

# *Dialoghi*

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



**Anno V, numero 2,  
Dicembre 2014**

# *Dialoghi*

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

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

**Referente Scientifico:** Lauro Mattalucci

**Direttore Responsabile:** Elena Sarati

**Hanno contribuito a questo numero:** Giuditta Alessandrini, Mauro Bini, Galileo Dallolio, Lauro Mattalucci, Elena Sarati, Carlo Volpi.

**Si ringraziano per le testimonianze:** **Alessandra Carra**, CEO di Agnona, Gruppo Ermenegildo Zegna; **Claudia Parzani**, Avvocata, Partner nello Studio Legale Associato in associazione con Linklaters LLP.

Sito della rivista:  
[www.dialoghi.org](http://www.dialoghi.org)

## II FILONE DEDICATO AL RUOLO DELLE DONNE NEL MONDO DEL LAVORO. LE INTERVISTE

a cura di Elena Sarati

Come già precedentemente ricordato, nel 2012 *Dialoghi* aveva inaugurato un filone dedicato al ruolo delle donne nelle organizzazioni e nelle professioni, e più in generale nel lavoro, con l'articolo di Ilaria Li Vigni<sup>1</sup>, che ci aveva offerto una sintesi del quadro normativo e di un'applicazione spesso "mancata" – in campo aziendale e non – facendo l'esempio concreto della discriminazione di genere nella professione legale.

Con l'occasione avevamo sottolineato il forte legame con gli argomenti al centro della rivista: crediamo infatti non si possa parlare di sviluppo organizzativo, o di cultura d'impresa, – né tantomeno di qualità del lavoro – senza considerare il trascurato quanto imbarazzante particolare di una presenza femminile sottoesposta. Ci eravamo quindi presi l'impegno di proseguire in tale direzione di indagine, anticipando che, nei numeri successivi, avremmo proposto riflessioni e testimonianze, come è poi continuamente avvenuto.

Il presente numero presenta appunto un'analisi dei dati del *Global Gender Gap Report* e valutazione delle politiche di genere. Proseguono le interviste a donne in posizioni di vertice, utili a cogliere la questione sotto il profilo culturale e soggettivo, e a mettere in luce pratiche diffuse e possibili strategie di risposta e di cambiamento<sup>2</sup>.

Proponiamo nelle pagine seguenti le testimonianze di Claudia Parzani, Avvocata, Partner nello Studio Legale Associato in associazione con Linklaters LLP e 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; e di Alessandra Carra, CEO di Agnona, Gruppo Ermenegildo Zegna, che ci racconta il suo percorso manageriale nel mondo della moda.

Ricordiamo che le testimonianze raccolte, i dialoghi, gli articoli che progressivamente verranno pubblicati confluiranno, nel 2015, in un numero monografico in cui si affronterà, in coerenza con quanto sopra esplicitato, il tema delle donne nel mondo del lavoro.

---

<sup>1</sup> Avvocata, Componente esterno della Commissione Pari Opportunità presso il Consiglio Nazionale Forense e del Comitato Pari Opportunità dell'Ordine degli Avvocati di Milano.

<sup>2</sup> La prima di una serie di interviste ha visto protagonista Roberta Silva, Direttore Generale e Amministratore Delegato di Bose Italia, indicata nel progetto "*Ready-for-Board Women*" fin dalla prima edizione 2009 tra le 70 Manager italiane che per competenza sono candidabili a far parte di un Consiglio di Amministrazione delle aziende italiane pubbliche e private<sup>2</sup>: ci ha raccontato il suo percorso e la sua esperienza – da giovane dirigente fino a, appunto, AD – e come, dal suo punto di vista, sia possibile intendere l'uso del "potere" al femminile in un ambito ancora quasi completamente maschile. Nel precedente numero abbiamo ospitato le testimonianze di Chiara Bisconti, Assessora Benessere, Qualità della vita, Sport e Tempo Libero, Risorse Umane, Tutela degli animali, Verde, Servizi Generali del Comune di Milano; di Linda Gilli, Cavaliere del lavoro, Presidente e Amministratore Delegato di Inaz; di Laura Viganò, Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari e Preside della Facoltà di Economia dal 2007 al 2012, e un dialogo con Cinzia Sasso, giornalista di Repubblica e autrice di numerose interviste a donne con incarichi manageriali e attività imprenditoriali.

## INTERVISTA A CLAUDIA PARZANI, PARTNER NELLO STUDIO LEGALE ASSOCIATO IN ASSOCIAZIONE CON LINKLATERS LLP<sup>3</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>4</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>5</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

<sup>3</sup> Intervista effettuata a Milano, il giorno 08 Ottobre 2014.

<sup>4</sup> L’iniziativa si inquadra nell’ambito dei programmi di Corporate Responsibility e Gender Diversity promossi da Linklaters.

<sup>5</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).

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.»

**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.»

## INTERVISTA AD ALESSANDRA CARRA, CEO DI AGNONA, GRUPPO ERMENEGILDO ZEGNA

### **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 affascinava: 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.»



**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 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.»

**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 caprie, 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 strumenti per essere valorizzate, per decidere quel che per loro, nel rispetto delle loro scelte, è giusto.»