

**Elena Sarati**

**OLTRE IL TETTO DI CRISTALLO  
TESTIMONIANZE DI DONNE IN POSIZIONI DI ELEVATA  
RESPONSABILITÀ**



***DONNE E LAVORO***  
***Esperienze, punti di vista, testimonianze***  
***Numero monografico, Novembre-Dicembre 2015***

***Dialoghi***

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

# *Dialoghi*

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

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

**Referente Scientifico:** Lauro Mattalucci

**Direttore Responsabile:** Elena Sarati

***Numero monografico a cura di Elena Sarati***

**Hanno contribuito a questo numero:** Giuditta Alessandrini, Marcella Farioli, Ilaria Li Vigni, Claudia Mattalucci, Lauro Mattalucci, Elena Sarati.

**Ringraziamo per le testimonianze:** Chiara Bisconti, Laura Bruno, Alessandra Carra, Paola Corna Pellegrini, Linda Gilli, Alessandra Kustermann, Claudia Parzani, Cinzia Sasso, Roberta Silva, Laura Viganò.

Sito della rivista:

[www.dialoghi.org](http://www.dialoghi.org)

Introduzione all'immagine di copertina a cura di Lauro Mattalucci

**Giovanni Migliara, *Filanda di seta a vapore di Boffalora sopra Ticino*, olio su tela, 43x51,5 cm., 1928, Pinacoteca Civica di Alessandria (AL)**

Il dipinto di piccolo formato è opera di Giovanni Migliara (Alessandria, 1785 – Milano, 1837), rinomato vedutista delle prime decadi dell'Ottocento, attivo soprattutto a Milano.

La storia del quadro merita di essere brevemente raccontata. Il committente fu il banchiere e industriale tedesco Heinrich Mylius che approdò a Milano nel 1788, a soli 22 anni, sviluppando negli anni successivi un consistente impero economico, con investimenti riguardanti soprattutto l'industria serica. La filanda che si vede nel quadro, con l'attenzione ai dettagli in cui Migliara fu maestro, è quella messa in piedi da Mylius a partire dal 1808 a Boffalora sopra Ticino. Essa acquisì negli anni reputazione di stabilimento modello: utilizzava la forza motrice dell'acqua per attivare il funzionamento simultaneo degli aspi, e disponeva di un processo originale di trattura della seta dai bozzoli tenuti a bagno in recipienti con acqua tiepida a temperatura costante, ottenuta mediante una caldaia centrale a vapore. La filanda, con tali innovazioni di processo (che vennero studiate anche da tecnici del governo prussiano appositamente inviati a Boffalora), divenne una sorta di icona della modernità e rappresentava per Enrico (come ormai era chiamato a Milano) Mylius un legittimo motivo di orgoglio tanto da indurlo a richiedere nel 1828 la realizzazione del dipinto in questione, e da voler esservi in raffigurato mentre, con il proprio cane, percorre la fabbrica e spiega a una elegante signora (e ad un pargolo piuttosto distratto<sup>1</sup>) il funzionamento del processo produttivo.

L'opera di Migliara fu presentata all'Esposizione delle Belle Arti nei locali della Accademia di Brera: era forse la prima volta che un pittore raccontava il funzionamento di una industria moderna, e che tale racconto cercava, a Milano, il consenso sia della borghesia industriale, sia del più vasto mondo della cultura.

Per meglio connotare il ritratto di Enrico Mylius, si deve ricordare come egli divenne presto a Milano una delle figure più prestigiose, non solo per i suoi successi in campo industriale, ma anche a motivo delle sue iniziative filantropiche (fondò tra le altre cose la "Società d'incoraggiamento d'arti e mestieri", uno dei primi esempi di scuola politecnica in Italia) e per la sua partecipazione all'attività culturale (fu amico di Carlo Cattaneo, intrattenne in Italia relazioni con Alessandro Manzoni, Massimo d'Azeglio, e con Wolfgang Goethe in Germania). Fu dunque uno di quei capitani di industria illuminati capaci di lasciare una durevole impronta delle loro idee e dei loro valori.

Tornando al soggetto del dipinto si osserva innanzi tutto l'ambiente di lavoro costituito da un grande, rustico e ben illuminato capannone coperto da un tetto a capriate. Adottando come punto di fuga la porta-finestra che si apre al fondo dell'edificio (e lascia intravedere, al di là, la campagna), Migliara conferisce al quadro un notevole senso di profondità. Si nota come la manodopera impiegata sia interamente femminile: si tratta di 120 *filandere* che l'autore del quadro riesce quasi a raffigurare una per una. Ogni particolare dell'arioso ambiente di lavoro è fedelmente descritto. Le *filandere*, affacciate a coppie tra loro nelle rispettive postazioni di lavoro, sono disposte su due file. Indossano sul proprio vestito un grembiule bianco e hanno le maniche rimboccate; ciascuna ha di fronte a sé la vasca d'acqua per i bozzoli; più in alto, sopra di loro, stanno gli aspi che servono per eseguire la trattura, il dipanamento del prezioso filo. L'operaria seduta su una sedia che vediamo sulla destra sembra addetta a mansioni ausiliarie; quella in piedi sulla sinistra può essere una sorvegliante.

L'ambiente di lavoro che la coppia di illustri visitatori (messa in risalto da un fascio di luce che viene da una apertura sulla destra) sta osservando trasmette una sensazione di ordine e di serena laboriosità: una attenzione congiunta – diremmo oggi – alla efficienza, alla qualità del prodotto e alla qualità della vita lavorativa.

Essendo le ragioni per cui Mylius commissionò il quadro dichiaratamente auto celebrative, si può – a torto o a ragione – sospettare che il contesto lavorativo non fosse poi così idilliaco. *Mama mia, mi sun stufa* recitano le prime parole della nota canzone di protesta cantata dalle *filandere* lombarde per almeno tutto il XIX secolo; vi si parla di pesanti orari di lavoro e dei severi controlli sulle lavorazioni a cui erano sottoposte le operaie: se sbagliavano o se la produzione era insufficiente venivano multate, se protestavano rischiavano il licenziamento. Visto con questo retro pensiero, il messaggio che il quadro di Migliara trasmette rimane ambiguamente sospeso tra l'apprezzamento del ruolo di un capitalismo ricco di voglia di intrapresa e di cultura della modernità e la lunga marcia – sviluppatasi proprio a partire dal lavoro in fabbrica – per l'emancipazione femminile e la parità di genere. Una marcia che è ancora ben lontana dal trovare un soddisfacente punto di approdo.

<sup>1</sup> Non so se si tratti delle moglie di H. Mylius, Federica Cristina Schnauss (1771-1851), dalla quale ebbe un unico figlio, Giulio, nato nel 1800. Certamente non può essere lui il pargolo del quadro, dal momento che, nella data di sua realizzazione, aveva già 28 anni e collaborava attivamente con il padre alla introduzione dei nuovi metodi produttivi.

# OLTRE IL TETTO DI CRISTALLO: TESTIMONIANZE DI DONNE IN POSIZIONI DI ELEVATA RESPONSABILITÀ

di Elena Sarati

## 1. Premessa

L'idea di una serie di interviste – qui proposte nell'ordine in cui sono state effettuate – a donne in posizione di elevata responsabilità nasce in parte da una attenzione costante, in *Dialoghi*, alla presenza femminile nelle organizzazioni e nelle professioni, dall'altra dalla facilità con cui, a partire dalle prime testimonianze, si è creata una "rete" (tramite passaparola) di donne e manager disponibili a offrire il loro punto di vista e a raccontarsi.

Il tema infatti del "role model" – che viene oggi ampiamente proposto in diverse aziende e contesti organizzativi – trova in questo caso un terreno fertile, in considerazione anche della ormai ampia circolazione della rivista e dell'attrattività che le interviste in genere suscitano nelle lettrici e nei lettori.

In queste pagine introduttive mi limiterò a proporre una sintesi di alcuni aspetti emersi, rimandando per un approfondimento direttamente ai testi (in appendice) e quindi alle parole delle testimoni. Una diversa e più accurata disamina richiederebbe infatti ampi riferimenti alla letteratura (per esempio sui temi del potere, o dei meccanismi di costruzione delle categorie di femminile/maschile, o del dibattito sulla "differenza", etc.) che qui è impossibile rendere in modo esaustivo, e soprattutto toglierebbe voce alle protagoniste. Quelle che seguono sono quindi brevi note, spunti di riflessione ancorati a quanto emerge dalle interviste, semplici elementi di discussione rispetto a una questione – quella delle donne nei ruoli di potere, appunto – molto attuale e "in divenire", soggetta come è ai cambiamenti sul piano normativo<sup>1</sup> e culturale.

Le nove interviste sono state condotte nell'area di Milano e Lombardia e comprendono testimonianze di donne con posizioni di responsabilità nel mondo dell'impresa e dell'imprenditoria, delle professioni, della Pubblica Amministrazione, dell'Università e della politica locale. Nello specifico una Assessora, due detentrici di ruoli apicali nella PA – un primario in una Azienda ospedaliera e una docente universitaria ex Preside di Facoltà – e, in tutti gli altri casi, manager con incarichi Executive o di alta direzione nel settore privato<sup>2</sup>.

Le domande differiscono di poco – in considerazione delle peculiarità delle interlocutrici – tra le diverse interviste, proprio per consentire un'analisi comparata in particolare sui seguenti aspetti-chiave:

- le biografie e le caratteristiche del percorso professionale, ciò che lo ha facilitato o reso difficile, i fattori critici di successo;
- il potere e il modo con cui viene percepito dalle detentrici del ruolo;

---

<sup>1</sup> Su questo punto si veda il contributo di Ilaria Li Vigni in questo numero.

<sup>2</sup> Una Presidente e DG d'azienda, due Dirigenti di multinazionali con responsabilità funzionali a livello Global, due CEO, una Partner in uno studio associato internazionale.

- il tema della differenza legata alla leadership femminile e più in generale ai comportamenti considerati tipici delle donne nei percorsi di carriera;
- le strategie di cambiamento possibili, viste da chi ha raggiunto posizioni di influenza elevate.

Infine, le questioni aperte, che sovente sono emerse "tra le pause", a margine, in modo informale, ma che appaiono utili spunti di riflessione.

L'analisi è, giova ripeterlo, parziale, circoscritta e prettamente qualitativa: i contenuti delle interviste sono stati verificati e validati dalle dirette interessate prima della pubblicazione, ma – nella scelta dei temi e nella stessa rielaborazione qui proposta – riflettono il personalissimo punto di vista di chi scrive.

## 2. Biografie e percorsi professionali

Le biografie delle donne intervistate sono caratterizzate da iter formativi importanti, con studi universitari di carattere economico (6) scientifico (2) e giuridico (1) e da una esperienza prevalente in contesti internazionali.

In diversi casi il punto di partenza e di svolta della carriera professionale è stata l'esperienza in area vendite – abbastanza inusuale per le donne<sup>3</sup> –, fatto che può aver aumentato visibilità e potere contrattuale e in ogni caso sviluppato la sensibilità verso i processi di business.

In qualche caso le esperienze non si sono concentrate in aziende operanti in un'unica area merceologica, ma i percorsi hanno previsto cambiamenti anche significativi<sup>4</sup>. Lo stesso dicasi per il tipo di ruolo ricoperto<sup>5</sup>.

Un aspetto che accomuna le biografie di tutte le intervistate è la centralità del bilanciamento tra sfera professionale e sfera personale, segnatamente per quanto riguarda la maternità (le testimoni sono donne che hanno tutte almeno due figli).

Emerge qui un primo punto di attenzione e cioè, da un lato, l'importanza del contesto e della cultura organizzativa di fronte dell'evento maternità: in uno scenario che appare molto variegato, insieme ad atteggiamenti ostativi vi sono anche politiche aziendali attente. Significativo ad esempio il caso di Laura Bruno (attualmente Vice Presidente Risorse Umane Global Operations in Sanofi), che ha ottenuto la dirigenza, in Hewlett Packard, al ritorno dalla maternità.

Dall'altro si sottolinea la rilevanza della "gestione" della maternità da parte delle donne (e più in generale della dimensione della vita familiare), attraverso la costruzione di un equilibrio tra il desiderio di prendersi tutto lo "spazio necessario" (come testimoniano Chiara Bisconti e Roberta Silva) e il mantenimento della continuità professionale. Le strategie sono state diverse: dal cambiamento temporaneo di ruolo (Bisconti), al rientro al lavoro dopo pochi mesi dal termine della gravidanza (Paola Corna Pellegrini), all'organizzazione del tempo con altri membri della famiglia (Laura Viganò, ad esempio, o Alessandra Kustermann, ).

Sempre per quanto riguarda la sfera familiare viene rimarcato come elemento facilitante la collaborazione e il supporto del compagno – o più in generale della famiglia – nel percorso di carriera, ma soprattutto un diverso peso attribuito alla sfera domestica e più in generale di

---

<sup>3</sup> Benché le policy di alcune aziende prevedano un'esperienza, anche breve, di vendita per i neoassunti, a oggi la percentuale di donne nelle funzioni Commerciale/Vendite è ancora bassa (per esempio sul totale dirigenti, nel commerciale sono solo 8% le donne).

<sup>4</sup> Si vedano i casi di Roberta Silva, passata da una *public company* in ambito *food* all'audio-video di alta gamma, o di Paola Corna Pellegrini, con esperienze sia nel settore farmaceutico, sia assicurativo.

<sup>5</sup> È il caso per esempio di Chiara Bisconti, da Responsabile Marketing a HR Manager in SanPellegrino.

accudimento, un aspetto, quest'ultimo, come sappiamo molto rilevante in termini di divisioni dei compiti in base al genere, ancora rigide, e soprattutto di aspettative sulle attività che vengono associate prioritariamente alle donne<sup>6</sup>.

Senza negare infatti il ruolo che assume la possibilità di supporto e aiuto concreti nella gestione dell'ambito familiare e domestico, da diverse testimonianze qui riportate emerge, riguardo a tale ambito, uno sguardo partecipe, attento, ma contemporaneamente più distaccato, per così dire "laico": il tema per esempio del "senso di colpa" verso i figli e più in generale verso gli obblighi famigliari viene razionalizzato, riconosciuto come condizionamento (soprattutto ove diventi una questione esclusivamente o prioritariamente femminile) e ricondotto ad aspetto gestibile se liberato da stereotipi e aspettative socialmente diffuse. Sono illuminanti le parole di Claudia Parzani, avvocato d'affari e partner nel prestigioso studio Linklaters – nonché presidente di "Valore D" – e madre di tre figlie:

«Cosa la società si aspetta da te, e quindi cosa "tu devi" restituire –, i giudizi, le aspettative – pesa. Altre affermazioni su questa linea riguardano la sorte dei figli (tipicamente: "Povera/o bambina/o, con la tata, la mamma lavora tantissimo ..."). Ma le mie figlie hanno creato una loro socialità ricca che dipende anche dal fatto che io lavoro. Ecco: credo si debbano affrontare queste cose in modo più diretto nei diversi contesti [...] Non "mi nascondo": le mie figlie sanno che lavoro (e trovano stimoli, in questo) e i miei Clienti sanno che ho tre figlie e una famiglia e, quando posso, mi prendo gli spazi che servono».

Questo sembra essere un elemento importante, in relazione soprattutto a quegli aspetti dell'*habitus* femminile che rischiano di risultare frenanti in termini di possibili scelte, anche in presenza di un contesto organizzativo favorevole o non sfavorevole. Tornerò più avanti sul tema, a proposito della "differenza" tra supposte caratteristiche "maschili" e "femminili" e dei limiti che alcune disposizioni possono comportare (anche ove siano solo percepite) nel percorso di carriera.

### 3. I fattori chiave di successo

Un altro punto interessante sono i fattori-chiave di successo nei percorsi professionali, fattori che, ancora una volta, possono essere legati a caratteristiche dei contesti organizzativi ma anche – e forse in casi come questi potremmo dire soprattutto, se consideriamo le opzioni di scelta e di cambiamento abbastanza variegate già in partenza date sia dagli studi effettuati, sia dal fatto di lavorare nell'area di Milano o in Nord-Italia – alle peculiarità individuali e all'atteggiamento assunto.

