

Luciana d'Ambrosio Marri  
Marcella Mallen

# Effetto D

Se la leadership è al femminile:  
storie speciali di donne normali



FrancoAngeli/Trend

# Trend

*Le guide in un mondo che cambia*

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Luciana d'Ambrosio Marri  
e Marcella Mallen

# Effetto D

**Se la leadership è al femminile:  
storie speciali di donne normali**

**FrancoAngeli/Trend**

*Grafica di copertina:* Elena Pellegrini.

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*Ai nostri figli  
Alessandro,  
Cecilia e Lorenzo.*



---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Alessandra Perrazzelli</i>	pag. 11
<b>Premessa: l'idea del libro</b>	» 15
<b>1. Il panorama attuale delle differenze</b>	» 23
1. Occhio al linguaggio (brevi istruzioni per la lettura)	» 23
2. La parola ai numeri	» 25
3. Le ragioni dei numeri	» 32
4. <i>Effetto D</i> : valore e risultati d'impresa	» 41
5. Perché cambiare fa bene e conviene	» 48
6. Visione del potere e differenze di genere	» 55
7. Il lato F e il lato M della leadership	» 63
8. Il cambio di passo: l'inclusione e la sostenibilità	» 71



9. Oltre gli stereotipi, al di là dei modelli, si agli esempi	pag. 78
10. 8 tratti e storie di donne del mondo ∞ della leadership positiva	» 86
<b>2. La leadership civica</b>	» 91
1. La storia di Titti Postiglione	» 95
1.1. Galeotto fu il vulcano	» 95
1.2. Maestri di vita	» 97
1.3. Alla guida di una Sala	» 99
1.4. Una professionista “cittadina”	» 101
1.5. Razionalità ed emozioni	» 103
1.6. Momenti pubblici e futuro	» 105
<b>3. La leadership migrante</b>	» 108
1. La storia di Margarita Sanchez	» 112
1.1. Una blusa cambia la vita	» 114
1.2. Da Valentino alla Clinica dei vestiti	» 116
1.3. La memoria e la cura come valori	» 117
1.4. Impresa e <i>Slow Fashion</i>	» 119
<b>4. La leadership immaginifica</b>	» 121
1. La storia di Donatella Cinelli Colombini	» 124
1.1. Vedere lo spazio, e non solo	» 125
1.2. La diversità in cantina	» 126
1.3. La Wall Street del Medioevo	» 128
1.4. L’eccellenza secondo natura	» 129
1.5. I nuovi orizzonti	» 130
<b>5. La leadership volitiva</b>	» 132
1. La storia di Micaela Piccoli	» 136
1.1. Un progetto d’avanguardia	» 137
1.2. Il ragazzo senza barba e prospettive di genere	» 138

1.3.	Un reparto e una scuola speciali	pag. 141
1.4.	Reazioni nel mondo	» 143
1.5.	Sfide future con sabot	» 144
<b>6.</b>	<b>La leadership interpretativa</b>	» 147
1.	La storia di Laura Simionato	» 150
1.1.	Una bacchetta quasi magica	» 153
1.2.	Questioni di polso	» 155
1.3.	L'ispirazione de "Le Muse"	» 157
1.4.	Concerti e problem solving	» 158
1.5.	Valorizzare la "direzione" femminile	» 160
1.6.	Il futuro all'opera	» 162
<b>7.</b>	<b>La leadership sperimentale</b>	» 165
1.	La storia di Marcella Diemoz	» 169
1.1.	Il primo laboratorio	» 169
1.2.	L'amore per le particelle	» 170
1.3.	La carriera della scienziata	» 172
1.4.	Il patto implicito tra generazioni	» 174
1.5.	La particella Dio	» 176
1.6.	L'umano e lo scientifico: due approcci differenti	» 178
1.7.	La semplicità della complessità	» 180
1.8.	Uno sguardo al futuro	» 182
<b>8.</b>	<b>La leadership dell'impossibile</b>	» 185
1.	La storia di Maria Vittoria Longhitano	» 189
1.1.	Giocare a dire messa	» 190
1.2.	Perché no?	» 191
1.3.	La pietra scartata diventa testata d'angolo	» 194
1.4.	Una Chiesa con il cuore aperto	» 195
1.5.	Il dubbio cartesiano	» 197
1.6.	La forza della fragilità	» 198

