

Argomento: AIPB: Si parla di Noi

L'ALTRA COVERSTORY



DONNE SULL'ORLO DI UN'EVOLUZIONE DI LEADERSHIP

Come andiamo con la gender equality? Bene, ma non benissimo. Perché, al di là dei numeri, va aperto un confronto sulla leadership al femminile. Per trovare modelli che vadano oltre gli stereotipi

di Marina Marinetti

Nei board delle principali 40 società quotate le donne rappresentano il 35,5% dei membri. E negli ultimi anni tra i dirigenti sono passate dall'11,9% al 17,6%. Ci sono (notevoli) margini di miglioramento, ma non si potranno raggiungere proseguendo nella contrapposizione tra mondo maschile e femminile. Ecco perché Economy ha organizzato "Dimenticare Lisistrata", per capire cosa significa per una donna ricoprire ruoli di responsabilità in contesti lavorativi sempre più complessi.

Eco



28

KLAUS DAVI
INUTILE "GENDERIZZARE"
MEGLIO INIZIARE A FARE RETE

Se cediamo, se gli diamo il minimo appiglio, non ci sarà più un mestiere che queste, con la loro ostinazione, non riusciranno a fare. Costruiranno navi, vorranno combattere per mare [...]. Se poi si mettono a cavalcare, è la fine dei cavalieri». Ve la ricordate Lisistrata? Nella commedia di Aristofane (correva l'anno 411 a.C.) convince le donne greche a mettere in atto lo sciopero del sesso per indurre gli uomini a cessare la guerra. Sono passati più di 2.400 anni, ma lo stereotipo sulla polarizzazione tra mondo maschile, legato allora alla guerra e oggi al business, e mondo femminile, vincolato al welfare e all'estetica (oggi come allora), è duro a morire. Eppure, oggi in Italia abbiamo un milione e 340mila imprese femminili e nella fascia d'età fra i 25 e 44 anni il 30% delle donne possiede una laurea (a fronte del 20% degli uomini), in media

ottenuta con votazioni più elevate e in tempi più contenuti. E nei board delle 40 maggiori società quotate, le donne sono passate dal 5,7% del 2011 al 35,5%, del 2019 (la media mondiale è del 20,6%). Ma c'è voluta una legge, la Golfo-Mosca, per imporre la presenza di almeno un terzo di donne nei board. E l'effetto "tetto" è talmente evidente che è stata prorogata, alzando la soglia da un terzo a due quinti dei sindaci e degli amministratori eletti ed estendo i rinnovi del mandato da tre a sei. Tante (poche) quante sono le società quotate che hanno un presidente donna: Amplifon, Eni, Enel, Poste, Terna e Ubi Banca. E solo il 5% delle società ha un ceo donna. Mentre tra i dirigenti le donne sono passate dall'11,9 al 17,6%. Bene, ma non benissimo. Peccato, perché è assodato – anche per la Consob – che le imprese sensibili alla parità di genere hanno più probabilità di

**L'EFFETTO "TETTO" DELLA LEGGE
GOLFO-MOSCA È TALMENTE EVIDENTE
CHE SONO STATE INNALZATE QUOTE
E AUMENTATI I MANDATI**

Un momento dell'evento
"Dimenticare Lisistrata"
nelle Sale Nobili
di Palazzo Turati
a Milano

migliorare le proprie performance. Beh, almeno il gender pay gap si sta ridimensionando: il nostro Paese risulta tra i più virtuosi, con una differenza salariale del 5,6% tra uomini e donne (la media europea è del 13,8%). Insomma: i margini di miglioramento non mancano. In particolare per quanto riguarda il tasso di partecipazione femminile nel mercato del lavoro, ancora fermo al 56%, il più basso tra i 28 (pardòn, 27, dopo la Brexit) paesi dell'Unione europea: alzandolo di un misero punto percentuale, secondo la Banca d'Italia il Pil si impennerebbe del 7%. Ma diciamo che Lisistrata può andare in pensione, abbandonare le armi e ripartire con nuovi presupposti. Ecco perché Economy ha organizzato, l'11 febbraio a Milano, "Dimenticare Lisistrata. La leadership femminile: otto protagoniste oltre gli stereotipi", che nella "meravigliosa cornice" (si dice così, no?) delle Sale Nobili di Palazzo Turati si sono confrontate su cosa davvero significa oggi per le donne ricoprire un ruolo di responsabilità in contesti lavorativi sempre più complessi.