Come ci racconta ancora Laura Bruno, i contesti competitivi e pronti a riconoscere principalmente i contributi e le competenze sono, insieme agli incontri professionali (i capi, o i mentor) un elemento decisivo, e, in effetti, le organizzazioni sensibili al tema dello sviluppo dei talenti, ad una accurata valutazione delle *performance* legate ai risultati, sembrano essere anche quelli più favorevoli alle carriere femminili, proprio per il focus principalmente rivolto al risultato.

Ove tale orientamento non è presente e prevalgono – al di là di comportamenti ricorrenti e diffusi un po' ovunque, ma non determinanti – convinzioni stereotipate davvero ostative, è la decisione di cambiare che determina la svolta. Dice, Alessandra Carra, CEO di Agnona, Gruppo

---

<sup>6</sup> Ved. per esempio quanto emerge dallo Special Eurobarometer 428, Gender Equality report, pubblicato a Marzo 2015 ([http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_428\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_428_en.pdf)). (In terms of Europeans' opinions on gender role at home and in the workplace, three in five (60%) agree that 'on the whole, family life suffers when the mother has a full-time job', with 25% saying they 'totally agree', p. 10 e [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_428\\_fact\\_it\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_428_fact_it_en.pdf)).

Ermenegildo Zegna, proprio marcando la differenza tra disposizioni diffuse, ma gestibili, e vincoli veri e propri:

«Mi è capitato che, in un contesto maschile, i clienti parlassero con i capi area e non con me. Di solito ricordo il mio ruolo con un sorriso: se sei brava poi vanno oltre. Bisogna, in questi casi, "superare" la prima volta che accade – perché accade la prima volta –, senza irritarsi, ma facendo presente che si è lì e con un ruolo. Si rendono conto di aver commesso una gaffe, ed è inutile infierire. Quello che invece non va bene è quando i tuoi responsabili faticano ad accettare che sei una donna e vuoi crescere, perché si fidano più di un uomo. In questi casi bisogna seriamente riflettere sul fatto che non siamo destinati a lavorare insieme!»

Che, in sostanza, si tratti di gestione del proprio percorso e delle relazioni, dell'equilibrio con la vita familiare, o dei cambiamenti necessari di fronte ai vincoli, anche culturali, nel contesto, certamente dalle testimonianze l'aspetto delle caratteristiche soggettive sembra essere un elemento forte.

Possiamo sintetizzarle facendo certamente riferimento a un insieme di capacità in generale considerate "chiave": forte orientamento all'obiettivo, al risultato, determinazione e resilienza, curiosità, capacità di fare team, di organizzazione del lavoro, di comprensione delle logiche del business e anche di porsi sfide. Ma anche – specialmente in considerazione delle difficoltà come donne – abilità di lettura del contesto; di risposta ad affermazioni stereotipate o sminuenti (se del caso, assumendo caratteristiche di "assertività" normalmente più associate all'habitus maschile); di affermazione del proprio ruolo, anche di fronte a comportamenti che tendono a limitarne l'importanza, come il mancato riconoscimento come prioritario interlocutore, o l'omissione dei titoli; in generale di autocontrollo.

La lettura del contesto risulta, rispetto ai percorsi di carriera, fondamentale soprattutto nel definire il sistema di aspettative e le "regole del gioco". Afferma Chiara Bisconti:

«[...] ho avuto da subito la consapevolezza che avrei fatto fatica. Ero consapevole della chiusura, della volontà da parte di altri di non abbandonare le poltrone, e che non sarebbero stati lì ad accogliermi a braccia aperte [...]»

E più avanti:

«[...] credo che il tema principale sia soprattutto e principalmente capire quali sono i meccanismi del mondo maschile e che *atout* ho, come donna, per entrarci. Come posso giocare le carte che ho».

Sempre in relazione al "saper agire" in un contesto, sono competenze come l'esercizio dell'influenza, l'attivazione del consenso che fanno da fondamentale complemento al bagaglio di conoscenze e capacità tecniche. Come ricorda Laura Viganò, a proposito della sua esperienza come preside di facoltà:

«Per cinque anni ho dovuto, per andare nella direzione desiderata, convincere anche quelli che non mi avevano votata. Sono riuscita proprio perché non ho esercitato potere ma ho lavorato sulla persuasione.»

Agire all'interno di un contesto e influenzarlo è un esercizio che si fa ancora più difficile e delicato in presenza di culture e complessità diverse da quella strettamente aziendale di fronte alla sfida del cambiamento. Lo sottolinea bene Alessandra Kustermann, primario ospedaliero:

«[...] 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».

Questa "consapevolezza della complessità" – che sia del business o legata alle dinamiche organizzative – ritorna in modo trasversale ai diversi campi, insieme alla necessità di una visione strategica (Alessandra Carra, Paola Corna Pellegrini), come un aspetto fondamentale del successo professionale.

La gestione della risposta e l'affermazione del proprio ruolo divengono invece fondamentali nell'affrontare e smontare comportamenti stereotipati o dispositivi (più o meno evidenti) di svalutazione, evitando di trasformarli in fattori frenanti, e contemplano un'ampia gamma di tattiche comunicative: l'uso dell'ironia, dell'assertività, appunto, lo "spiazzamento" ("spiazzare" è un verbo che viene usato anche nel definire il proprio stile sia da Roberta Silva sia da Alessandra Carra<sup>7</sup>), la capacità più in generale di gestire quella che viene chiamata la "punteggiatura" (Watzlawick, 1967) e ridefinire in modo più equilibrato e paritario la relazione.

Esemplificando, il tema dello spiazzare, in particolare, assurge a vera e propria "chiave di risposta" nelle parole di Roberta Silva:

«All'interno i pregiudizi sono stati superati perché mi avevano conosciuta. All'esterno ho convinto invece raccontando cose particolari, diverse da quelle canoniche. Credo che il segreto sia stato "spiazzare", rompere gli schemi. Anche con i clienti».

Forse, questo termine, "spiazzare", rimanda anche alla capacità – centrale nell'esercizio di un ruolo e nella sua interpretazione – di riconfigurare le aspettative (Merton<sup>8</sup>) e "ristrutturarle", marcando in questo caso uno scarto in grado di far recuperare terreno nel processo di costruzione della propria leadership.

#### 4. Il potere e la differenza

Il tema del potere associato al femminile è forse uno tra i più dibattuti: esaminarlo alla luce della vasta letteratura, come già ho anticipato, ci porterebbe troppo distanti. Mi limiterò qui a riportare le principali connotazioni che emergono dalle interviste e da una domanda diretta ("C'è una parola poco usata, quasi sussurrata: "potere". Tu a cosa associ la parola "potere"?")

In generale il potere viene collegato a una molteplicità di significati: all'energia, all'assunzione di responsabilità (il potere come "dovere"), a qualcosa fondato sulla competenza.

Le ricorrenze maggiori fanno riferimento al campo semantico del "fare": quindi potere come *possibilità di fare* e *far accadere, incidere, cambiare, poter fare* (e non "avere il potere"<sup>9</sup>). Per riprendere alcune affermazioni:

«Il potere è qualcosa che mi prendo interamente ma non è mai fine a se stesso. Non mi interessa lo status, dove siedo, e non è legato all'apparire. Far accadere qualcosa è il vero potere». (Claudia Parzani).

«Potere non è "poltrona", ma "potenza", nel senso di energia, possibilità di cambiare le cose, in meglio, non status...» (Roberta Silva)

«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». (Alessandra Kustermann)

---

<sup>7</sup> «Mi sono abituata a tollerare alcune cose e a gestirle "spiazzando"» (Carra).

<sup>8</sup> Merton (1957) parla di *role-set*, come rete di interazioni e di aspettative che connotano il ruolo, spesso anche contrastanti, incoerenti tra loro, e che vanno quindi negoziate dal detentore del ruolo, privilegiando talune aspettative e taluni campi di azione a dispetto di altri.

<sup>9</sup> Chiara Bisconti.

«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"». (Laura Bruno)

Viene completamente rifiutata l'idea di potere come "possesso" ("avere il potere") o come status fine a se stesso. In alcuni casi emerge anche una sorta di "fastidio" verso la parola potere.

«A me fa paura l'idea di avere il potere» ci dice Laura Viganò, che lo intende come «essere al servizio di chi ti ha attribuito responsabilità e dei propri interlocutori-obiettivo».

Paola Corna Pellegrini afferma da parte sua:

«Non mi piace la parola potere, in quanto è associata ad ambizione di per sé. [...] lo voglio il potere di esercitare il mio ruolo e prendere decisioni».

In un caso (Alessandra Carra) il potere è ricondotto a "libertà", di poter influenzare, fare cambiamenti, e avere le leve per farli, in una visione comunque legata a un'idea di "poter incidere", un'idea quindi costruttiva, progettuale, "creativa", per così dire, del potere.

Questo aspetto è interessante, perché apre al dibattito sulla connotazione "femminile" dei ruoli di potere e di leadership e alla peculiarità che comporterebbe il punto di vista di una donna in posizioni di elevata responsabilità. Questione delicata, nel senso che l'accento sulle caratteristiche "femminili" può suonare talvolta come una "giustificazione", o più spesso una reazione alla richiesta, neppure troppo implicita, di *marcare una differenza* come fonte di legittimazione all'accesso a ruoli di potere.

I "tranelli" sono noti: il rischio è di essere sottoposte a una doppia pressione. Da un lato si richiede di saper gestire il potere così come da sempre è stato connotato, in una declinazione e in contesti forzatamente maschili – o comunque di conoscere determinate regole del gioco –, dall'altra per le donne è spesso necessario dimostrare di "fare la differenza", pena una delegittimazione, appunto, *in primis* delle proprie ambizioni e poi del percorso che conduce all'accesso ai ruoli di responsabilità formale.

L'accento sulla differenza nell'esercizio del potere tuttavia si ricollega alla più generale riflessione sull'esistenza di un *habitus* femminile, come vedremo: destinato a mutare, ad assumere connotazioni diverse al cambiare delle condizioni sociali ed economiche, esso farebbe comunque emergere una sorta di "sottofondo comune", risultato di una storia che lega le donne a una dimensione privata, domestica, di cura, e che influenzerebbe la gestione stessa del potere.

Dalle interviste emerge con insistenza – come tratto comune – una connotazione costruttiva e legata appunto al "fare", più che all'"apparire", ossia a un *progetto che si consolida* o a un *cambiamento che si porta avanti*, più che a uno status che "segna" una posizione sociale sul piano pubblico.

Non possiamo dire ora se questo comune sentire risponda a percezioni soggettive, a criteri diffusi di definizione di un "potere al femminile" – non sempre scevri da retorica, talvolta – o se effettivamente abbia un qualche fondamento in un differente ordine di pratiche di cui le donne (in generale) sono portatrici. Forse, è proprio lo spiazzamento culturale di cui si parlava sopra, connesso all'assunzione di un ruolo di comando, che potrebbe far intravedere una possibilità di promuovere il cambiamento organizzativo.

In ogni caso, il tema si presta all'altro aspetto-chiave qui affrontato: la differenza (e per questa ragione li si mette qui in connessione in uno stesso paragrafo), questione che ha segnato una importante fase del dibattito femminista, anche in Italia: non abbiamo qui il tempo di soffermarci. Mi limiterei a sottolineare come la questione della differenza legata al "femminile", oltre ai rischi

sopra evidenziati in termini di "doppie" (e sovente contraddittorie) aspettative, possa incorrere in una sorta di essenzialismo, sottovalutando contemporaneamente – come ben ricorda Claudia Mattalucci nel suo contributo in questo numero – altre forme di differenza di ordine sociale, economico, culturale che marcano le identità e intervengono nel determinare i modelli di comportamento dei soggetti e le condizioni di partenza.

Fatta questa premessa, e mantenendo tutte le cautele, rimangono suggestive alcune considerazioni riguardo, appunto, al cosiddetto "habitus" femminile, ben illustrate da Pierre Bourdieu<sup>10</sup> e che in qualche misura si ritrovano nelle parole delle testimoni a proposito delle caratteristiche attribuite alle donne nell'agire organizzativo.

È il caso, per esempio, di alcune attribuzioni "positive", come l'intuizione, o l'empatia, come vedremo più volte citata come particolare tratto femminile (e fondante un certo tipo di leadership). Scrive Bourdieu (p. 41):

«Molte ricerche hanno messo in evidenza la particolare perspicacia dei dominati e delle donne in particolare [...]: più sensibili agli indizi non verbali (in particolare al tono di voce) le donne sanno meglio identificare un'emozione rappresentata non verbalmente e decifrare l'implicito in un dialogo<sup>11</sup>»

Ma anche i tratti frenanti, come l'"autoesclusione" o la "vocazione" (che si sostituiscono all'esclusione dichiarata), o alcuni tratti di autosvalutazione, sono ricondotti all'effetto di condizionamenti che *diventano* anche disposizioni soggettive<sup>12</sup>, attraverso "un lavoro incessante di riproduzione".

Queste peculiarità vengono, in altri termini, ma significativamente, "riconosciute" come tratti femminili anche nelle testimonianze qui riportate, sia, da un lato, come opportunità di "segnare" positivamente il campo di significati e disposizioni diverse, sia, dall'altro, anche come limite.

Particolarmente significativa in questa chiave l'osservazione di Roberta Silva:

«L'intuito credo sia un tratto femminile, e l'empatia: sappiamo cogliere segnali impliciti per entrare meglio in contatto con le persone [corsivo mio]. Per costruire, non per rompere. Questo è un aspetto molto importante che aiuta a gestire il cambiamento, non a prenderlo di petto: aiuta a capire quando un cambiamento è necessario, quali sono "i segnali", dove e come intervenire, in quali "pratiche", come intercettarle».

In alcuni casi, si tratta di una percezione "prudenziale". Dice Laura Viganò:

«Non so quanto sia vero, ma, per esempio, credo che essere donna mi abbia aiutato ad avere capacità organizzative apprezzabili. Mi sembra che questa caratteristica sia tipica del mondo femminile, ma è una pura sensazione. Forse anche riuscire a *rapportarmi con le persone in modo empatico*, pur improntando i rapporti a una assoluta franchezza. »

In altri, è decisamente più marcata:

«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 –

---

<sup>10</sup> Rimandiamo per un approfondimento sul concetto di *habitus* sempre al contributo di Claudia Mattalucci.

<sup>11</sup> Ved. Anche W.N. Thompson, pp. 47-8.

<sup>12</sup> Bourdieu, lungi dal ricondurre queste disposizioni a una scelta – ma non per questo "escludendo" dal processo i soggetti –, le attribuisce all'effetto di un potere «inscritto durevolmente nel corpo dei dominati sotto forma di schemi di percezioni e di disposizioni (ad ammirare, rispettare, amare, etc.) che rendono sensibili a certe manifestazioni simboliche del potere» (p. 51). Giova precisare che, secondo lo studioso, non sono le necessità della riproduzione biologica a determinare l'organizzazione simbolica della divisione sociale del lavoro (e quindi di tutto l'ordine naturale e sociale), ma una costruzione arbitraria del biologico, che offre fondamento in apparenza naturale alla divisione androcentrica del lavoro e del cosmo.

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».

Quest'ultima connotazione di cura, di crescita degli altri (di *maternage*, come ci dice Alessandra Kustermann, tratto associato anche al piano del biologico), emerge da diverse espressioni raccolte nelle interviste: "l'accudimento", la predisposizione a "prendersi cura delle cose, delle persone" (Claudia Parzani), sono viste come caratteristiche tipicamente femminili, che rendono le donne potenziali elementi di cambiamento e sono collegate anche alla "consapevolezza delle responsabilità" (Laura Viganò) che tra le altre cose giustifica l'esigenza di essere "sempre preparate"<sup>13</sup>.