<b>9. La leadership consapevole</b>	pag. 201
1. La storia di Stefania Attili	» 205
1.1. La prima volta seduta a sinistra	» 206
1.2. Carriere <i>al volo</i>	» 208
1.3. Concentrazione e team sull' <i>aereo che parla</i>	» 209
1.4. Seguire la rotta	» 211
1.5. Testa per aria e piedi per terra	» 213
1.6. Dopo le Torri e i casi della vita	» 215
<b>10. Conclusioni</b>	» 217
<b>11. Elenco delle cose da fare per potenziare la propria leadership con <i>leggerezza</i></b>	» 223
<b>Bibliografia &amp; fonti</b>	» 227
<b>Grazie...</b>	» 233
<b>Le autrici</b>	» 235

---

# Prefazione

di *Alessandra Perrazzelli*\*

Sono grata dell'opportunità che mi viene offerta di scrivere questa prefazione per molteplici ragioni, due delle quali desidero particolarmente condividere in queste pagine.

La prima, naturalmente, risiede nello scopo distintivo del libro stesso, così ben individuato dalle autrici nella premessa e riconfermato in ognuna delle pagine che seguono: si tratta di affiancare a un ormai discretamente ampio bacino di libri teorici e manuali pratici sul *gender mainstreaming* e sulla leadership femminile, una nuova tipologia di lavori, concepiti per fornire esempi tanto più appassionanti quanto più concreti e specifici di storie cui ognuno di noi – donna, uomo, giovane, professionista o anche semplice curioso – possa ispirarsi nella sua vita e nel suo lavoro quotidiani.

L'idea è cioè quella di passare da una cultura del *modello*, a una cultura dell'*esempio*, “perché il modello imprigiona e sche-

\* Presidente dell'associazione “Valore D”, Responsabile International Regulatory and Antitrust Affairs del Gruppo Intesa Sanpaolo.

matizza, mentre l'esempio è generativo di scelte e progetti". Viene così fornita una galleria di ritratti cui sarà facile ispirarsi, ma senza pretese normative e rivolgendosi a un pubblico più ampio di quello degli specialisti delle risorse umane o dei *policy makers*, senza peraltro che questo porti a trascurare le basi teoriche su cui poggia e si sviluppa il discorso di genere applicato al mondo produttivo.

Il che mi porta a un secondo ordine di riflessioni, anche sull'onda di quella che, partendo dalla creazione del progetto Gemma per la valorizzazione del talento femminile in Intesa Sanpaolo e arrivando alla presidenza di "Valore D" – la prima associazione di grandi industrie italiane occupata nella promozione delle donne in ruoli di responsabilità nel mondo lavorativo –, è stata la mia personale esperienza in questo campo.

Il mondo del lavoro, e particolarmente in Italia, non era e non è *woman friendly*: mancano – per non citare che alcuni fatti macroscopici – politiche sociali intelligenti per l'infanzia e la vecchiaia, nonché per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, e mancano politiche fiscali tali da incoraggiare il doppio lavoro nello stesso nucleo familiare. Abbondano, in compenso, i pregiudizi che ostacolano le donne nella carriera e fanno in modo che l'intera questione rimanga perennemente relegata tra quelle meno urgenti, e comunque non rilevanti per la crescita economica e il progresso culturale del nostro Paese.