La laurea non basta

La laurea in Economia aziendale con specializzazione nel settore Finanziario non basta per diventare analista quando, oltre a essere una mosca bianca per l'epoca – in quanto donna – sei anche una biondina appena sposata che potrebbe rimanere incinta da un momento all'altro. Poi, dopo aver fatto il giro delle sette chiese (banche) invano, la fortuna ti fa incontrare, nel bar dove ogni mattina vai a fare colazione, un signore che è a capo di Banque Bruxelles Lambert. Inizia così, a 25 anni, la carriera nel mondo finanziario di Maurizia Villa, una delle prime a lavorare come advisor per il private equity. Una carriera consumata tra Barclays, Cominvest, Cofilp (la banca d'affari del Gruppo Banca Popolare di Novara), eccetera. «A un certo punto, però, il mondo



finanziario stava crollando agli occhi della mia generazione. E mi corteggiavano nell'attività di executive search, ma ero convinta che fosse un "non lavoro" da ultima spiaggia». Oggi Maurizia Villa è managing partner e country chair di Korn Ferry, in cui è entrata nell'agosto 2010. È lei, si dice, che il Tesoro ha incaricato di individuare il successore di Marco Morelli alla guida di Monte dei Paschi di Siena. È a lei che il fondo sovrano di Abu Dhabi, Aabar

**LE DONNE IN POSIZIONI DI RILIEVO
SANNO CHE IL VERO SUCCESSO
DI UN MANAGER STA NEL CONDIVIDERE
IL PERCORSO CON LA SQUADRA**

Luxembourg, primo azionista di Unicredit, avrebbe chiesto di sondare il terreno per individuare una lista di candidati da mettere al comando della banca. È lei che ha consegnato la cloche di Alitalia a Gabriele Del Torchio. Altro che "ultima spiaggia". Chi meglio di lei per definire le skill femminili? «Si parla sempre di soft skill, ma quelle delle donne sono molto hard». E (sorpresa!) invece di snocciolare doti come multitasking, ascolto, pianificazione, Maurizia Villa ha parlato invece di «esempio, stimolo, guida. La caratteristica delle donne è il raggiungimento dell'obiettivo attraverso un atteggiamento costruttivo. Le lamentele non funzionano: tutto si può risolvere attraverso un'attitudine positiva». Specie se si oc-

cupa una posizione di leadership: «Occorre occupare il ruolo con determinazione e consapevolezza di cosa voglia dire lavorare in un'organizzazione. Ci vuole anche serietà nel percepire i propri punti di forza e di debolezza e di questi fare un elemento su cui lavorare. Le donne oggi in posizione di rilievo hanno maggior senso di consapevolezza che il risultato non deve essere ascrivibile a se stesse come must, ma il successo vero di un manager sta nel condividere il percorso con la squadra, nel bene e nel male». Tant'è che quando si parla di donne, si parla di "leadership partecipativa". «Va detto che è una conquista proporzionale e speculare all'evoluzione nel tempo: delusioni, cadute, disillusioni aiutano a costruirsi un livello di consapevolezza più lucido di quello degli uomini, che se la raccontano molto e hanno fragilità più evidenti delle donne. Parlo di donne risolte, chiaramente». E il modello yuppie anni '80? «Allora per emergere bisognava essere aggressive, lottare contro l'uomo sbagliato. Oggi siamo elemento di aggregazione, modulazione, mediazione. È questo che porta poi al risultato».

Ma arrivarci, al risultato, può richiedere anche un quarto di secolo. Prima di cambiare pelle, fondando la Pierri Philanthropy Advisory per occuparsi a tempo pieno di consulenza e formazione in tema di filantropia e finanza sociale per aziende, banche, family offices e fon-

IL CORAGGIO DI VOLTARE PAGINA PREMIA CON IL SUCCESSO PROFESSIONALE

E poi ci sono le sliding doors. Come quelle che hanno attraversato Sara Biglieri (che peraltro assomiglia come una goccia d'acqua a Gwyneth Paltrow), partner di Dentons, il più grande studio legale internazionale del mondo, e Cristina Santucci, Vice President e Managing Director (che poi sarebbe come dire "amministratore delegato", declinato rigorosamente al maschile) di Juul Labs Italia, che ha portato nel nostro Paese "l'iPhone delle sigarette elettroniche". Entrambe hanno mollato una carriera molto ben avviata per intraprendere una nuova avventura. Due startupper... senza garage.