Interessante è anche l'attribuzione di "versatilità", di "complessità", dovuta proprio alla copresenza forte di diversi piani intrecciati nella vita delle donne:

«[...] una visione di "pienezza", non di parcellizzazione. Le donne che ho incontrato e che avevano la determinazione di crescere nelle responsabilità esprimevano proprio questo desiderio: di pienezza, di rotondità». (Chiara Bisconti)

L'elemento della propensione all'ascolto (Laura Bruno), della sensibilità relazionale e dell'empatia è, si diceva, ricorrente, ma è anche percepito come un tratto *double face*:

«La tendenza a coinvolgere, ad accogliere, stabilendo una leadership secondo il modello "primus inter pares", sono tratti che, a mio parere, dobbiamo tenerci stretti. D'altra parte, però, le donne faticano a chiedere, attendono che le cose vengano "concesse" – e da questo derivano anche conseguenze di tipo economico – e spesso, quando un uomo fa un passo avanti, le donne ne fanno due indietro. È difficile che le donne vadano dal loro capo e chiedano di essere valutate, per crescere; invece questo va fatto.

Naturalmente, bisogna tener conto dei condizionamenti che vengono anche dagli impegni familiari e dal difficile equilibrio che si crea fra la famiglia e il lavoro. Da una parte è importante che le donne evitino di autolimitarsi, e di lamentarsi, e abbiano il coraggio di uscire dalla propria "comfort zone"». (Linda Gilli)

Anche in altre testimonianze sono chiaramente visti come limiti la ritrosia a chiedere (soprattutto in termini di progressioni di carriera o economici), e la parallela incapacità di "celebrare" i propri risultati, complice "l'attesa del riconoscimento"<sup>14</sup>.

Il processo di condizionamento – disposizioni soggettive – conferma di una posizione sociale ed economica<sup>15</sup> è reso bene nelle parole di Alessandra Kustermann:

---

<sup>13</sup> Forse per questo le donne hanno risultati migliori negli studi (In Italia - *Dossier Openopolis 2015* - ci sono 155 laureate donne ogni 100 uomini)?

<sup>14</sup> Dice Alessandra Carra: «Le donne in genere dimostrano cosa sanno fare e poi si attendono che venga loro riconosciuto [...] Anche gli aumenti di stipendio me li chiedono gli uomini. Le donne fanno una gran fatica, e quando un aumento lo dai, sembra quasi siano in imbarazzo. Una donna, in genere, si attende arrivi tutto perché l'ha dimostrato. Non chiedono ... E quando i risultati li hanno ottenuti, non ne parlano, non li espongono: non li valorizzano. Non li celebrano».

<sup>15</sup> Scrive sempre Pierre Bourdieu (p.112): «Attraverso l'esperienza di un ordine sociale 'sessualmente' ordinato e i richiami all'ordine espliciti che vengono loro rivolti da genitori, insegnanti e condiscipoli, a loro volta dotati di principi di visione acquisiti in esperienze analoghe del mondo, le ragazze incorporano, sotto forma di schemi di percezione e di valutazione difficilmente accessibili alla coscienza, i principi della visione dominante che le porta a trovare normale, o persino naturale, l'ordine sociale così com'è e ad anticipare in qualche modo il loro destino, rifiutando le carriere o i *curricula* da cui esse sono in ogni caso escluse, orientandosi verso quelli cui sono in ogni caso destinate.» Visione forse un po' troppo deterministica e

«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».

Ne deriva un atteggiamento spesso ambiguo, «una sorta di orgoglio, di autocommiserazione, nel fatto che non si è potuto far carriera per occuparsi dei figli, delle cose di casa» (Roberta Silva)<sup>16</sup>.

Ma un limite percepito è anche quell'inclusività a tutti i costi, quel volere "tenere tutto insieme" (Alessandra Carra) che rischia di far perdere di vista l'obiettivo. Soprattutto, emerge una specie di "l'autoselezione al contrario" [...], data da eccesso di perfezionismo o dall'idea "di non avere diritto a una voce" (Claudia Parzani), quella «sorta di umiltà che ci fa rinunciare fin dall'inizio, talora sbagliando, perché riteniamo di non riuscire a seguire adeguatamente un impegno» (Laura Viganò).

La difficoltà, in sostanza, a "sedersi al tavolo" e la tendenza ad "abbandonare il gioco ancora prima di giocare", resa celebre dal discorso in una *TED Conference* di Sheryl Sandberg, COO di Facebook<sup>17</sup>, e che riporta a una delle "capacità-chiave" indicate per il successo professionale: il saper agire strategicamente - e "giocare" - in un contesto.

---

indifferenziata, quella dello studioso, ma che restituisce con efficacia il modo con cui si tende a riprodurre – anche sul piano delle scelte soggettive – la divisione sociale dei compiti.

<sup>16</sup> Considerazioni che si ritrovano, su un altro piano, nelle osservazioni di Françoise Héritier (2002, p. 261) in un paragrafo dal titolo significativo *Il fascino della disuguaglianza*: «Chiudere a catenaccio il settore domestico e materno, escludendo deliberatamente il coniuge, che del resto non chiede altro, corrisponde, per le donne che lo fanno, a un riflesso esistenziale di sopravvivenza, forse anche a un esercizio di volontà di potenza che si può realizzare solo in questo sfogo, riappropriandosi daccapo della forma minorata di esistenza che è stata loro proposta. Esse si costruiscono, rivendicando la loro sorte come una scelta, uno spazio di competenza acquisita opposta a un'incompetenza maschile presentata come congenita e di cui il partner ride volentieri, assicurato dal fatto che questa incompetenza è prestigiosa e segnala la sua differenza di maschio; ma si ritagliano anche uno spazio chiuso di autonomia decisionale, e quindi di responsabilità e di apparente libertà». In quel "deliberatamente" vanno certamente incluse le diverse condizioni (socio-economiche *in primis* e di "aspettative anticipatorie" sui comportamenti dei soggetti, formulate a prescindere) in cui tale habitus si sviluppa, ma non a torto l'antropologa – che denuncia, per decostruirla, l'asimmetria fondante la gerarchia tra i sessi e l'esclusione delle donne, anche dal mondo del lavoro –, ne deduce che «perché le cose si muovano nell'ambito delle aziende bisogna che si smuovano simultaneamente nel mondo domestico, e questo implica non solo la volontà dei poteri pubblici, ma anche la vigilanza degli individui dei due sessi». E in fondo, anche dalle testimonianze emerge come uno dei fattori critici di successo sia proprio una revisione radicale dell'attribuzione esclusiva del femminile al mondo domestico.

<sup>17</sup> [http://www.ted.com/talks/sheryl\\_sandberg\\_why\\_we\\_have\\_too\\_few\\_women\\_leaders](http://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders). La Sandberg è anche autrice di un libro, dal titolo originale "Lean in", in it. "Facciamoci avanti - Le donne, il lavoro e la voglia di riuscire", pubblicato nel 2013.

## 5. I fattori di cambiamento

Se è unanime la considerazione sulla necessità di mettere in atto dispositivi di welfare, politiche di conciliazione e di *smart working*, e strumenti normativi adeguati (come le "quote rosa", anche oltre la presenza nei CdA di aziende pubbliche e quotate, come previsto dalla recente Legge Golfo-Mosca<sup>18</sup>), i fattori di cambiamento sui quali il lavoro è maggiore sono quelli culturali.

Da un lato la stessa presenza femminile in azienda è vista come una possibilità di incidere – in termini innanzitutto di *role modelling*, ma anche di opportunità di mettere in atto specifici strumenti, come appunto forme di lavoro agile, dispositivi di welfare aziendale, o anche semplicemente politiche che fissano un termine alle riunioni nel pomeriggio, etc. – e di valorizzare una maggiore presenza femminile, dall'altro emerge l'importanza di forme associative (si pensi a Valore D, cui molte delle interviste sono associate) e di azioni "politiche" che riconoscano le buone pratiche in azienda termini di presenza femminile, anche in ruoli di responsabilità<sup>19</sup>.

In particolare, assume un interesse crescente l'attenzione che il mondo delle imprese, pur con significative differenze, inizia ad avere verso questi temi, e verso la messa in atto di azioni positive – siano esse ricondotte al più ampio frame della *Social Corporate Responsibility* o all'interno delle policy di *diversity management*<sup>20</sup> –, riconoscibili come efficaci. Dalle prassi di selezione, allo sviluppo delle carriere, a forme, appunto di welfare aziendale o di *smartworking*, la percezione diffusa della necessità di riequilibrare la presenza femminile a tutti i livelli è diventata in diversi casi un "must", la cui efficacia potrà essere valutata nel tempo.

La radice della questione continua tuttavia a essere, appunto, prevalentemente "culturale", intendendo il termine come l'insieme di percezioni ancora diffuse sul ruolo della donna e sulla opportunità che la "carriera" sia declinata anche al femminile, i condizionamenti sociali e famigliari, e le disposizioni, habits soggettivi, che "limitano", oltre l'intenzionalità, il raggiungimento di condizioni di autonomia economica e di posizioni di responsabilità.

È significativa a questo proposito la "domanda aperta" che pone Alessandra Carra al termine della sua intervista:

«L'Italia è pronta per figure femminili forti. Bisogna solo dar modo alle persone di arrivarci e dare opportunità perché avvenga. Certo, rimane il fatto che, guardandosi in giro, nei posti di potere si vedono ancora uomini. E allora mi chiedo anche: ma il potere le donne lo vogliono? È davvero quello che in tante vogliono? O ad un certo punto c'è altro che assume un valore più forte rispetto ad avere una bella carriera? Mi domando se alcuni "fermi" (che valgono anche per gli uomini) non siano volontari. È una domanda aperta».

Per una possibile risposta a questo quesito, che ancora una volta interroga il rapporto tra condizionamento e scelta, il dibattito è qui lasciato volutamente aperto.

---

<sup>18</sup> Su questo si veda l'articolo di Li Vigni in questo numero e i primi dati a seguito dell'entrata in vigore della Legge Golfo-Mosca dal 2012: in Italia le donne nei CDA sono passate dal 6% del 2008 all'attuale 23% (rilevazione del 13/04/2015). Le posizioni executive vedono ancora forti distanze tra i sessi (10% le donne primi riporti). In Europa il trend non è molto diverso. Appena il 3% delle donne ha la funzione di A.D., mentre il 13% ha funzioni manageriali importanti (*Dossier Gender Equality fra Politica, Imprese e Lavoro*, Openpolis, marzo 2015).

<sup>19</sup> Paola Corna Pellegrini suggerisce che vengano stabiliti benefici (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).

<sup>20</sup> Per una riflessione su questo punto e su un superamento del puro paradigma del *diversity management* in una direzione che intercetti il tema sostantivo dei diritti e della giustizia sociale, richiamando il *capability approach*, (Martha Nussbaum), si veda il contributo, in questo numero, di Giuditta Alessandrini.

Le questioni di fondo rimangono in effetti senza risposte definitive: quando si parla di (ancora ampia) esclusione dai ruoli di potere si tratta di "specificità femminile o di potere riservato maschile"? (Héritier, 1997) Di scelta o, appunto di "vocazione" indotta? Di vincoli esterni, condizionamenti o di un "diverso sguardo" che mette davanti altro? E questo sguardo "fa la differenza", anche quando si raggiunge il potere, o il vero cambiamento consiste principalmente nel fatto stesso, per una donna, di accedere a ruoli di potere?

## 6. Bibliografia essenziale

Bourdieu P. (1998), *La domination masculine*, Édition du Seuil, Il dominio maschile; trad.it. *Il dominio maschile*, Milano, Feltrinelli saggi, 2009 (I ed. 1998).

Héritier F. (1996), *Masculin/Féminin. La pensée de la différence*, Paris, Éditions Odile Jacob; trad.it *Maschile e femminile, Il pensiero della differenza*, Bari, Laterza, 1997.

Héritier F. (2002), *Masculin/Féminin II. Dissoudre la hiérarchie*, Paris, Éditions Odile Jacob; trad .it. *Dissolvere la gerarchia. Maschile/Femminile II*, Milano, Raffaello Cortina, 2004.

Merton R.K. (1957), "The Role-Set: Problems in Sociological Theory", *The British Journal of Sociology*, Vol. 8, No. 2. (Jun. 1957), pp. 106-120, Wiley on behalf of London School of Economics and Political Science  
(<http://links.jstor.org/sici?sici=0007-1315%28195706%298%3A2%3C106%3ATRPIS%3E2.0.CO%3B2-7>).

Thompson W.N. (1967), *Quantitative Research in Public Address and Communication*, New York, Random House.

Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. (1967), *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, Astrolabio.

*Dossier Gender Equality fra Politica, Imprese e Lavoro*, Openpolis, marzo 2015.

Special Eurobarometer 428, Gender Equality report, Marzo 2015  
([http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_428\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_428_en.pdf)  
e [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_428\\_fact\\_it\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_428_fact_it_en.pdf)).

## **APPENDICE: LE INTERVISTE**

# **INTERVISTA A ROBERTA SILVA, RETAIL DIRECT GROUP DIRECTOR BOSE, GIÀ AMMINISTRATORE DELEGATO E DIRETTORE GENERALE DI BOSE ITALIA<sup>1</sup>**

## **Roberta, descrivici in breve il tuo percorso professionale.**

«Ho iniziato a lavorare, dopo aver conseguito un Master, in Kraft Foods, Public Company americana, nel 1989, maturando un'esperienza ventennale con 11 anni di marketing (diventando Marketing Director e poi Category Director, quindi membro del Board), 5 di vendite (fino a seguire la Forza vendite di Kraft) e successivamente come Direttore Generale di una delle aziende del gruppo, le fattorie Osella, che erano, allora, in leggero decremento, ed è stata un'esperienza a 360°.

Dopo 20 anni di Kraft, anche in considerazione della nascita di due gemelli, mi sono presa un periodo di pausa di un anno. Al momento di tornare ho scelto di cambiare completamente e dal 2010 sono Direttore Generale e Amministratore Delegato di Bose Italia, il mio attuale incarico. Sono venuta in Bose perché c'era una grande sfida: un marchio forte, posizionamento medio-alto, in una categoria completamente diversa dal food. In più, come sai, un grosso cambiamento da gestire, in una situazione anche culturalmente difficile e la decisione di portare l'Azienda da Roma a Milano. Ad oggi l'Azienda, che era in difficoltà di fatturato e profitto, è co-best performing insieme a UK in Europa. Si è trattato di entrare, capire, stimolare e decidere per imprimere un'altra velocità con un nuovo progetto e una nuova struttura su Milano, chiudendo, appunto, Roma.

Sono stata, in Kraft, primo Direttore Vendite donna e, precedentemente, il primo Direttore Marketing e sono diventata dirigente a 31 anni. La cosa bella che è successa è stato il fatto che dopo di me ci sono state un "fiume di donne" in ruoli di responsabilità, smussando anche le conflittualità e determinando, anzi, un atteggiamento di collaborazione tra donne: ho creato un trend!»

## **Quali sono stati i momenti e gli incontri più importanti nella tua carriera, quelli che hanno dato una svolta al tuo percorso?**

«Innanzitutto la svolta più importante è stata interiore, ed è consistita nella volontà di cambiamento, rifiutando una relativamente agevole evoluzione per cambiare, allargando la prospettiva, ma sempre con le idee ben chiare su dove volevo arrivare.

Un momento importante nella prospettiva manageriale, di gestione delle persone, è stato il passaggio alle vendite: è stato fondamentale per capire come gestire un team.

Poi il passaggio in Bose: pur avendo infatti seguito diverse ristrutturazioni, si trattava di una situazione molto difficile, a rischio chiusura, e un mondo, come sai, completamente diverso».

---

<sup>1</sup> Intervista effettuata a Milano il giorno 8 aprile 2013: all'epoca Roberta Silva era Amministratore Delegato e Direttore Generale di Bose Italia . Dal gennaio 2015 è Retail Direct Europe Director e dal maggio 2015 ricopre la funzione a livello mondo.

