

# **IL FILONE PARI OPPORTUNITÀ. LE INTERVISTE**

**INTERVISTA A ROBERTA SILVA, AMMINISTRATORE  
DELEGATO E DIRETTORE GENERALE DI BOSE ITALIA**

**A CURA DI ELENA SARATI**



***Dialoghi***

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

**Anno IV, numero 1, Luglio 2013**

# Dialoghi

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

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

**Referente Scientifico:** Lauro Mattalucci

**Direttore Responsabile:** Elena Sarati

**Hanno contribuito a questo numero:** Gianni Agnesa, Mauro Bini, Mauro Bini (da Modena), Lauro Mattalucci, Elena Sarati, Antonio Zanardo, Augusto Vino.

Si ringrazia per la testimonianza Roberta Silva

Sito della rivista:

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

In copertina è riprodotto un particolare tratto da una delle 23 tele appartenenti a un ciclo pittorico raffigurante il mito di Orfeo, eroe ad un tempo apollineo e dionisiaco, capace con il suono d'incantare gli animali. Le tele, databili attorno alla metà del XVII secolo, ornano le pareti della "Sala Grechetto" di Palazzo Sormani a Milano. Le ragioni della scelta del dipinto sono dovute al fatto che in questa prestigiosa sala, messa a disposizione dalla amministrazione comunale, si è tenuta in data 1 Luglio 2013 la presentazione del secondo monografico di *Dialoghi* dedicato al tema della cultura della formazione (di tale evento riferiamo sinteticamente nel presente numero della rivista).

Le tele – un tempo erroneamente attribuite al pittore genovese Giovanni Benedetto Castiglione, detto il Grechetto ed oggi assegnate ad un anonimo pittore nordico – partono dal mito di Orfeo come pretesto per la raffigurazione della straordinaria varietà di specie, familiari o esotiche, che popolano il regno animale. Si esprime in tal modo un tratto di cultura tipicamente barocca che trova eco nelle *Wunderkammern*, collezioni che mescolano tra loro – in modo spesso incoerente – curiosità scientifiche e amore per ciò che di raro e stravagante ci offre la natura.

Nel particolare prescelto la scena è dominata (oltre che da un poco realistico pinguino e da altri pennuti) da due eleganti fenicotteri che si levano in volo, mentre sullo sfondo si staglia un suggestivo paesaggio lacustre con tanto di imponente maniero posto su un'incombente altura. In qualche modo il particolare sembra richiamare il tema delle metafore e dell'immaginario all'interno di un contesto formativo, di cui si è parlato nell'evento di *Dialoghi* che ha avuto luogo nella Sala Grechetto.

## IL FILONE PARI OPPORTUNITÀ. LE INTERVISTE

Abbiamo inaugurato nel numero precedente (2, 2012) il filone dedicato al tema delle pari opportunità e della questione di genere in ambito professionale con l'articolo di Ilaria Li Vigni<sup>1</sup>, che ci ha offerto una sintesi del quadro normativo e di un'applicazione spesso "mancata" – in campo organizzativo e non – facendo l'esempio concreto della discriminazione di genere nella professione legale.

Con l'occasione abbiamo anticipato che, nei numeri successivi, avremmo proposto riflessioni e testimonianze, tra cui interviste a donne in posizioni di vertice (e non solo), 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.

Apriamo la serie di interviste con la voce di 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.

Ricordiamo che le riflessioni e le testimonianze confluiranno in un numero monografico e in un Convegno sul tema: il forte legame con i temi al centro della rivista si sostanzia nella certezza che non si possa parlare di sviluppo organizzativo, o di cultura d'impresa, né di *people strategy* o di valorizzazione dei talenti senza considerare il trascurato quanto imbarazzante particolare di una presenza femminile sottoesposta.

E.S.

---

<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> Ved. <http://www.pwa-milan.org/wp-content/uploads/2009/07/ready-for-board-women-2009.pdf>.

Un elenco costantemente aggiornato si trova in <http://www.readyforboard.com>.

## **INTERVISTA A ROBERTA SILVA, AMMINISTRATORE DELEGATO E DIRETTORE GENERALE DI BOSE ITALIA<sup>3</sup>**

**a cura di Elena Sarati**

### **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.

---

<sup>3</sup> Intervista effettuata a Milano il giorno 8 Aprile 2013.

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».

**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!»