Per Sara Biglieri la vita avrebbe potuto essere decisamente più tranquilla: «Quando facevo l'avvocato a Pavia in pausa pranzo riuscivo persino ad andare a giocare a tennis». Ma quella non era la vita che faceva per lei, e Milano chiamava come una sirena. Così approdò in uno studio legale decisamente quotato. Da neoavvocato a socio - «senza santi in Paradiso», ci tiene a sottolineare - con clienti consolidati (anche grandi nomi, che, in più d'uno, s'è portata dietro nella nuova avventura) e posizioni in cda di aziende importanti e holding. «Avrei potuto rimanere lì», ha spiegato alla platea. «Non mi sono mai sentita una "donna" sul lavoro... a parte quando, unica fra venti avvocati uomini, qualche cliente si permetteva di darmi della "signorina" chiedendomi di fotocopiare un documento». È un po' l'annosa questione del "buongiorno, dottore" versus "buongiorno signora" (scovate le differenze). «Dopo vent'anni mi sono resa conto di aver raggiunto il limite della mia crescita personale». Così, nel 2016, decise di seguire Federico Sutti, che aveva da poco aperto la sede italiana di Dentons. A seguirla, dal vecchio studio, il suo team, una decina di persone che hanno creduto nel suo progetto. «In

un mercato saturo, era un'operazione rischiosa. Si partiva da zero con uno studio internazionale. Ma già dopo pochi mesi capimmo che si trattava di un'iniziativa di successo».

Entrata da subito come partner di peso dello studio, Sara Biglieri ha fatto il salto. «Non sono tanto i soldi che hanno fatto la differenza, ma una cosa con cui noi donne non siamo abituate ad avere a che fare: il potere. Per stare al tavolo con gli altri alla pari, o anche un gradino sopra, devo poter portare dei risultati. Poi è chiaro che se dici cose intelligenti ti ascoltano».

Cristina Santucci, che oggi è Vice President e Managing Director di Juul Labs Italia, la sua sliding door l'ha attraversata alla vigilia del coronamento di una fulgida carriera in Coca-Cola, dove, in 15 anni, ha ricoperto posizioni in Italia e in Europa, spaziando dal Marketing al General Management. «Coca-Cola è stata una straordinaria avventura professionale, ma anche, in parte, una prigione dorata», ha raccontato. «Ho fatto un carrierone, ma ero un talento anomalo, perché in tutte le grandi multinazionali i talenti e i potenziali vengono definiti anche in base alla loro mobilità. Ma io non mi ero mai mossa dall'Italia, per questioni familiari: avevo perso mio padre a vent'anni, una responsabilità quindi nei confronti di mia madre, e nel frattempo avevo costruito una mia famiglia. Nel 2015 mi arrivò la classica offerta che non potevo rifiutare: andare ad Atlanta a ricoprire una posizione

molto prestigiosa. Ma dovevo scegliere tra famiglia e carriera. "Santucci è brava, ma non è mobile", equivaleva a "Santucci è brava, ma non è un uomo". Scelsi la famiglia». E una carriera diversa nel mondo delle start up e nel business dell'innovazione digitale, «una carriera che paradossalmente ha preso presto una velocità molto più alta di quella che avrebbe avuto se fossi rimasta in Coca-Cola».

Tramite un headhunter, infatti, è squillata la sirena di Juul Labs. Che le chiedeva di aprire una startup da zero, contando su investimenti e supporto dalla casa madre, in un contesto supersfidante, quello delle "svapore", in Italia, in cui di donne non c'era neppure l'ombra.

«È scattata la scintilla. E l'arrivo di Juul Labs in Italia, per giunta guidata da una donna e costituita da un team giovane e proveniente da settori diversi dal tabacco, è stato l'elemento dirompente. Tra l'altro, guadagno più ora di quando ero in Coca-Cola». Certo: ora. Perché anche Cristina Santucci, come (quasi) tutte le donne, tende a gettare il cuore oltre l'ostacolo, mentre il portafoglio lo si dimentica in fondo alla borsa.

«Parlando con i miei omologhi uomini in giro per il mondo mi sono resa conto che, nella determinazione del mio compenso, avevo privilegiato la parte variabile relativa alle azioni rispetto alla retribuzione». Tradotto: aveva un salario fisso inferiore. «Ma quando ho fatto presente la questione, l'azienda ha subito adeguato il trattamento».