**Che cosa è stato fondamentale, secondo te, per arrivare a livelli di responsabilità elevata?**

«La determinazione, il coraggio, il fatto di darsi delle sfide da sola. Sono autocritica, ma poi riparto, senza paura di osare».

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

«Sì, ce ne sono stati tanti. Vivere e lavorare in un contesto maschile essendo anche una donna, giovane e di bell'aspetto non è stato facile. La sfida è stata quella di impostare le relazioni in modo professionale ma non asettico, senza cioè "eccedere" nella relazione, ma neppure risultare troppo distante. Non è facile trovare un modo corretto di essere femminili in un ambito completamente maschile senza essere male interpretate ...»

**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?***

«Capacità di comprensione e intuizione ampia. I pregiudizi sono stati superati perché mi avevano conosciuta. All'esterno ho convinto invece raccontando cose particolari, diverse da quella canoniche. Credo che il segreto sia stato – ne abbiamo già parlato – "spiazzare", rompere gli schemi. Anche con i clienti. Per esempio ricordo in Bose, a Capri, durante un evento molto importante in cui sono arrivati tutti i clienti e hanno visto una donna, non dalla *industry*, oltretutto, e non dal largo consumo: l'aspettativa era che non reggessi.... Invece nel presentarmi credo di essere riuscita a "spiazzare" valorizzando la mia esperienza e dicendo quello che avevo imparato e cosa si poteva fare insieme per far ripartire l'azienda.

Spiazzare è il segreto, però nel modo giusto, senza aggredire».

**Che cosa a tuo avviso "manca" nel nostro sistema giuridico e nella cultura organizzativa che ostacola o non favorisce le carriere al femminile?**

«Nel contesto manca completamente il supporto alla crescita della donna sul piano professionale: c'è una tale necessità del lavoro casalingo che schiaccia le donne.

Ritengo tuttavia che il problema maggiore sia culturale, e molto dipenda anche dalle donne (anche nel rapporto con i figli maschi..). Lo vedo anche quando parlo con altre mamme: c'è quasi una sorta di orgoglio, di autocommiserazione, nel fatto che non si è potuto far carriera per occuparsi dei figli, delle cose di casa. Non c'è l'impegno a dividersi i compiti con il marito/compagno, ad organizzarsi in tal senso. Nel momento in cui vi fosse questa spinta, la cultura cambierebbe.

Sempre sotto il profilo culturale, c'è una bellissima intervista alla COO di Facebook (Sheryl Sandberg, ndr), dove afferma che le donne non si siedono al tavolo, non chiedono, escono dal gioco ancora prima di iniziare a giocare. Gli uomini prima ancora di iniziare già giocano.... Le donne poi sono molto preparate, generalmente: arrivano in un CdA preparate, informate: è una seccatura....

Bisognerebbe "spiazzare insieme" invece di dividerci, creare un network corretto, sostenersi, scalfire insieme alcuni tabù».

**Hai risposto già alla mia domanda, se ritieni esista anche un problema "soggettivo", di auto percezione da parte delle donne. Hai lavorato per realtà diverse, tra cui una multinazionale americana (la più grande dell'America Settentrionale nel ramo *food*). Che differenza noti rispetto alle aziende italiane in merito alla cultura delle carriere al femminile?**

«Trovo che in Italia vi sia un'attenzione all'aspetto fisico eccessiva, anche nelle donne. Anche per questo si deve creare un network corretto, e scalfire i tabù intorno alla donna avvenente, e

giovane, che fa carriera, e farlo anche attraverso il sostegno di altre donne, alimentando il networking».

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

«Potere non è "poltrona", ma "potenza", nel senso di energia, possibilità di cambiare le cose, in meglio, non status o volontà di soggiogare gli altri. Il potere semmai permette di guidare gli altri, non di soggiogarli».

**Esistono secondo te tratti "maschili" e "femminili" nell'esercizio di un ruolo di responsabilità elevata? Una "specificità femminile"? Può essere possibile allora anche una sintesi?**

«L'intuito credo sia un tratto femminile, e l'empatia: sappiamo cogliere segnali impliciti per entrare meglio in contatto con le persone. Per costruire, non per rompere. Questo è un aspetto molto importante che aiuta a gestire il cambiamento, non a prenderlo di petto: aiuta a capire quando un cambiamento è necessario, quali sono "i segnali", dove e come intervenire, in quali "pratiche", come intercettarle».

**Hai già risposto a questa domanda anticipandone i termini: sei a capo di un team prevalentemente di uomini in un'azienda a vocazione tecnologica. Questo è spiazzante, non credi? 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 e come, a volte, si può anche "tranquillizzare"?**

«Sì. Bisogna spiazzare con garbo in modo tale che non si sentano aggrediti quanto piuttosto "stupiti" dai loro stessi pregiudizi e barriere...»

**Una domanda più "privata": sei anche moglie e mamma di tre bimbi ...**

«Sì: è importante dividersi i compiti, organizzarsi. Ma è costoso, e quindi ci vogliono supporti, anche nel contesto. Poi bisogna anche prendersi gli spazi giusti quando è il momento: è stato fondamentale il tempo che mi sono presa per i miei tre figli, superando anche la paura di non poter più lavorare come prima, di interrompere una carriera».

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

«Per le donne sedersi al tavolo, assolutamente, ma senza assumere atteggiamenti aggressivi. E per un uomo ...: incominciare a vedere i lati positivi di una donna in posizioni rilevanti, ma non solo perché dobbiamo avere una "quota", ma perché possiamo davvero portare un reale valore aggiunto: guardino il vantaggio di un reale equilibrio tra i due sessi».

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

«Continuare a spiazzare quotidianamente!»

# INTERVISTA A CHIARA BISCONTI, ASSESSORA AL BENESSERE, QUALITÀ DELLA VITA, SPORT E TEMPO LIBERO, RISORSE UMANE, TUTELA DEGLI ANIMALI, VERDE, SERVIZI GENERALI DEL COMUNE DI MILANO<sup>1</sup>

## **Assessora Bisconti, ci descriva in breve il Suo percorso professionale e politico.**

Il mio percorso in realtà è stato poco politico e si è sviluppato molto nel privato: sono "in prestito" alla politica da tre anni con l'impegno di tutto il mandato (cioè cinque anni). Il percorso, dicevo, con cui ci sono arrivata è un po' inusuale: è partito da una scelta del Sindaco [Giuliano Pisapia, ndr.], che ha voluto una giunta bilanciata per genere, età, e tra esponenti dei partiti e della società civile. Da quest'ultima componente ha pescato il mio nome. Non lo conoscevo – avevo conosciuto la moglie, Cinzia Sasso<sup>2</sup>, in San Pellegrino, avendola incontrata in occasione di alcune interviste – e quando mi ha chiamata sono rimasta molto colpita. Ho accettato subito di buon grado intanto per una questione "personale": un incarico del genere mi avrebbe dato l'occasione di misurarmi con grandezze e sfide che non sono aziendali, e in questo, tra l'altro, l'Azienda mi ha seguita perché non ho dato le dimissioni, ma sono in aspettativa: abbiamo concordato con l'AD che San Pellegrino avrebbe "prestato" un manager di Nestlé<sup>3</sup> alla società civile. Poi naturalmente la scelta è stata dettata dalla convinzione di poter dare qualcosa alla Città in una Giunta e per una Amministrazione nella quale credo.

## **Che cosa è stato fondamentale, secondo Lei, per arrivare a livelli di responsabilità elevata, prima in azienda e poi in un contesto istituzionale?**

Contrariamente a quanto si dice, ho avuto da subito la consapevolezza che avrei fatto fatica. Ero consapevole della chiusura, della volontà da parte di altri di non abbandonare le poltrone, e che non sarebbero stati lì ad accogliermi a braccia aperte .... Poi c'è stata, questo me lo riconosco, la capacità di prendere al volo le occasioni, anche di fare nuove esperienze. Per es., chi lavorava nel Marketing doveva fare un'esperienza commerciale per sei mesi. Io mi candidai a fare il *Key Account* per due anni. E mentre tutti, al termine dei sei mesi, non vedevano l'ora di rientrare, io chiesi di fare altri due anni, come *Area Manager*, dove ho avuto l'opportunità di fare un'esperienza anche gestionale. Sono stata brava anche a gestire la maternità. Sapevo che avrei voluto due figli – poi ne ho avuto un terzo – e ho accettato un lavoro diverso (la formazione) sapendo che sarebbe

---

<sup>1</sup> Intervista effettuata a Milano il giorno 26 marzo 2014.

<sup>2</sup> Cinzia Sasso è autrice del libro *Donne che amano il lavoro e la vita. La via femminile al successo*, pubblicato nel 2002 per i tipi di Sperling & Kupfer che riporta i ritratti di 35 donne in posizioni di elevata responsabilità. In questo numero è riportata anche la sua testimonianza di giornalista attenta al mondo delle donne.

<sup>3</sup> San Pellegrino fa parte del Gruppo Nestlé, ndr.

stato un periodo breve. Ho, quindi, cercato di programmare la maternità, e così sono riuscita a fare una "costellazione di cose" che si adattavano a momenti diversi.

La mia è una visione di carriera meno lineare, più modulare, quasi "circolare". E questo l'ho portato con me come messaggio per le donne. Quando facevo *mentorship* lo dicevo sempre: "Bisogna trasformare in vantaggio competitivo questa nostra versatilità – data proprio dalla molteplicità di fronti sui quali stiamo –, questa 'complessità', che non è un disturbo, ma un valore aggiunto". La versatilità e lo spessore, tutto ciò che è "collaterale", l'ampiezza: questo consiglio sempre di valorizzarlo.

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

Ho due ricordi, in particolare. Il primo risale a quando ero molto giovane, ed ero Capo Area. Una persona mi aveva apostrofata sgradevolmente, dicendo in sostanza che ero una "bamboccia". Ho reagito in modo autoritario. Non autorevole: proprio autoritario. Bisogna essere brave anche ad utilizzare modalità che definiamo "maschili", dirette, anche, autoritarie, appunto, soprattutto con chi si comporta in questo modo.

L'altro episodio – o serie di episodi – riguarda i tempi in cui, in San Pellegrino, ero l'unica donna in posizione di vertice e mi annoiava molto questo sentirmi esclusa dai discorsi tipicamente maschili, dal cameratismo. Per questo credo nel bilanciamento delle squadre: è anche un modo per "arricchire il linguaggio". Vale in entrambi i casi, naturalmente. Si sta meglio.

### **Ha già in parte risposto sopra alla domanda "Quali sono stati invece i vantaggi, se ve ne sono stati? Cosa – pur in uno scenario non semplice – ha "fatto la differenza" e come Lei, per esempio, è riuscita a *comunicarlo*, a *spenderlo* all'interno di un contesto?" Questa "trasversalità l'ha spesa in effetti molto, diceva.**

Sì, in San Pellegrino un tema di lavoro forte è stato: il lavoro, la carriera non sono l'unico ambito di vita. Va messa al centro la rotondità, non la mono-attenzione. Questa visione ha portato a prendere iniziative sulla leadership femminile con progetti innovativi. Anche qui, in Comune di Milano, si sta cercando di sviluppare questa idea *diversa* del lavoro: una visione di "pienezza", non di parcellizzazione. Le donne che ho incontrato e che avevano la determinazione di crescere nelle responsabilità esprimevano proprio questo desiderio: di pienezza, di rotondità.

### **Ecco: ci parli dell'iniziativa *Giornata del lavoro agile* e di altre iniziative del Comune di Milano a sostegno del lavoro e delle donne.**

Parto dalla fine. Abbiamo riattivato il Piano Territoriale degli Orari,<sup>4</sup> che esisteva già negli anni Novanta e poi è stato abbandonato. Abbiamo ricostruito l'ufficio Tempi della Città. In questo Piano emerge molto il tema della conciliazione dei tempi in una visione che vuole tenere uniti i diversi piani in cui la vita dei Cittadini si articola, non scinderli. Per esempio, a tale logica risponde l'allestimento dell'area giochi nel salone anagrafe di Via Larga, grazie alla sponsorizzazione con Ikea Italia, per venire incontro alle necessità dei genitori con figli piccoli di poter accedere ai servizi anagrafici. Il modello è: "tenere insieme i pezzi", muoversi in maniera armoniosa, rotonda, flessibile. Una Città deve venire incontro a un'idea di pienezza e infatti stiamo attrezzando Milano per questo. Allo stesso criterio risponde per esempio il progetto "Lo concilio", con spazi comuni di socializzazione aperti ai genitori nelle scuole comunali e co-gestiti (secondo un'idea di "scuola

---

<sup>4</sup> Il "Piano Tempi e Orari" è un documento di indirizzi strategici per il coordinamento e l'amministrazione dei tempi e degli orari della città. Agisce per migliorare la qualità della vita dei cittadini e delle cittadine e degli abitanti temporanei.

(Cfr. [http://www.comune.milano.it/portale/wps/portal/CDM?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/wps/wcm/connect/ContentLibrary/elenco+siti+tematici/elenco+siti+tematici/pto+milano](http://www.comune.milano.it/portale/wps/portal/CDM?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/ContentLibrary/elenco+siti+tematici/elenco+siti+tematici/pto+milano)). Ndr.

aperta"). Oppure il Museo del Novecento con spazi per i bimbi o per le mamme ... o tutti gli Uffici comunali che sono stati riaperti agli animali "da affezione"... E poi c'è stato il lavoro sulla flessibilità oraria in Comune, per i dipendenti, e, appunto, la giornata del lavoro agile cui hanno aderito 100 aziende e che prevedeva la possibilità di lavorare da altri luoghi che non fossero l'ufficio. L'iniziativa è andata benissimo e vogliamo renderla ciclica, nell'ottica, appunto, di una "vita piena"<sup>5</sup>.

**Intorno alle (talvolta impropriamente dette) "quote rosa" ci sono state di recente molte polemiche. Che cosa a Suo avviso "manca" nel nostro sistema giuridico e nella cultura organizzativa e politica che ostacola o non favorisce le carriere al femminile? Quali sono secondo lei le leve che possono facilitare un reale partecipazione delle donne?**

Le quote rosa sono un male necessario. Per due ragioni. La prima è che gli uomini, come è logico, non mollano: in una realtà come la nostra serve uno strumento normativo transitorio. In secondo luogo questa norma (transitoria) permette non solo di far andare avanti le donne, ma di attivare l'attenzione intorno ai temi "per" le donne, come ad esempio, quello degli orari. I generi – entrambi – esprimono bisogni diversi e portare le donne nei luoghi decisionali significa, è provato, portare all'attenzione temi che oggi sono sotto rappresentati, e fare da apripista ad altre donne. Vale anche il contrario: il giorno in cui le donne saranno troppo rappresentate ... ben vengano le quote azzurre!

**Lei ha vissuto sia una realtà organizzativa privata, sia politica e di governo della macchina pubblica: ha notato differenze rispetto alla presenza e al ruolo femminile? Dove è più "difficile" che le donne si facciano strada e perché?**

A mia sorpresa nel mondo pubblico c'è una forte rappresentanza femminile, più che nel privato. Forse perché si tratta di un ambiente più sicuro, più elastico e quindi è stata un'opzione più vicina ai bisogni delle donne. Poi non dimentichiamo che si entra per concorso ...

**Ritiene che esista anche un problema "soggettivo", di auto percezione da parte delle donne? Ha qualche evidenza di questo?**

Sì, un pochino è vero, esiste. Nel linguaggio, per esempio (io sono una fautrice del linguaggio "al femminile", anche negli incarichi) in cui il bisogno di sentirsi incluse determina una declinazione al maschile. Poi c'è un modo di porsi che talvolta tende a minimizzare il proprio contributo, una sorta di "umiltà"... ma, tutto sommato, più che i limiti delle donne credo che il tema principale sia soprattutto e principalmente capire quali sono i meccanismi del mondo maschile e che *atout* ho, come donna, per entrarci. Come posso giocare le carte che ho.

