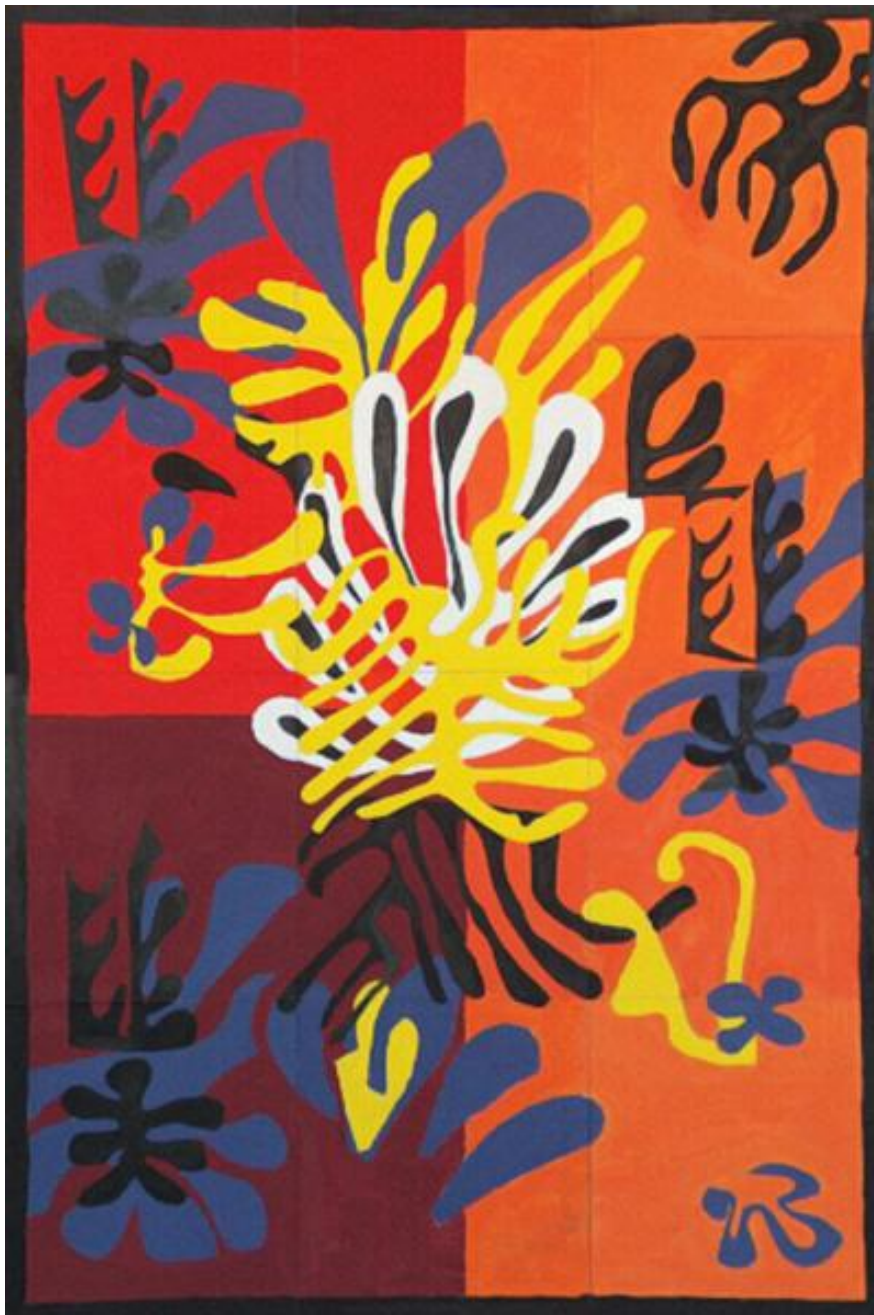


**INTERVISTA A CLAUDIA PARZANI,
PARTNER NELLO STUDIO LEGALE ASSOCIATO IN
ASSOCIAZIONE CON LINKLATERS LLP,
PRESIDENTE DI “VALORE D”**



H. Matisse, *Mimosa*

Dialoghi

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

INTERVISTA A CLAUDIA PARZANI, PARTNER NELLO STUDIO LEGALE ASSOCIATO IN ASSOCIAZIONE CON LINKLATERS LLP, PRESIDENTE DI “VALORE D”¹

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 esperienze².

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 azienda³.

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.»

¹ Intervista effettuata a Milano, il giorno 08 ottobre 2014.

² L’iniziativa si inquadra nell’ambito dei programmi di Corporate Responsibility e Gender Diversity promossi da Linklaters.

³ 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.

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 “accadimento”, 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.»