SEDUTE, DA SINISTRA: SARA BIGLIERI (DENTONS) E CRISTINA SANTUCCI (JUUL LABS)

Da sinistra: il caporedattore di Economy Marina Marinetti (di spalle), Paola Pierri, founder di Pierri Philantrophy Advisory, e Maurizia Villa, country chair di Korn Ferry



dazioni, Paola Pierri ha toccato con mano cosa significa appartenere a una specie protetta. Per più di 25 anni ha lavorato nel settore bancario e finanziario - «tutti guadagnavano molto più di me in quanto specialisti e in quanto uomini, perché gli uomini chiedono, e hanno bisogno di segni esteriori del potere», ha sottolineato - concludendo la sua (prima) carriera con il ruolo di Direttore Generale di Ubm, la banca di investimento del Gruppo UniCredit, che ha lasciato nel 2009.

La differenza tra ieri e oggi, in cui le quote rosa sono imposte per legge? «Una volta non c'era un numero significativo donne neppure in posizioni intermedie, quindi era ovvio che bisognasse fare spazio. Adesso che ce ne sono molte di più il clima è drammaticamente cambiato, ma in senso negativo. Se è diventato politicamente corretto avere donne in azienda, significa che non è così scontato che le donne abbiano dei diritti. E infatti c'è voluta la legge sulle quote rosa. Doveva essere un modo per cominciare a inserire le donne, ma questa quota è diventata un tetto». Lei è stata "specie protetta" in diversi consigli di amministrazione, inclusi quelli di Ansaldo, Olivetti, Edison, Veneto Banca. E nei cda in cui non è

entrata, il motivo non è stato certo quello della mancanza di competenza, anzi: «Tantissimi cacciatori di teste mi hanno detto: "grazie, ma abbiamo già trovato un'altra donna". Non "una persona", proprio "un'altra donna". Mi ha sempre scioccato questa frase... E chi l'ha pronunciata era sempre un uomo. Questo dà la misura di quanto sia forte il concetto che non sei una competente normale di un cda, ma sei una componente protetta. Le donne non sono risorse umane: sono commodity».

Anacronismi

Sembra anacronistico parlare di "sesso debole". Eppure anche questo è un tema. «La presenza fisica è l'handicap che hanno le donne», ha esordito Antonella Massari, segretario generale dell'Associazione italiana Private Banking: «in quanto donna non ti è concessa

neppure l'aggressività verbale. Soffro un po' negli ambienti maschili, in cui c'è un utilizzo della voce alta per conquistare il predominio». Lei è una delle poche che frequentavano la Bocconi quando ancora le discipline econo-

miche non erano roba da femmine: «Saremo state cinque o sei su cento. E tutte siamo arrivate alla fine del

percorso». Terminati gli studi, per Antonella Massari si sono aperte le porte del Credito Italiano: «Cercavano un economista all'Ufficio Studi e mi chiamò Pietro Modiano. Allora mi sembrava che mi dessero un sacco di soldi: in realtà non erano tanti».

L'ambiente finanziario? «È ancora abbastanza maschile. Molto, però dipende dal leader. Qua in Aipb siamo in 12 e abbiamo solo tre ragazzi». Una scelta dettata dall'esperienza: «Ho sempre lavorato molto bene con le donne: le donne fanno senza chiedere, gli uomini quando fanno chiedono. E per un capo avere qualcuno che ogni due minuti chiede qualcosa è pesante». Ma c'è un ma: «Le donne sono fidate, ma un ambiente misto è preferibile», avverte. Anche se l'ambiente della comunicazione, nel quale per anni si è mossa nell'era di Profumo «e dal quale sono uscita con lui», aggiunge, è tipicamente declinato al femminile: «Quando ero all'Identity communication,