**C'è una parola poco usata, quasi sussurrata: "potere". Lei a cosa associa la parola "potere"?**

Lo interpreto non come sostantivo ma come verbo. Come dice il nostro Sindaco – e sono molto d'accordo – "poter fare", non "avere il potere".

---

<sup>5</sup> L'iniziativa è stata replicata nel 2014 e nel 2015. Il report relativo agli anni 2015 si trova al link: <http://mediagallery.comune.milano.it/cdm/objects/changeme:37850/datastreams/dataStream17538427436980414/content>

**Alla domanda, centrale, se esistano secondo lei tratti "maschili" e "femminili" nell'esercizio di un ruolo di responsabilità elevata, una "specificità femminile" e dunque una possibilità di sintesi, ha già risposto.**

Sì, l'elemento, come Le dicevo, di "rotondità", ampiezza, data proprio dalla molteplicità di piani in cui siamo impegnate. È un'opportunità.

**Come si può "cambiare" secondo Lei una cultura che resiste all'idea di una donna al potere in un mondo governato da uomini? Come si "combatte" il pregiudizio e come, a volte, si può anche "tranquillizzare"?**

Non bisogna tranquillizzarli: spaventiamoli pure! Questo è il loro linguaggio, in fondo: battagliero. Del resto è una vera e propria lotta: stiamo dicendo che il 50% di loro dovrà lasciare spazio alle donne. Esagero, naturalmente, ma più che tranquillizzarli credo li si debba far riflettere sul fatto che una società in cui vi è una pari rappresentanza di genere in tutte le attività è più ricca anche per loro. Ci sarà una battaglia, ma per un risultato che alla fine farà bene anche agli uomini, evitando, per esempio, situazioni di manager tutti dediti al lavoro, magari protratto fino a tarda sera ... con l'idea piuttosto di una partecipazione più equilibrata anche ad altri ambiti, familiare, culturale, civico. Sono per la chiarezza. Metà dovranno rinunciare, ma sarà un bene, per tutti. Confrontiamoci ad armi pari: però, appunto, per farlo servono le quote rosa.

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

Per le donne direi: "Essere molto chiare". Tirare fuori anche la "componente maschile": obiettivi chiari, comunicazione diretta su cosa si vuole e poi conoscenza delle regole del gioco. Come afferma la COO di Facebook [Sheryl Sandberg, ndr], le donne devono sedersi al tavolo, non uscire dal gioco ancora prima di iniziare a giocare. Agli uomini direi: "Vivete a 360°, e pensate anche ad altro, non solo a lavoro e carriera!"

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

Per me andare avanti in Comune di Milano con l'ambizione di portare il modello a livello nazionale. Da quando c'è Giuliano Pisapia le percentuali di donne nei CdA sono aumentate fino ad arrivare a una rappresentanza del 46%. Quasi il 50%.

## INTERVISTA A LINDA GILLI, PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO DI INAZ<sup>1</sup>

### **Dott.ssa Gilli, ci descriva in breve il Suo percorso professionale e imprenditoriale.**

«Il mio percorso professionale è cominciato dopo la laurea in Economia Aziendale in Bocconi nel 1978, quando sono entrata nell'azienda di famiglia, Inaz, specializzata nel campo delle soluzioni per la gestione e amministrazione delle risorse umane. Allora si lavorava ancora con carta e penna, ma oggi Inaz è una società di software e servizi, erogati anche in outsourcing<sup>2</sup>, utilizzati in moltissimi ambiti, dalla gestione paghe e risorse umane al budget, alla rilevazione presenze, fino ai più evoluti sistemi di comunicazione aziendale su web.

Inaz è stata fondata nel 1948 da mio padre, Valerio Gilli, quasi subito coadiuvato da mia madre, Clara Calissano; di fatto ho sempre respirato una certa aria in famiglia. Ma, anche se può apparire un destino naturale per la figlia di un imprenditore seguire le orme del padre, ci sono voluti anni di studio e preparazione per arrivare a poter ricoprire un ruolo di guida in azienda. Il mio percorso, infatti, è cominciato con la "gavetta" nell'ambito della contabilità e del recupero crediti, per poi passare dalla Direzione Marketing, fino alla Direzione Generale e infine ai ruoli di Amministratore Delegato e Presidente di Inaz, che ricopro dal 2003.

Ho tre figli, di cui due in azienda, e coltivo la speranza che con loro si ripeta la stessa continuità generazionale che c'è stata fra mio padre e me; cosa che, se guardiamo anche al panorama delle aziende italiane, non è semplice da mantenere.

Assieme alla dimensione aziendale e familiare, ho dato molta importanza a quella associativa e alle attività legate al mondo accademico. Per questo ho assunto in passato, e assumo ancora oggi, anche impegni e incarichi di ordine sociale. Fa parte di questo discorso il mio impegno in Assinform<sup>3</sup>, in AldAF<sup>4</sup> e, in qualità di Cavaliere del Lavoro, anche all'interno della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro in ambito lombardo e a livello nazionale come Presidente della Commissione per le attività di Formazione.

Le attività legate alla diffusione di una cultura orientata allo sviluppo sostenibile dell'impresa e all'attuazione di buone prassi nella gestione dell'azienda e del personale trovano uno sviluppo anche all'interno di Inaz, che organizza un fitto calendario di eventi e convegni a tema e pubblica una collana editoriale, la Piccola Biblioteca d'Impresa.

---

<sup>1</sup> Intervista effettuata il 29 aprile 2014.

<sup>2</sup> Inaz Srl conta oggi 450 esperti e specialisti e un team dedicato alle attività di ricerca e sviluppo. La sede principale è a Milano e l'organizzazione è composta da 50 agenzie e punti di assistenza software distribuiti capillarmente sul territorio nazionale.

<sup>3</sup> Associazione Italiana per l'Information Technology.

<sup>4</sup> Associazione Italiana delle Aziende Familiari.

Infine, riesco con mio grande piacere a ritagliarmi uno spazio anche per una passione, l'arte, che coltivo come hobby e che cerco di portare nella sede di Inaz con l'obiettivo per rendere più bello e piacevole il luogo di lavoro, migliorando anche in questo modo il clima aziendale».

**Quali sono gli aspetti fondamentali, secondo Lei, per gestire un'Azienda a livelli elevati di responsabilità? Cosa suggerirebbe alle donne che volessero seguire la carriera imprenditoriale o manageriale?**

Personalmente, nell'ambito del mio impegno professionale, cerco di mettere in pratica i valori che mi hanno trasmesso i miei genitori: la centralità della persona e del lavoro. INAZ è un'azienda di persone per le persone e, in questo senso, non ci sono differenze tra donne e uomini: è ovvio che ciascuno porti la propria identità. Identità che non deve diventare stereotipo di genere; basti pensare che, tra gli agenti commerciali di Inaz, nell'ultimo anno la migliore è risultata una donna cosa ancora rara in un ambito considerato tipicamente maschile.

Altri valori fondanti di Inaz sono l'innovazione e la responsabilità d'impresa, sia verso i dipendenti, sia verso il cliente – con la cura delle relazioni e della qualità dei prodotti –, sia verso il contesto sociale in generale. Responsabilità e correttezza sono valori che l'azienda deve proiettare all'esterno e mettere in pratica al suo interno, perciò per me è importante che siano condivisi da tutti i collaboratori, a tutti i livelli.

Alle donne che vogliono seguire la carriera imprenditoriale o manageriale suggerirei di "rubare" agli uomini alcuni tratti considerati tradizionalmente "maschili", come l'assertività e la capacità di focalizzazione. Ma, allo stesso tempo, consiglieri alle donne di non abbandonare le loro caratteristiche femminili, come la tendenza a coinvolgere, ad accogliere, stabilendo una leadership secondo il modello "primus inter pares". Sono tratti che, a mio parere, dobbiamo tenerci stretti. D'altra parte, però, le donne faticano a chiedere, attendono che le cose vengano "concesse" – e da questo derivano anche conseguenze di tipo economico – e spesso, quando un uomo fa un passo avanti, le donne ne fanno due indietro. È difficile che le donne vadano dal loro capo e chiedano di essere valutate, per crescere; invece questo va fatto.

Naturalmente, bisogna tener conto dei condizionamenti che vengono anche dagli impegni familiari e dal difficile equilibrio che si crea fra la famiglia e il lavoro. Da una parte è importante che le donne evitino di autolimitarsi, e di lamentarsi, e abbiano il coraggio di uscire dalla propria "comfort zone". Dall'altra, è necessario che la società tutta riconosca e promuova il ruolo positivo delle donne lavoratrici, sia sotto il profilo economico (per i benefici portati alle proprie famiglie e a tutto il sistema), sia per quanto riguarda i valori che, dal proprio lavoro, le donne portano anche in famiglia, in una logica di medio-lungo termine.

**Ci sono stati contesti o situazioni in cui ha avuto difficoltà come donna? Cosa ha provato e come li ha superati? *Facendo cosa?***

Come tutte ho vissuto momenti di fatica e di difficoltà, ma sono stati anche momenti di "rivelazione" e di crescita. Quando mi sono trovata a essere messa in discussione, la domanda è stata: "Mi fido di me stessa? Sono consapevole del mio valore?". Quando a me stessa ho risposto di sì, anche gli altri me l'hanno riconosciuto. Tutti i momenti più importanti – dalla decisione di prendere in mano l'azienda di famiglia, a quella di avere dei figli – sono stati momenti in cui ho guardato avanti e acquisito sicurezza. D'altra parte, questo succede a tutti gli imprenditori, perché una persona che guida un'azienda, inevitabilmente, si mette in discussione di continuo. In più, se la persona in questione è una donna, allora mette discussione se stessa anche come figura femminile.

**Quali sono stati invece i vantaggi, se ve ne sono stati? Cosa ha "fatto la differenza" e come Lei, per esempio, è riuscita a *spenderlo* nell'attività professionale?**

A fare la differenza, come dicevo, sono state alcune caratteristiche viste come tipicamente "femminili" come la tendenza alla condivisione e alla ricerca dell'armonia, che hanno potuto riflettersi in ambito organizzativo. Quando ho cominciato ad assumere ruoli direttivi non avevo competenze specifiche nell'amministrazione del personale e nel software, ma ho scelto di circondarmi di persone con competenze specialistiche migliori delle mie e di lasciare loro gli spazi necessari. Lo faccio anche nelle riunioni direzionali, con l'ascolto dei diversi punti di vista, indipendentemente dal ruolo delle persone coinvolte. Uno dei miei imperativi, come imprenditrice, è quello di innovare, di creare cose nuove, e questo è possibile se ogni collaboratore e collaboratrice può esprimersi al meglio e dare un contributo all'azienda. Sicuramente prevale un animo "femminile" nel gestire le persone secondo questa modalità, facendo crescere i talenti in azienda.

**Dall'Osservatorio sull'imprenditoria femminile curato dall'Ufficio studi di Confartigianato si desume che, nel 2011, in Italia si contavano 1.531.200 imprenditrici e lavoratrici autonome, il numero più alto in Europa, davanti alla Germania con le sue 1.383.500 imprenditrici. Fatto cento il numero delle donne occupate, 16,4 sono imprenditrici: una media che supera di gran lunga quella dell'area Euro (10,3%). Il 22,5% del totale degli imprenditori specializzati nei settori *high tech* sono donne. Che cosa ci "raccontano" secondo Lei questi dati, per altri versi stridenti rispetto alla posizione delle donne nelle organizzazioni?**

Credo che questi dati ci raccontino che chi in Italia voglia conciliare lavoro e famiglia non viene facilitato né dalle politiche aziendali più diffuse né da un sistema di welfare e normativo adatto; una soluzione per le donne è proprio quella di "fare da sole", percorrendo quindi la strada dell'imprenditoria.

La mia impressione, però, è che per le ultime generazioni il problema risulti più sfumato. Faccio diversi incontri con i giovani in ambito associativo e accademico, e ho notato che negli ultimi appuntamenti non sono state fatte domande sul tema maschile/femminile. Segno che gli stereotipi di genere si stanno attenuando? Che certi problemi di divisione dei ruoli stanno scomparendo? Forse siamo riusciti a educare diversamente i nostri figli e a comunicare loro il valore della condivisione. Forse, nella dimensione familiare, la distribuzione dei carichi di lavoro sta diventando più equa e gli uomini vogliono essere più partecipi. A sostegno di questo posso far notare che il progetto Famiglia-Lavoro di Inaz, consistente in una serie di misure e procedure messe in campo per facilitare la conciliazione ai neo-genitori, ha visto un cambio di marcia proprio quando abbiamo coinvolto i dipendenti uomini, in un'ottica di collaborazione che ha portato a una crescita positiva per tutti.

**Intorno alle (impropriamente dette) "quote rosa" ci sono state di recente molte polemiche. Che cosa a Suo avviso "manca" nel nostro sistema giuridico e nella cultura organizzativa e politica che ostacola o non favorisce le carriere al femminile? Quali sono secondo lei le leve che possono facilitare un reale partecipazione delle donne?**

Al pensiero delle "quote rosa" di primo acchito, come molti, sono portata a storcere il naso, però credo che abbiano senso, per un periodo di tempo limitato, in funzione di "apripista", per riequilibrare una situazione troppo sbilanciata e che non si potrebbe risolvere in altro modo. Devono fare da ponte verso una situazione più equilibrata. Dalla mia attività nell'ambito dei CdA vedo che le quote danno risultati positivi nel valorizzare tratti spesso nascosti e negati: con la

presenza delle donne, vedo per esempio che i toni cambiano radicalmente. E questo è un risultato importante.

**Ritiene che esista anche un problema "soggettivo", di auto percezione da parte delle donne? Ha qualche evidenza di questo?**

Come dicevo prima, le donne generalmente hanno la tendenza ad autolimitarsi, a non chiedere, a fare un passo indietro laddove i colleghi uomini si fanno avanti. Anche in questo senso occorre andare avanti con un cambiamento culturale.

Alla domanda **"A cosa associa la parola "potere"?** ha già risposto sopra ampiamente, così come a quella **se esistono tratti "maschili" e "femminili" nell'esercizio di un ruolo di responsabilità elevata, nella gestione di una realtà complessa, o nella costruzione di un'impresa, e una "specificità femminile".**

**È possibile allora anche una sintesi che superi produttivamente le differenze?**

È possibile e necessario trovare una sintesi nella condivisione e nella collaborazione. Per fare questo occorre che ognuno, nel proprio ambito, sviluppi una visione allargata, che vada oltre il proprio esclusivo lavoro, e colga il contesto più ampio in cui l'azienda opera e si sviluppa.

**Come si può "cambiare" secondo Lei una cultura che resiste all'idea di una donna al potere in un mondo governato da uomini? Come si "combatte" il pregiudizio e come, a volte, si può anche "tranquillizzare"?**

Occorre fare prima di tutto un lavoro su se stesse, per imparare a credere nelle proprie decisioni. Riflettendo e ponendosi domande, certo, ma nel contempo andando avanti, senza lasciarsi bloccare. Più che tranquillizzare gli altri, bisogna essere tranquille e serene con se stesse, e il nostro valore ci sarà riconosciuto di conseguenza.

**Una domanda più "privata": si può davvero conciliare professione e vita privata e familiare?**

Nella dimensione familiare, è meglio non parlare delle difficoltà sul lavoro. Questo è un insegnamento di mio padre. È un modo per essere più sereni e mantenere l'armonia in famiglia. Non c'è niente di più sbagliato del portare a casa i problemi, facendoli pesare anche sui figli, soprattutto se è previsto un passaggio generazionale. Meglio, invece, testimoniare e valorizzare i lati positivi del proprio lavoro.

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

Un consiglio che riguarda entrambi: condividere, collaborare, guardare ai problemi concreti e risolverli insieme, senza guerre, ma utilizzando le competenze di tutti per un bene comune.

