce spesso ai dieci giorni obbligatori previsti dalla legge. Finché continueremo a ragionare distinguendo tra madre e padre anziché parlare di genitori, sarà sempre più complesso per un'azienda gestire una maternità rispetto a una paternità. Questo meccanismo alimenta, in sede di colloquio o di valutazione delle carriere, un pregiudizio inconscio verso le donne in età fertile. Se invece si garantisse un congedo prolungato ed equiparabile tra padri e madri – come si fa già in alcuni paesi e come stanno già facendo alcune aziende virtuose in Italia – si creerebbe fin dall'inizio una condizione di parità. Promuovere e diffondere queste pratiche virtuose è fondamentale perché, sebbene le leggi debbano idealmente arrivare dall'alto, spesso sono le azioni coraggiose guidate dal basso dalle aziende a innescare il vero cambiamento culturale nella società.





**Armelina Martika**

Armelina Martika è Head of Segment Industry in Hilti Italia, dove guida la strategia e la crescita di alcuni segmenti chiave del mercato industriale. La sua determinazione e il suo percorso professionale traggono origine da una storia personale iniziata da lontano. All'età di quattro anni si è trasferita con la famiglia dall'Albania all'Italia, crescendo in provincia di Cuneo. I sacrifici della sua famiglia per costruire una nuova vita e garantire un futuro migliore a lei e alla sorella le hanno trasmesso, fin da bambina, un profondo senso di responsabilità, unito al desiderio di valorizzare ogni opportunità.
Grazie a una borsa di studio ha frequentato l'Università Bocconi, dove ha conseguito la laurea triennale in Economia Aziendale e la laurea magistrale in International Management, arricchendo la sua formazione anche con un programma di double degree presso la Fudan University di Shanghai.
Il suo percorso in Hilti è iniziato nove anni fa nel ruolo di Credit Process Expert all'interno della funzione Finance: un'esperienza altamente tecnica che le ha permesso di sviluppare solide competenze analitiche e di collaborare con team nazionali e internazionali. Dopo due anni ha intrapreso il suo primo ruolo di leadership come Area Sales Manager; pochi mesi dopo l'inizio del nuovo incarico è arrivata la pandemia. Dopo tre anni nell'area commerciale è passata al Marketing per guidare il lancio italiano di Fieldwire, piattaforma software acquisita da Hilti negli Stati Uniti: una sfida complessa incentrata su innovazione, trasformazione digitale e gestione del cambiamento. In seguito alla maternità, al suo rientro in azienda ha assunto l'incarico di Head of Segment, arrivando a guidare una divisione di circa 50 persone.