Ora, tale situazione non cambierà da sola, e dovrà essere affrontata contemporaneamente e da diverse direzioni, approfittando il più possibile delle esperienze note ma senza per questo trascurare le specificità di ogni situazione. Bisognerà innanzitutto, come si è già cominciato a fare, raccogliere e diffondere il più ampio e dettagliato numero possibile di dati che descrivano la situazione reale (e di questi dati, non certo incoraggianti, il lettore troverà un saggio nel cap. 1) – e tale discorso non vale solo per gli Stati, ma anche per le singole aziende: per avere successo, le politiche di sostegno al talento femminile devono infatti essere disegnate sulle esigenze reali, spesso inconfessate, delle donne e – non meno importante – degli uomini che lavorano in un determinato contesto, e allo stesso tempo essere fortemente sostenute dalla classe dirigente.

Così per esempio, nel caso di Gemma, le prime azioni positive (*mentorship*, formazione *ad hoc*, creazione di un network interno e di un programma di accompagnamento alla maternità...) sono seguite a un anno di indagini interne e a un'azione capillare di coinvolgimento dei quadri al fine di creare un adeguato *commitment* nei confronti del problema.

È ormai chiaro a tutti che la creazione di *commitment*, in particolare nel mondo industriale, può realizzarsi soltanto se le questioni di principio sono accompagnate da valide argomentazioni di ordine economico: puntare sul talento delle donne è fondamentale per la crescita delle aziende, dell'Italia e dell'Europa.

E infatti, pur con tutti i caratteri "narrativi" cui dobbiamo la piacevolezza della lettura, il discorso delle autrici non perde mai di vista come la questione della valorizzazione del talento femminile in azienda sia innanzitutto una questione di interesse economico. Questa è la seconda ragione per cui ho apprezzato in particolare questo libro.

Il tema economico appare di particolare importanza soprattutto in un momento in cui, come oggi, la possibilità che l'Italia e l'Europa tornino a crescere e a essere competitive sul mercato globale si lega alla nostra volontà e capacità di sfruttare in modo intelligente il nostro capitale umano, e in particolare quell'enorme bacino di risorse sotto-utilizzate che è costituito da tutte le donne preparate ed esperte che non vengono messe nelle condizioni di lavorare all'altezza delle proprie possibilità.

Come ha ricordato Corrado Passera nella sua postfazione a un altro libro importante – *How women mean business* di Avivah Wittenberg-Cox – nella sua edizione italiana per i tipi del Sole24Ore (in stampa), "non possiamo, proprio come classe dirigente, assumere tante giovani donne, formarle professionalmente, spingerle verso il lavoro e la carriera e poi non beneficiare della loro intelligenza, esperienza, capacità di lavoro negli anni successivi".

Le donne europee si laureano oggi più degli uomini e con voti migliori, ma tale condizione non si rispecchia in alcun modo sulla tipologia d'impiego, né sulla sua retribuzione: secondo

i dati Eurostat, infatti, solo il 3% dei CEO, il 34,4% dei lavoratori autonomi, il 24% dei parlamentari e il 19% dei professori universitari ordinari sono donne, e la differenza di stipendio a parità di mansioni si aggira intorno al 17%. E questo sebbene ormai gli studi volti a dimostrare una correlazione positiva tra presenza di donne ai vertici e performance economiche siano legione: dai 4 *Women matters* di McKinsey al *2010 Women on board* curato dagli analisti di Société générale e passando per le ricerche di Catalyst tutto sembra indicare che le caratteristiche proprie della leadership femminile si dimostrano vincenti.

Ancora, secondo il *Corporate gender gap report 2010* del World Economic Forum, la chiusura del gap occupazionale tra donne e uomini potrebbe portare in pochi anni a un aumento del PIL del 13% nell'area euro, contribuendo per di più a superare i problemi legati al progressivo invecchiamento della popolazione. Come notato da Monica d'Ascenzo "in una situazione congiunturale in cui si misurano i decimali della crescita economica, forse non ci si può più permettere di ignorare certi possibili fattori di sviluppo per l'intera società" (2011, p. 12).