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

Sono in un settore che in Italia, per tanti motivi, non viene valorizzato e fatica a svilupparsi anche se ne avrebbe le potenzialità, cioè quello dell'Information Technology. È un mondo che ci mette a disposizione degli strumenti innovativi fantastici, anche per la conciliazione dei tempi di lavoro e della vita privata. In questo ambito abbiamo delle tecnologie che, se usate bene, potrebbero davvero fare la differenza per molte persone, molte famiglie, molte donne. Anche per quanto riguarda il tema "donne e lavoro" il cambiamento passa dall'investimento in ricerca e sviluppo. Occorre quindi impegnarsi a fondo anche in questo senso.

## **INTERVISTA A LAURA VIGANÒ, PROFESSORE ORDINARIO DI ECONOMIA DEGLI INTERMEDIARI FINANZIARI<sup>1</sup>. PRESIDE DELLA FACOLTÀ DI ECONOMIA DAL 2007 AL 2012**

### **Professoressa Viganò, ci descriva in breve il Suo percorso professionale e accademico.**

Mi sono diplomata nel 1981 in Ragioneria e ho iniziato a lavorare in banca (la Popolare di Bergamo; mentre lavoravo mi sono iscritta a Economia e Commercio all'Università di Bergamo e, accorgendomi di quanto mi appassionasse lo studio, presi la difficile decisione di lasciare la banca - scelta allora non tanto usuale -. Ho quindi lavorato, con un orario più flessibile, come professoressa di scuola superiore per mantenermi agli studi. Mi sono laureata nel 1987 con una tesi sui mercati finanziari dei paesi in via di sviluppo, ciò che oggi si definisce microfinanza. Successivamente, ho conseguito il dottorato di ricerca sul tema dei mercati e degli intermediari finanziari durante il quale ho fatto esperienze di ricerca e studio all'estero, in Zaire e negli USA, presso The Ohio State University, occupandomi sempre di finanza nei paesi in via di sviluppo. Su questi argomenti, allora poco noti, ho svolto attività di consulenza e di ricerca per vari organismi internazionali operando in diversi paesi, soprattutto africani e del Vicino e Medio Oriente. Nel frattempo, nel 1995, ho vinto il concorso per ricercatore, sono diventata professore associato nel 2000 e, quindi, ordinario nel 2002. Dal 2007 al 2012 ho ricoperto l'incarico di Preside della Facoltà di Economia. Sono stata membro del CdA della Banca Popolare di Bergamo, tra il 2008 e il 2012, incarico che ho poi lasciato spontaneamente, una volta terminato anche il mandato come Preside, per dedicarmi alla ricerca, soprattutto sul campo, che avevo dovuto trascurare negli anni intensi di presidenza. Questo è anche il motivo per cui, subito dopo, non mi sono candidata per il ruolo di Direttore di Dipartimento, ritenendo di dover essere libera di "non fare i conti con il calendario" e con incarichi, compreso quello di Consigliere d'Amministrazione, ai quali dedicavo molto tempo.

### **Che cosa è stato fondamentale, secondo Lei, per arrivare a livelli di responsabilità elevata?**

In realtà, non ho mai pensato di arrivarci. Se fossi rimasta in banca l'avrei vista come una prospettiva, ma desideravo studiare, fare ricerca, il che configura una responsabilità ma di tipo diverso: non avevo messo in conto la "carriera". Sono diventata Preside senza desiderarlo realmente. Avevo certamente idee precise su che cosa serviva allora alla nostra Facoltà per rafforzarsi e, quando alcuni colleghi mi hanno spinto in questa direzione, mi sono sentita "in dovere" di restituire a una istituzione che mi aveva dato tanto. In quel momento era importante che qualcuno si prendesse questo incarico. Per quanto riguarda il CdA della Banca, non conosco le

---

<sup>1</sup> Professoressa di Economia degli Intermediari Finanziari con specializzazione in Microfinanza. Direttrice del Centro di Ricerca sulla Cooperazione Internazionale. È stata Consigliere di amministrazione della Banca Popolare di Bergamo per 4 anni, fino al 2012. Intervista effettuata a Bergamo il 13 maggio 2014.

logiche che hanno spinto a chiamarmi ma immagino che possano aver giocato questi fattori: ero una professoressa di università in una materia che era funzionale al consiglio, di Bergamo, Preside di Facoltà. Ed ero anche una donna (la prima).

**Lei ha vissuto l'esperienza di Consigliere di Amministrazione di Banca Popolare di Bergamo per quattro anni e quella più propriamente universitaria fino all'incarico di Preside: ha notato differenze rispetto alla presenza e al ruolo femminile? Dove è più "difficile" che le donne si facciano strada e perché?**

In università, almeno a Bergamo, non è difficile: i numeri ci sono. Nel nostro Dipartimento numerose donne insegnano e rivestono ruoli di responsabilità (per esempio c'era già stata una preside donna). Il contesto bancario è più articolato, i numeri delle donne con responsabilità sono ancora abbastanza contenuti, immagino anche per via di una autoselezione volta a conciliare lavoro e famiglia, soprattutto se si hanno figli. Forse, invece, chi va in università sa che comunque dovrà viaggiare, andare a convegni, avere un vita "flessibile", lavorare spesso anche nel fine settimana, per esempio per terminare di scrivere articoli di ricerca, cosa difficile da fare nella frenesia del lavoro settimanale o correggere le tesi. Chi punta sull'università in qualche modo mette in conto da subito questo genere di "fatica". Presumo ...

Nel caso di donne che hanno una famiglia, sono convinta che il segreto sia di avere un compagno con cui condividere tutto, le responsabilità di crescere i figli, della casa, delle relazioni. Ciò consente di non "sentirsi in colpa" se ti chiedono, visto che sei sempre in giro, se "tuo marito non si lamenta delle tue assenze", una domanda che a un uomo non si fa quasi mai. Questo comporta che entrambi i membri della coppia talvolta rinuncino a qualcosa o che talora l'uno si dedichi appieno al lavoro mentre l'altro si dedica alla famiglia e viceversa. Nel mio caso è un impegno che abbiamo sempre condiviso.

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

Direi di no. Non mi è mai capitato di avere difficoltà come donna. Spesso mi viene posta questa domanda in riferimento al mio lavoro in paesi nei quali ci si attende discriminazione nei confronti delle donne. In verità non mi è successo neanche in quei casi, forse perché ero "di passaggio". E anche lì ho incontrato diverse donne manager.

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

Non so quanto sia vero, ma, per esempio, credo che essere donna mi abbia aiutato ad avere capacità organizzative apprezzabili. Mi sembra che questa caratteristica sia tipica del mondo femminile, ma è una pura sensazione. Forse anche riuscire a rapportarmi con le persone in modo empatico, pur improntando i rapporti alla assoluta franchezza. Devo poi anche dire che, paradossalmente, essere donna (l'unica o tra le poche) a volte mi ha reso più facile intessere i miei rapporti, per esempio in un CdA. In compenso mi piacerebbe avere – e non ho – maggior capacità di osare, che forse è più "maschile": mi aiuterebbe a fare passi più significativi. Quando li ho fatti, invece, solitamente è più perché sono stata incoraggiata a farli e solo allora ho tirato fuori le mie energie.

Dunque, se dovessi riassumere, vedo come caratteristiche femminili (o perlomeno le mie): capacità organizzativa, concretezza, sintonia nelle relazioni, mentre, del fronte maschile sarebbe utile una maggiore (pur sempre ponderata) dose di coraggio.

**Intorno alle (impropriamente dette) "quote rosa" ci sono state di recente molte polemiche. Che cosa a Suo avviso "manca" nel nostro sistema giuridico e nella cultura organizzativa e politica che ostacola o non favorisce le carriere al femminile? Quali sono secondo lei le leve che possono facilitare un reale partecipazione delle donne?**

Credo che ormai la scelta deliberata del mondo maschile di tener fuori le donne sia meno evidente che in passato. È invece ancora forte l'autoselezione delle donne, a volte con frustrazione e, altre volte, perché lo si ritiene giusto. Forse perché, come ho detto, è ancora difficile nel contesto familiare accettare in toto le conseguenze dell'idea di carriera per una donna. E, a prescindere da chi è obbligata da carenza di opportunità, c'è anche una rappresentanza ragguardevole di donne felici di fare le casalinghe. Non so se sia perché in qualche modo ci si rassegna, viste anche le difficoltà nel mercato del lavoro oggi, o se si tratti proprio di una scelta. Quando sento donne che affermano di averlo scelto, resto quasi sempre sorpresa. In fondo il lavoro significa sentirsi parte della società e trasmettere anche ai propri figli il senso della costruzione del mondo. Immagino che la prossima generazione sia diversa: i giovani hanno, oggi, maggiori occasioni, rispetto ad anni fa, di confronto, di viaggiare.

Quanto alle condizioni oggettive: certamente avere asili, orari flessibili, politiche di genere, il recupero di strutture allargate di famiglia in cui vi sia condivisione dell'aiuto (questo è un modello che ha funzionato nel mio caso) sono tutte cose molto utili alle donne, ma il punto è che dovrebbero servire anche agli uomini!

**Alla domanda se ritiene che esista anche un problema "soggettivo", di auto percezione da parte delle donne e se ha qualche evidenza di questo ha già risposto.**

**C'è una parola poco usata, quasi sussurrata: "potere". Lei a cosa associa la parola "potere"?**

In senso negativo, associo il potere all'idea di rivestire ruoli nella società con prepotenza. In questo senso a me fa paura l'idea di "avere il potere". Preferisco pensare, per esempio con riferimento al mio ex ruolo di Preside, che nel prendere decisioni si debba essere trasparenti su ruoli, diritti e doveri di chi è interessato, si debbano utilizzare parametri oggettivi di scelta, non esercitando potere ma assumendo responsabilità, che implica essere attenti a essere al "servizio" di coloro che ti hanno attribuito questa responsabilità o dei tuoi interlocutori obiettivo. Il "potere" trasmette agli altri l'idea che il loro destino è nelle tue mani, il che è peraltro falso, nel modo in cui io vivo l'università, nei rapporti con gli studenti, con i colleghi più e meno giovani e con la collettività. Pensi che io sono stata eletta al ballottaggio, il che significa che non ero stata votata da colleghi che, pur esprimendomi stima e taluni vera amicizia, non erano d'accordo con le mie idee di una riforma piuttosto incisiva. Per cinque anni ho dovuto, per andare nella direzione desiderata, convincere anche quelli che non mi avevano votata. Sono riuscita proprio perché non ho esercitato potere ma ho lavorato sulla persuasione. Ciò richiede tempi più lunghi ma dà molte soddisfazioni, anche sul piano umano.

**Esistono secondo lei tratti "maschili" e "femminili" nell'esercizio di un ruolo di responsabilità elevata? Una "specificità femminile"? È possibile allora anche una sintesi che superi produttivamente le differenze?**

Le donne hanno probabilmente una maggiore consapevolezza delle responsabilità: molte donne che conosco, per esempio, prima di prendere decisioni studiano molto. Questo può spiegare anche l'autoselezione "al contrario" di cui parlavamo prima e quella sorta di "umiltà" che ci fa rinunciare fin dall'inizio, talora sbagliando, perché riteniamo di non riuscire a seguire adeguatamente un impegno. La sintesi si ha nella collaborazione tra ruoli con profili professionali e caratteriali differenti e complementari.

**Come si può "cambiare" secondo Lei una cultura che resiste all'idea di una donna al potere in un mondo governato da uomini? Come si "combatte" il pregiudizio e come, a volte, si può anche "tranquillizzare"?**

Si deve partire dalla famiglia. Finché permane una divisione del lavoro rigida nelle incombenze familiari è chiaro che si tende a riprodurla sul lavoro. Non si tratta di combattere ma di impostare ragionevolmente la dimensione familiare che è sempre più complessa. Credo però che le nuove generazioni siano diverse, per le ragioni che ho detto e per le opportunità di confronto maggiore che hanno.

**Alla domanda più "privata": è anche mamma di due bimbi ...**

Ho due figli maggiorenni ma ancora molto giovani. Ci hanno impegnato e ci stanno impegnando, soprattutto mentalmente: affiancare bimbi e giovani nella crescita è una sfida sempre più impegnativa nella complessità del mondo moderno. Dal punto di vista gestionale, la soluzione che abbiamo adottato è quella della famiglia allargata cui accennavo prima, in cui i nonni hanno sostenuto noi genitori nella crescita dei figli per poi ricevere in cambio le cure necessarie ora che ne hanno bisogno.

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

Per le donne: pensare che lavorare è, certamente, spesso un dovere ma se ci si mette passione diventa un'opportunità per migliorare se stesse e il mondo, a qualsiasi livello. Quando si hanno delle capacità le si può e, forse anche, le si deve metter a frutto. Bisogna parlare però molto in famiglia, impostare la vita familiare in modo equilibrato e sereno perché ognuno, genitori e figli, abbia i suoi spazi di crescita. Agli uomini semplicemente suggerirei le stesse cose ...

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

C'è chi si impegna anche in modo strutturato su questi temi di genere. Io cerco di lavorare più nel quotidiano, impegnandomi per portare avanti un modello di famiglia in cui entrambi i generi sono un valore e non un peso, sforzandomi di fare altrettanto nel lavoro, senza perder occasione di far notare le incongruenze, ribadire quello che penso, sia di fronte alla banalità, sia davanti alle vere e proprie ingiustizie. Semplicemente.

## LA VOCE DELLE DONNE AI VERTICI

### *Dialogo con Cinzia Sasso*

Nel 2002, per i tipi Sperling&Kupfer Editori, è stato pubblicato, a cura di Cinzia Sasso, "Donne che amano il lavoro e la vita. La via femminile al successo": il volume, con una prefazione di Natalia Aspesi, contiene 35 "storie" tratte da interviste a donne in posizione di vertice (tra numerose altre effettuate) ed è completato da un saggio di Francesca Zajczyk, Professore ordinario di Sociologia urbana presso la Facoltà di sociologia dell'Università degli studi di Milano-Bicocca.

L'obiettivo dell'Autrice era quello di "raccontare" con la voce delle protagoniste un "ventaglio di storie", scelte in modo da offrire un panorama ampio e diversificato "spaziando dai settori di tradizionale presenza femminile – come quello della moda – ad altri – come l'alta finanza – che fino a pochi anni fa erano considerati di stretta pertinenza maschile"<sup>1</sup>. Allora, ai tempi della pubblicazione del libro, si era davanti a un fenomeno, quello della *new economy*, che appariva come un territorio nuovo, con caratteristiche che presagivano una diversa organizzazione del lavoro, e che poteva anche essere un terreno ideale per la crescita delle professionalità femminili. Al di là delle storie e degli esiti che hanno poi connotato diverse imprese nate sotto l'egida (e a volte anche la retorica) della *new economy*, emergono da queste testimonianze alcuni aspetti che, a distanza di anni, ritroviamo oggi nelle biografie (peraltro molto diversificate) di donne che hanno raggiunto posizioni di rilievo e che già nelle prime interviste pubblicate per *Dialoghi* vedono una conferma. La – in molti casi riuscita – conciliazione con la vita privata e familiare, il lavoro vissuto come una parte della propria esistenza che non necessariamente diventa pervasivo né tantomeno annulla le caratteristiche femminili (intese anche solo banalmente come modo di apparire), un diverso ruolo e presenza maschile, in una visione maggiormente condivisa e bilanciata tra professione e privato.

Nel saggio conclusivo Francesca Zajczyk ("Le donne nel mercato del lavoro") sintetizzava lo squilibrio di presenza sul mercato del lavoro tra uomini e donne in Italia e di carichi di lavoro, la situazione in ruoli di vertice, la presenza/ascesa delle donne nelle libere professioni, nella Pubblica amministrazione e nelle imprese, e infine gli squilibri geografici e territoriali. Dati che avremo modo, nel monografico dedicato alle donne nel mondo del lavoro, di confrontare con le statistiche più recenti.

