

**INTERVISTA A LINDA GILLI,  
PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO DI INAZ**



H. Matisse, *Mimosa*

*Dialoghi*

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

## 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 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, do 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, sia 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, consiglierei 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 acquistato 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 sé 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 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.