**LE DONNE FANNO SENZA CHIEDERE:
UNA DOTE PARTICOLARMENTE
APPREZZATA QUANDO SI LAVORA
IN TEAM SU UN PROGETTO**



DA SINISTRA ANTONELLA MASSARI, SEGRETARIO GENERALE AIPB, E GIULIANA PAOLETTI, PRESIDENTE IMAGE BUILDING

si diceva che il team fosse tutto di donne. In realtà era assolutamente bilanciato tra i due generi: 50 e 50%». Molto più di quello dei consigli di amministrazione: «Finita l'era Profumo, sono entrata nel cda di Amber Capital, poi in Vittoria Assicurazioni». Poi, a un certo punto, il presidente di Aipb, Fabio Innocenzi, mi propose di fare il segretario generale. Me lo descrisse come un'attività part time: in realtà è più che full time. Noi donne siamo sempre ingenua, ma molto appassionante». «Sarà per quello che ci facciamo pagare meno: anche io all'inizio mi vergognavo a chiedere dei soldi, adesso sono peggio di una marocchina nel suq di Marrakech», ha scherzato Giuliana Paoletti, che nel 1987 ha fondato (fondò, bisognerebbe dire, anche per rispetto dei 33 anni trascorsi nel frattempo) Image Building, una delle più importanti agenzie di comunicazione italiane. «Per le donne nella maggior parte dei casi il lavoro è un mezzo, per gli uomini è solo un fine: gli uomini tendono a voler esercitare il potere, ce l'hanno nel dna, mentre le donne si divertono nel viaggio. Di contro, nel mondo maschile le regole sono banali: avere a che fare con un uomo è più semplice che avere a che fare con una donna».

Guai a dire a Giuliana Paoletti che la comunicazione è femmina: «Niente affatto. Chi c'è a capo della comunicazione di Fincantieri? Un uomo. E di Intesa Sanpaolo? Un uomo. E nelle agenzie di comunicazione, ai vertici chi c'è? Da Barabino a Sec, tutti uomini». Ma non con lei, in Image Building. «Su 50 persone che lavorano con me, 45 sono donne. All'inizio perché i simili scelgono i propri simili e poi perché è banalmente complicato ricevere curricula da parte di uomini. Detto per inciso: non è vero che le donne si fanno la guerra, a meno che non debbano piacere di più a qualcuno - specie a un capo narcisista, ndr - Se c'è una donna come capo questo equivoco non c'è, non esiste nessun malinteso di genere».



E LO HUMOR SI FA LARGO TRA LE SKILL DELLE DONNE

«Ci sono problemi nella leadership al femminile in Italia? Beh qualcosa ci dice di sì se su 50 amministratori delegati, 49 sono uomini». E uno è donna? «No: è un Koala». Alessandra Faiella, attrice comica dalla lunga carriera, all'evento "Dimenticare Lisistrata" organizzato da Economy ha puntato il dito, con l'ironia che la contraddistingue, contro gli stereotipi di genere. Che in parte sono anche veri, per carità. Ma vanno superati, sfruttando le skill femminili e lo humor. Alessandra Faiella l'ha fatto durante tutta la sua lunga carriera in teatro anche con Dario Fo e in televisione con Serena Dandini, Gialappa's, Bertolino, Chiambretti e persino Cochi e Renato - «Tutto quello che in tv c'era di decente l'ho fatto», ha detto - Certo, continua a recitare, ma è anche

coach e formatrice aziendale nell'ambito della comunicazione, dello humor training e della leadership. «Pregiudizi culturali, diversità naturali, stereotipi duri a morire, tutto questo rende difficile alle donne fare carriera», ha spiegato. «Ovunque ci imbattiamo nel cosiddetto "soffitto di cristallo" quella barriera invisibile ma onnipresente che blocca le donne nella loro ascesa al vertice. Ho chiesto ad una mia amica manager: "Che cosa fai quando incontri il soffitto di cristallo?" Mi ha risposto "Lo pulisco col Vetril". Eppure i profitti delle aziende che hanno affidato la leadership ad un alto numero di donne hanno prestazioni più alte, fino al 20% di profitti in più. Ecco smentita la leggenda che le qualità dirigenziali, sono appannaggio

esclusivamente maschile. Sembrerebbe piuttosto che le skills di empatia, flessibilità, capacità di condivisione, ovvero qualità molto più femminili, servano a gestire il potere in modo efficace. Il problema qual è? Che le donne non lo sanno. Il modello "maschile" ha da tempo mostrato i suoi limiti, ma manca ancora un modello culturale a cui fare riferimento per le donne che non vogliono aderire a stereotipi ormai superati. La leadership del presente e del futuro unisce competenze maschili e femminili e le rende trasversali. La nuova leadership deve saper usare la forza e la tenerezza, il coraggio e la prudenza, l'espressione di sé e la capacità di ascolto». E in questo nuovo stile di leadership, lo humor gioca un ruolo fondamentale.