Tornando alle interviste, abbiamo avuto occasione di chiedere a Cinzia Sasso cosa – ripensando al lavoro svolto e alle numerose testimonianze – la colpiva allora e la colpisce ora dei discorsi e dei racconti di queste donne. In forma dialogica.

---

<sup>1</sup> Cinzia Sasso ha poi sempre continuato a dare spazio alle voci femminili: l'ultima sua iniziativa è un videoprogetto dedicato alle donne e realizzato dalle donne, che ha come punto centrale il lavoro. [http://d.repubblica.it/attualita/2015/01/12/news/tvd\\_tutti\\_i\\_volti\\_delle\\_donne\\_lavoro\\_conciliazione-2442353/](http://d.repubblica.it/attualita/2015/01/12/news/tvd_tutti_i_volti_delle_donne_lavoro_conciliazione-2442353/)

**ES** Per scrivere il tuo libro hai incontrato numerose donne in posizioni di rilievo: che impressione ne hai avuto?

**CS** Premesso che c'è una forte differenza tra età e classi sociali diverse, ho cominciato questo lavoro nel 2000, effettuando quasi 400 interviste, con il pregiudizio che fossero donne "dure", dedite complete mente al lavoro e non lasciassero spazio ad altro. In realtà ho scoperto che non era vero. Quella generazione di donne (intorno ai 35-45 anni) era connotata dal fatto che volessero fare tutto, intendo il lavoro come una parte della loro vita, ma non esclusiva. In quelle ancora più giovani tale caratteristica appare ancora più marcata. Penso al caso di Claudia Parzani, Avvocata con 3 figli, che il *Financial Times* ha definito una degli avvocati più innovativi e influenti d'Europa<sup>2</sup>. Naturalmente, stiamo parlando di una parte delle donne, in un contesto per lo più di grandi città, ma non vedo, oggi, grandi difficoltà per una donna ad arrivare ai vertici, e di certo non contemplano neppure l'idea che si debba sacrificare il resto della propria vita.

**ES** In diverse testimonianze, tra quelle che per ora ho raccolto, una delle questioni poste riguardava il focus del problema, e cioè se la difficoltà, che i dati ci raccontano essere ancora consistente, di accedere a ruoli di vertice, veniva percepito come di contesto (mancanza di strutture, sistema di pregiudizi culturali diffusi, etc.) o piuttosto soggettivo, cioè di autolimitazione da parte delle donne. In diversi casi sono emerse entrambe le cose, ma con una certa insistenza sul fattore soggettivo. Tu che cosa hai notato negli incontri che hai avuto con queste donne?

**CS** Stiamo andando in una direzione per cui procedere o meno nella carriera è sempre più una scelta. E, un'altra cosa che noto, comincio a vedere uomini che, a loro volta, desiderano maggiore completezza, maggiore equilibrio tra vita professionale e vita privata, per esempio per dedicare un maggiore spazio ai figli. Questo è un segnale interessante.

**ES** Ma esiste un modello "femminile" (o diversi modelli femminili) di gestione del potere? Alcune interviste fanno emergere proprio il tema della completezza come valore positivo e caratterizzante, altre l'idea di progettualità (il potere per costruire, non per una questione di status), altre ancora la capacità organizzativa, che si riconnette ancora alla necessità di essere su più fronti...

**CS** Non saprei: la progettualità caratterizza anche alcuni uomini, come del resto ci sono donne non esenti da logiche di status. Diciamo che il fatto che le donne siano arrivate in ruoli di comando sta cambiando lentamente il modo di lavorare: il congedo di paternità, e nuove forme di *welfare aziendale*, l'idea di *smartwork*<sup>3</sup>, sono tutti elementi dettati dalla presenza femminile. Anche lo stop alle riunioni dopo le 18.00 che alcune aziende hanno adottato per policy<sup>4</sup>. Sarà interessante fare un bilancio a seguito della legge sulle quote nei CdA<sup>5</sup> per capire cosa cambia. Le parole ricorrenti, che ci piace collegare a uno stile femminile, sono *pragmatismo*, *empatia*, *conciliazione*, *valorizzazione*. In realtà non sappiamo cosa faccia effettivamente "la differenza": al di là delle

---

<sup>2</sup> Cfr. <http://www.ft.com/cms/s/0/63e51498-2a3c-11e3-9bc6-00144feab7de.html#slide0> Claudia Parzani, di cui è riportata di seguito la testimonianza, è partner dello studio Linklaters e Presidente di "Valore D", e da tempo si spende per la causa di genere in azienda. Suo è il progetto *In the boardroom*, che punta a preparare le donne per la carica di Amministratore Delegato.

<sup>3</sup> Ved. progetto "Giornata del lavoro agile" la giornata del lavoro agile cui hanno aderito 100 aziende e che prevedeva la possibilità di lavorare da altri luoghi che non fossero l'ufficio.

<sup>4</sup> Vietare le riunioni serali in azienda è l'idea del ministero francese per i Diritti delle Donne e dell'Osservatorio per la genitorialità nelle imprese a cui aderiscono oltre 500 aziende con l'obiettivo di migliorare la conciliazione tra vita professionale e familiare. Il divieto di riunioni serali è tra i primi punti della nuova "Carta per l'equilibrio dei tempi della vita" presentata da governo francese e Osservatorio, dove, tra le alte raccomandazioni, vi è il divieto di inviare mail e sms fuori dall'orario di lavoro.

<sup>5</sup> Ved. legge 120/2011 (cosiddetta Golfo-Mosca) - e articolo di Li Vigni in questo numero - che ha introdotto in Italia l'obbligo temporaneo di rispettare un'equa rappresentanza di genere nei consigli di amministrazione e collegi sindacali delle società quotate e partecipate pubbliche. La quota di rappresentanza di genere è fissata al 20 per cento per il primo mandato e al 33 per cento per i successivi due.

dichiarazioni – la cui connessione con le prassi va verificata – la sensazione è che pesino più la cultura e la personalità che il genere.

**ES** A proposito di quote ... sono anche state contestate. **CS** Credo sia uno strumento necessario, anch'io penso debba essere temporaneo, ma è utile.

**ES** Tornando alle potenzialità della presenza più massiccia delle donne, è interessante l'idea di completezza che si evince non solo dalle dichiarazioni, ma dal modo con cui queste donne hanno impostato la loro vita.

**CS** Sì, questo è un punto interessante. Se questa idea di "completezza" prevale, nel senso di equilibrio delle parti della vita, allora può davvero cambiare il modo di lavorare, strutturalmente intendo dire. Questa "volontà" può cambiare la divisione del lavoro, e può essere positiva anche per gli uomini.

Proprio in virtù della completezza. ... Finiremo con il far loro un favore!

## INTERVISTA A CLAUDIA PARZANI, PARTNER NELLO STUDIO LEGALE ASSOCIATO IN ASSOCIAZIONE CON LINKLATERS LLP<sup>1</sup>

### **Subito la parola per descriverci in breve il Tuo percorso professionale.**

«Sono laureata in giurisprudenza e il mio percorso fin da questi studi è stato segnato da una particolarità: ho scelto un indirizzo di impresa, con esami legati al mondo della finanza (cosa che allora non era percepita come una opportunità). Ho poi lavorato in diversi studi, affacciandomi successivamente al mondo degli studi internazionali: essendo appassionata di finanza e conoscendo – allora eravamo in pochi in campo legale – la materia (perché l'avevo, appunto, studiata in università) ho iniziato a lavorare intorno ai 27 anni nel settore Capital Markets e in diversi studi internazionali, appunto, che cominciavano ad aprire e a cercare professionisti esperti in questo campo. Dal 2007 sono partner nello Studio Legale Associato in associazione con Linklaters LLP, sono alla guida per l'Italia di Equity Capital Markets (quindi società quotate, anche banche) ed a capo del Settore del Lusso a livello mondiale.

Negli ultimi 4, 5 anni ho abbinato a questa professionalità tecnica l'interesse per le tematiche di genere, che sono entrate un po' trasversalmente nella mia vita, dando vita a progetti di innovazione sociale. Ho costruito una Community (Breakfast@Linklaters) per donne manager (molte lavorano in aziende Clienti): si tratta di una iniziativa che Linklaters dedica alla business community femminile in Italia, il cui obiettivo è "promuovere il talento femminile" e creare un'occasione d'incontro per confrontarsi, condividere e approfondire le rispettive esperienze<sup>2</sup>.

Preparo donne manager a entrare nei consigli di amministrazione nell'ambito dell'iniziativa *In the boardroom*, realizzata sotto il cappello di Valore D con GE Capital (finanziaria di General Electric) ed Egon Zehnder. Sono infine (but not least!) sempre stata nel Consiglio Direttivo e dall'anno scorso 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<sup>3</sup>.

La filosofia di fondo che mi ha mossa nel promuovere e gestire queste attività consiste nella consapevolezza che ognuna di noi ha almeno una cosa che sa fare bene e sarebbe importante se la usasse non solo ai fini di business ma anche di "restituzione": io ho cercato di metter a disposizione quello che sapevo fare bene, senza mai cercare un ritorno immediato. Il quale poi, anche per sé e per il business, c'è sempre, ma come conseguenza di un processo avviato e che continua a dare frutti anche inaspettati. In questo caso prima di tutto c'è stata una restituzione, un "mettere a disposizione", con un'iniziativa di valore per tutti. Il mio scopo è essere felice, in termini di realizzazione, stare bene e pensare che sono riuscita a fare qualcosa di soddisfacente dove ho trovato un senso: questi progetti per me lo sono.»

<sup>1</sup> Intervista effettuata a Milano, il giorno 08 ottobre 2014.

<sup>2</sup> L'iniziativa si inquadra nell'ambito dei programmi di Corporate Responsibility e Gender Diversity promossi da Linklaters.

<sup>3</sup> Recentemente il *Financial Times* ha insignito l'Avvocato Parzani del *FT Innovative Lawyers Awards* per aver contribuito alla creazione di "In the Boardroom". [http://static.valored.it/storage/documents/sala-stampa/2013.10.04\\_FT\\_Pillars\\_of\\_creativity\\_and\\_vision.pdf](http://static.valored.it/storage/documents/sala-stampa/2013.10.04_FT_Pillars_of_creativity_and_vision.pdf).

**Quali sono stati i momenti e gli incontri più importanti nella Tua carriera, quelli che hanno dato una svolta al Tuo percorso?**

«Un momento specifico, di grande opportunità di crescita, è legato a un socio, capo inglese, che era Managing Partner del primo studio internazionale presso il quale lavoravo. Stavo in stanza con lui: mi faceva partecipare alla vita dello studio, a un livello all'epoca superiore a quello cui altrimenti avrei potuto accedere. E mi ha insegnato anche ad essere propositiva, cosa che incontra le mie caratteristiche: sono molto creativa rispetto all'orientamento al dettaglio dell' "avvocato" e questa idea di proporre, di risolvere i problemi, a me piace molto.

E poi ho sempre assecondato la mia natura, facendo quello che mi sentivo di fare, "ascoltando" le mie caratteristiche personali: tutti aspetti che poi mi hanno consentito di essere un avvocato affermato. E ascolto molto: questo mi consente di "prevedere", di anticipare i temi di attualità.»

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

«Fondamentalmente essere una persona disponibile, corretta, che ha sempre cercato di capire le esigenze degli altri. Già da giovane avevo clienti non ovvi per un giovane avvocato che poi mi hanno seguita: sapevano che avrebbero potuto contare su di me, sia perché facevo tutto il possibile per garantire un risultato, sia perché non insistevo su cose che non erano importanti per il cliente: sono figlia di un imprenditore e ho visto che fatica si fa a guadagnarsi la clientela. Credo di aver saputo impostare una relazione di vera fiducia: non ho paura di "perdere" nulla, e quindi dico quello che c'è da dire. I clienti lo sanno e si fidano.»

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

«Sì, ci sono stati momenti più difficili ... Per esempio, far percepire che sei la persona più *senior*, da donna, è stato a volte difficile. Può capitare, ad esempio, che con una donna non usino i titoli (chiamandoti "Signora", o semplicemente Claudia). Diciamo che non mi sono soffermata troppo su queste cose: in questi casi ho usato io per prima l'informalità.

Altri ostacoli penso che ce li poniamo noi. E, riflettendoci, mi sono detta: non li ho. Neanche soggettivi: non ho sensi di colpa. Non "mi nascondo": le mie figlie sanno che lavoro (e trovano stimoli, in questo) e i miei Clienti sanno che ho tre figlie e una famiglia e, quando posso, mi prendo gli spazi che servono. Non "bluffo".»

**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?***

«Il primo è sicuramente il fatto che, quando sei una donna e al tavolo ci sono 90 maschi, nessuno va via senza sapere chi sei e questo, in un ambiente competitivo, è un vantaggio immenso. E poi ti chiedono sempre di intervenire (non fosse che per educazione), perché sei una donna! Altri elementi che possono pesarti come diversità, in realtà sono distintivi: però devi saperli gestire. Questo non è così comune: la gran parte delle donne arrivano e si siedono in seconda fila: c'è l'idea di non avere voce, di non avere il diritto a una voce.»

**Che cosa a Tuo avviso "manca" nel nostro sistema giuridico e nella cultura organizzativa che ostacola o non favorisce le carriere al femminile?**

«Ostacoli esterni indubbiamente ve ne sono. Il primo è di ordine culturale. La domanda che ti fa chi è un po' che non ti vede è sempre: "Sei sposata"? "Hai avuto figli?", mentre al mio socio chiedono se ha fatto un'operazione interessante. Cosa la società si aspetta da te, e quindi cosa "tu devi"

restituire –, i giudizi, le aspettative – pesa. Altre affermazioni su questa linea riguardano la sorte dei figli (tipicamente: "Povera/o bambina/o, con la tata, la mamma lavora tantissimo ..."). Ma le mie figlie hanno creato una loro socialità ricca che dipende anche dal fatto che io lavoro.

Ecco: credo si debbano affrontare queste cose in modo più diretto nei diversi contesti: in ufficio, come dicevo, non nascondo cosa faccio con le mie figlie e per loro, e viceversa. Dopodiché, se una delle mie figlie dovesse esprimere un'esigenza che richiede una scelta, non avrei dubbi.

Sul piano normativo credo si debba lavorare anche sulla paternità/genitorialità. Il welfare invece vedo che è sempre più legato alle aziende, più che al ruolo pubblico, e riguarda sempre più anche gli uomini.»

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

«Sì, come dicevamo prima. Intanto non ci si propone o lo si fa molto poco. C'è spesso un eccesso di perfezionismo nelle donne: prima di proporsi ci si deve sentire al massimo. Poi ci sono i condizionamenti sociali, come ho detto: l'idea di dover rispondere ad un certo tipo di aspettative. E c'è un piano economico: in un momento in cui la differenza economica rispetto a stare a casa (o a scegliere un lavoro meno sfidante) è poca, si tende a rinunciare.»

### **Vieni dal mondo delle professioni. Che differenza c'è secondo Te rispetto alle organizzazioni?**

«Non sono mai stata in un'azienda "vera". Sono stata un anno in Credit Suisse "in prestito", ma il mio ambiente è quello degli studi professionali. E questo porta con sé un tema di flessibilità forte. Si è di meno e per questa ragione il lavoro può essere più facilmente "tailor made" sulle tue esigenze. D'altra parte quello della finanza d'affari è uno degli ambienti più *demanding*, con orari pesanti, urgenze. Devo dire che un mio punto di forza è che sono tranquilla: controllo bene lo stress. È stato importante.»

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

«Al potere di fare. Sì: di fare. Il potere è qualcosa che mi prendo interamente ma non è mai fine a se stesso. Non mi interessa lo status, dove siedo, e non è legato all'apparire. Far accadere qualcosa è il vero potere. E in questo senso il potere è qualcosa che ti viene riconosciuto. Sono le persone che lavorano con me che mi riconoscono, ma questo anche quando non ero socia: organizzavo un gruppo, mi davano da fare per gli altri e per questo venivo riconosciuta. Il tema dello status, poi, credo sia un fatto generazionale. Oggi i giovani lo sentono meno.»

### **Esistono secondo Te tratti "maschili" e "femminili" nell'esercizio di un ruolo di responsabilità elevata? Una "specificità femminile"? Può essere possibile allora anche una sintesi?**

«Come tratti femminili vedo una sorta di "accudimento", una predisposizione a "prenderti cura" delle cose, delle persone. Penso che le donne in questo senso possano portare qualcosa di nuovo anche in campo economico, affrontando alcuni temi tradizionalmente più femminili, per esempio (la salute, il sociale): questo fa delle donne potenziali elementi di cambiamento. C'è una disponibilità a "dare" e in questo le donne possono proporre un nuovo modello economico, in cui può esser forte l'idea di far crescere il business compatibilmente con l'idea di "restituire" al sociale. È un po' lo spirito che anima il progetto che ho citato sopra: ho visto che potevo "fare" e non aveva importanza se non c'era un ritorno immediato. Il ritorno è venuto, ma è scaturito dalla volontà di "restituire".

È anche un tema al centro delle attenzioni per es. del Prof. Attali, in Francia, negli ultimi anni: il fatto che un'azienda sappia impattare il sociale non è solo un elemento di immagine ma di business. C'è l'idea di reputazione, ma non solo, anche di posizionamento di un brand, di misurazione: le donne decidono l'80% dei consumi e il tema delle scelte etiche va tenuto presente.

Quello che si sta cominciando a dire è che alcune scelte non si riescono a valutare oggi, ma hanno un valore intrinseco (importante di per sé) che può comportare sviluppi futuri. E le donne, in generale, "proiettano" nel futuro, proprio per questa tensione a "far crescere", a "dare". Ecco: su questi processi di cambiamento le donne potrebbero avere un ruolo fondamentale, anche perché per creare, diffondere nuovi modelli, servono occhi nuovi (diversi dalle "filieri di piccoli manager"). La stessa cosa vale per i giovani: scardinano meccanismi consolidati.»

**Come si può "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...)?**

«Innanzitutto bisogna sottolineare che raggiungere posizioni di potere non è un gioco a somma zero. Non è necessario pensare che l'alternativa sia "io" o "tu". Possiamo trovare il modo di starci in due. E poi credo ci voglia pazienza. Il giusto stile. Posso capire che le donne – che prima non esistevano nel mondo del business in posizioni decisive – possano destabilizzare. Lascio il tempo di comprendere, e pazienza se nel frattempo continuano a chiamarci "Signore" ... anche in "Valore D" ho voluto gli uomini, cercando di lavorare insieme. E ha funzionato benissimo.»

**Una domanda più "privata": sei anche mamma di tre bimbi ...**

«Ho tre figlie. Non sono per "pianificare" la vita in subordine alla carriera. Ho vissuto serenamente le mie gravidanze: più sei serena e più questo tema non diventa un ostacolo. Pensa che quando aspettavo la terza figlia, all'ottavo mese e mezzo, mi hanno invitato a Londra: non si erano accorti che dovevo partorire! Devo aver portato la pancia con disinvoltura ...»

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

«Per le donne essere più affettuose con se stesse, perdonarsi più cose, e quindi osare di più. C'è una immagine, molto bella: l'uccellino che è sul ramo non ha mai paura che il ramo si spezzi, perché ha fiducia nelle proprie ali ... Bisogna imparare a credere in se stesse!  
Agli uomini direi che almeno una donna l'ameranno sempre: quello che farebbero per lei lo devono dare anche alle altre.»

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

«Per me continuare a lavorare con valore D a fianco delle aziende associate perché le cose avvengano prima di tutto lì. E poi perché le portino anche fuori.»

## INTERVISTA AD ALESSANDRA CARRA, CEO DI AGNONA, GRUPPO ERMENEGILDO ZEGNA<sup>1</sup>

### **Dott.ssa Carra, ci descriva in breve il Suo percorso professionale.**

«Ho iniziato con la ricerca: agli inizi pensavo potesse diventare la mia passione, per cui, dopo la laurea in Economia all'Università di Bologna, sono entrata in Nomisma S.p.A. e poi nel 1996 nell'ufficio ricerche e studi di McKinsey, a supporto della parte consulenziale (per diventare poi a mia volta consulente). Ho lavorato presso Clienti per studi strategici, e in particolare mi sono occupata del settore *consumer goods* soprattutto retail. Mi accorsi che mi appassionava quel tipo di prodotto e in particolare è sbocciata una passione per il prodotto nel settore Moda.

La prima tappa in questo ambito è stato l'ingresso in Trussardi che ha segnato il passaggio da un'azienda americana a una familiare: sono rimasta poco meno di due anni, come Marketing e Licensing Director. Successivamente alla Levi's cercavano un country manager per un business in Italia, Dockers. La moda mi affascina: il passaggio successivo, nei primi mesi del 2000, è stato in Valentino, come Vice President Worldwide Marketing, Sales e Retail, dove di fatto mi occupavo di tutta la parte operativa (dallo sviluppo prodotto, al global sales, al marketing, etc.), un'esperienza fondamentale. Poi sono stata in Ralph Lauren come CEO Sud-Europa e General Manager per la divisione donna e ancora nel Gruppo Vuitton come CEO Pucci. Dai primi di Maggio nel Gruppo Ermenegildo Zegna ricopro il ruolo di CEO Agnona, con un progetto di grande rilancio.»

### **Quali sono stati i momenti e gli incontri più importanti nella Sua carriera, quelli che hanno dato una svolta al Suo percorso?**

«Il primo è stato in MCKinsey, che è stata una grande scuola: ho avuto lì l'opportunità di mettere insieme i miei studi universitari con il pragmatismo della consulenza, e la "velocità" richiesta in azienda: è da questa esperienza che ho ricavato gli strumenti grazie ai quali ciò che faccio oggi nel settore moda potrei farlo anche in altri settori.

L'altra esperienza decisamente importante è stato il passaggio da strutture tipicamente matriciali (importanti ma semplici), come quelle di una società di consulenza, ad aziende italiane complesse, con un cultura diversa. In Valentino, in particolare, ho imparato ad applicare la creatività a un modello di business: non è semplice, anche se sembra scontato quando si lavora con la parte creativa. Ho imparato integrare *the right and the left brain*, la cultura della creatività con il business.»

---

<sup>1</sup> Intervista effettuata a Milano il 12 novembre 2014.

**Che cosa è stato fondamentale, secondo Lei, per arrivare a livelli elevati di Responsabilità, fino al ruolo di CEO?**

«Credo si possa fare il paragone con una "torta" e con ingredienti che un po' mettiamo noi e un po' arrivano. La carriera si fa perché si hanno le competenze, senza dubbio; perché si sa portare l'organizzazione intorno a sé; perché si ha anche un po' di fortuna, nel senso di trovarsi nel posto giusto nei momenti congiunturali giusti (a me ha aiutato essere nel settore della moda in un momento di crescita); perché ci si mette passione: ho lavorato tanto. E poi perché ho incontrato persone che mi hanno insegnato a ragionare in modo strategico.»

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

«La difficoltà c'è spesso, in gradi diversi. Nelle culture più anglosassoni (dove però ti confronti molto con il mercato) compare indubbiamente meno.

Personalmente ho sempre cercato di allontanarmi dal modello della donna in grigio, che porta i pantaloni, alza la voce, non sa lavorare con altre donne, etc. Ho cercato di fuggire da questi stereotipi anche se, appena arrivata in un contesto nuovo, questa era chiaramente l'aspettativa, la "barriera". Lo si percepisce: te ne accorgi.

Come si superano queste tipizzazioni? Sono diretta e dura, ma anche sorridente. Ci passo sopra, e non fingo assolutamente di non essere una donna. Questo soprattutto nei rapporti interni. Per quanto riguarda quelli esterni, mi sono abituata a tollerare alcune cose e a gestirle "spiazzando". Quando sei giovane, in particolare, capita, se ti trovi in un contesto maschile, che "ti chiedano il caffè" (per esemplificare). Mi è capitato che, in un contesto maschile, i clienti parlassero con i capi area e non con me. Di solito ricordo il mio ruolo con un sorriso: se sei brava poi vanno oltre. Bisogna, in questi casi, "superare" la prima volta che accade – perché accade la prima volta –, senza irritarsi, ma facendo presente che si è lì e con un ruolo. Si rendono conto di aver commesso una gaffe, ed è inutile infierire.

Quello che invece non va bene è quando i tuoi responsabili faticano ad accettare che sei una donna e vuoi crescere, perché si fidano più di un uomo. In questi casi bisogna seriamente riflettere sul fatto che non siamo destinati a lavorare insieme!»

**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 Suo caso, è riuscita a *comunicarlo*, a *spenderlo all'interno di un contesto?***

«L'unico vero vantaggio è che, lavorando nella moda, spesso sono la prima consumatrice del prodotto! Mi ha aiutato tantissimo l'esperienza retail: indosso ciò che vendo e questo è un acceleratore di comprensione. Poi forse il fatto di essere una donna aiuta a intuire le caratteristiche positive dei collaboratori, a organizzarmi ... ma sinceramente trovo uomini che lo sanno fare altrettanto bene.»

**Che cosa a Suo avviso "manca" nel nostro sistema giuridico e nella cultura organizzativa che ostacola o non favorisce le carriere al femminile?**

«Credo che gli ostacoli siano soprattutto di ordine culturale, a partire dalla capacità che dovremmo avere prima di tutto noi madri di crescere uomini in grado di stare al fianco di donne forti senza drammi. Le faccio un esempio: faccio fatica a spostare le donne all'estero, perché significa spostare un uomo che accetta di seguire la moglie o la compagna. Se una donna scandinava la porto facilmente in Italia con la famiglia, una donna italiana non riesco a spostarla in Giappone. Da un uomo invece un rifiuto ad andare, che so, a Hong Kong, non l'ho mai sentito, ed è importante in un mondo globale se si vuole far carriera.

Questo accade perché è ancora difficile far capire che può essere "lei", la donna, che fa carriera in una coppia. L'uomo invece "può" occuparsi solo del lavoro ... Ma noi riusciamo benissimo a far carriera e il *work life balance* funziona quando anche gli uomini hanno l'"intelligenza" di capirlo. Questo sottintendere l'esclusività del lavoro per l'uomo (e non viceversa) vale, tra l'altro, anche per le donne che possono permettersi un supporto: si sentono in colpa, sul lavoro e casa. E questo è un elemento pesante nelle scelte.»

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

«Sì. È vero che siamo "multitasking", abbiamo forse una maggiore sensibilità, ma abbiamo anche alcuni limiti.

Uno per esempio è – lo noto in diverse colleghe – *la missione "io ti salverò"*, che implica cercare di potare tutti dalla propria parte, anche chi palesemente non lo è, tenere tutto insieme, come se cambiare le persone in un gruppo fosse un proprio fallimento. Per gli uomini in genere non è così. Dobbiamo fare i conti, realisticamente e senza ingenuità, che non tutti possono lavorare insieme.

Altro aspetto è *l'attesa del riconoscimento* (che significa: "Ti faccio vedere come sono brava e tu sarai in grado di riconoscermelo"). Le donne in genere dimostrano cosa sanno fare e poi si attendono che venga loro riconosciuto, gli uomini non si pongono il problema: di solito ti chiedono prima il riconoscimento perché sanno che ti porteranno i risultati ...

Anche gli aumenti di stipendio me li chiedono gli uomini. Le donne fanno una gran fatica, e quando un aumento lo dai, sembra quasi siano in imbarazzo. Una donna, in genere, si attende arrivi tutto perché l'ha dimostrato. Non chiedono ... E quando i risultati li hanno ottenuti, non ne parlano, non li espongono: non li valorizzano. Non li celebrano.

E poi non facciamo lobby: gli uomini creano, anche all'interno delle organizzazioni, occasioni di fare gruppo, di costruire sodalizi, che sono utili. Una donna, appena può, va a casa ...»

**Ha risposto sopra alla domanda relativa alle caratteristiche del mondo del lusso e della moda rispetto alle professioni femminili e al Suo caso in particolare. Passo allora a una domanda relativa a una parola poco usata, quasi sussurrata: "potere". Lei a cosa associa la parola "potere"?**

«Il potere per me è libertà. È la possibilità di poter influenzare, fare cambiamenti: avere le leve per farli. In un ruolo apicale questo accade: hai le leve per incidere, per cambiare, che del resto è quello che si richiede a un CEO.»

**Ha già risposto anche alla domanda se esistono tratti "maschili" e "femminili" nell'esercizio di un ruolo di responsabilità elevata, ponendo l'accento più che altro sull'accesso a tali ruoli. Ma allora, come si può "cambiare" secondo Lei 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...)?**

«L'Italia è pronta per figure femminili forti. Bisogna solo dar modo alle persone di arrivarci e dare opportunità perché avvenga. Certo, rimane il fatto che, guardandosi in giro, nei posti di potere si vedono ancora uomini. E allora mi chiedo anche: ma il potere le donne lo vogliono? È davvero quello che in tante vogliono? O a un certo punto c'è altro che assume un valore più forte rispetto ad avere una bella carriera? Mi domando se alcuni "fermi" (che valgono anche per gli uomini) non siano volontari. È una domanda aperta.»

**Una domanda più "privata": la Sua dimensione personale, familiare, quanto ha influenzato la Sua carriera?**

«Ho un marito e prima compagno che mi è stato di grande aiuto. Il mio lavoro prevede, per esempio, che io viaggi spesso ovunque, ma non mi ha creato alcun conflitto familiare. Abbiamo due figli e io ho la mia carriera, ma questo non ha minato gli equilibri. Ci siamo scelti.»

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

«Per le donne pensare che lo sono e continuare a comportarsi da donne, senza forzature, mettendo davanti la professionalità, la consapevolezza di ciò che si sa fare (senza sindromi da prima della classe...) e imparare a celebrare i propri risultati.

Per gli uomini imparare a lavorare con le donne facendosi capire, cambiando codici. Quelli machisti, che spesso usano tra loro, noi non li apprezziamo ... Potrebbero sfruttare invece le capacità analitiche. In sostanza, adattare i codici.»

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

«Il mio impegno è di far crescere le persone con cui lavoro con equilibrio, senza pregiudizi. E aiutare le donne in particolare a capire quali sono gli strumenti per essere valorizzate, per decidere quel che per loro, nel rispetto delle loro scelte, è giusto.»

**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 MILANO<sup>1</sup>**

**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 anni<sup>2</sup>. 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).

---

<sup>1</sup> Intervista rilasciata a Milano il giorno 8 gennaio 2015.

<sup>2</sup> 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" richiesto, 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 non 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: una 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 politico<sup>3</sup>: 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 genere - è estremamente difficile riuscire a ottenere ruoli di coordinamento, visti i "tempi" della politica: le

---

<sup>3</sup> Alessandra è stata candidata alle ultime primarie del Centro-Sinistra per la presidenza di Regione Lombardia.

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 ASSISTANCE<sup>1</sup>**

**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 un'offerta nel mondo della salute, Zyma, gruppo Ciba Geigy, poi Novartis, a cui non ho saputo dire di no. Ho

---

<sup>1</sup> Intervista effettuata a Milano, il giorno 16 gennaio 2015.

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 Assistance<sup>2</sup>, 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 supportato: 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 - 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.»

---

<sup>2</sup> 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).

**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, VICE PRESIDENTE RISORSE UMANE GLOBAL OPERATIONS IN SANOFI<sup>1</sup>

**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.»

---

<sup>1</sup> Intervista effettuata a Milano, il giorno 21 gennaio 2015. All'epoca dell'intervista Laura Bruno era Direttore Risorse Umane Italia. Dal primo agosto 2015 è Vice Presidente Risorse Umane Global Operations in Sanofi.

**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 viaggino 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.»