Infine, se guardiamo alla capacità di acquisto delle donne occidentali, ci renderemo conto, come dimostrato sulle colonne della *Harvard Business Review* da Michael J. Silverstein e Kate Sayre (2009), che siamo di fronte a un mercato superiore a quello di Cina e India messe insieme, mercato che crescerà nel corso dei prossimi 5 anni da 15 a 20 miliardi di euro. Avere più donne nelle proprie fila – non occorre dirlo – significherà avere un notevole vantaggio competitivo nel raggiungere tale bacino, vantaggio che parrebbe assurdo non perseguire.

L'auspicio è dunque che questo libro, pur con tutta la leggerezza e l'ironia del caso, contribuisca a creare il contesto culturale e il movimento d'opinione che consentiranno di trasformare un problema – o meglio il cumulo di problemi legati alla sotto-occupazione femminile –, nella risorsa che ci permetterà finalmente di lasciarci alle spalle questa crisi e di sostenere, come indicato nella nuova strategia Europa 2020, una crescita che sia allo stesso tempo intelligente, sostenibile e inclusiva.

---

# Premessa: l'idea del libro

In una tiepida serata romana di maggio, tra i profumi e i colori di un antico orto giardino monastico, un'occhiata e poche parole per condividere, con gioia e naturalezza, questo progetto di scrittura a quattro mani, per raccontare, a modo nostro, storie di donne belle e forti, dalle virtù e qualità particolari. Complice un sentimento di armonia e di pace, in quell'istante si è impresso in noi il pensiero che stavamo scegliendo di fare la cosa giusta e che forse potevamo, per le nostre differenti esperienze e sensibilità personali, riuscire a farla anche bene.

Stavamo traendo una sensazione di benessere da quel luogo, ricco di diverse varietà di piante e fiori, curato con sapienza e arte giardiniera dai monaci; un luogo semplice e lontano dal clamore, conservato nella sua originaria impostazione, con la fatica e la passione. Proprio da questo stato mentale è nato il desiderio di comunicare un ritratto di donna lontano sia da quello, piuttosto avvilito e omologante, fondato sull'immagine che oggi imperversa sui media, sia da quello, stereotipato e piatto, che viene banalmente associato alle donne "in carriera" nelle



imprese e nelle organizzazioni. Ritratti di donne di cui non si parla (pur)troppo, per rendere più visibili figure femminili non alla ribalta, persone che svolgono mestieri impegnativi – quasi sempre di stampo tradizionalmente maschile – praticano virtù particolari e possiedono le qualità che contano. Insomma, donne capaci di suscitare, al pari dei fiori del giardino di Santa Croce in Gerusalemme, la nostra ammirazione, da conoscere e far conoscere, affinché possano essere esempi positivi per tutti e, in particolare, per le donne giovani che già si ispirano al *we can* e per le donne ancora scettiche sulle proprie possibilità di soddisfazione nell'ambito professionale.

Le sfumature – di colori, aspetto, portamento – che rendono unico un giardino e ne costituiscono il segreto, sono fondamentali anche per dare spessore e profondità a una storia personale e professionale, perché aiutano a ritrovare i significati delle scelte compiute, ricostruire i passaggi nodali e sottolineare i lati più originali di una vita. Dare luce a storie esemplari, uscendo da un conformismo e da un grigiore dilaganti in certi ambienti lavorativi, con l'obiettivo di valorizzare la presenza sul lavoro delle donne, spesso alle prese con sfide complesse e con ruoli di responsabilità, alla ricerca di un complicato equilibrio tra vita pubblica e privata.

La nostra lunga esperienza professionale maturata in contesti aziendali ci ha portate a conoscere sia persone sane, sia persone distruttive per sé e per gli altri: abbiamo scelto di raccontare le storie belle di donne positive. Parlare della bellezza di alcune donne di valore, che producono valore comune nelle organizzazioni in cui operano, donne che rappresentano una cultura a colori, contribuendo a ravvivare con il loro stile alcuni ambienti lavorativi. Raccontare ciò che le ha convinte a lottare e faticare per raggiungere certi traguardi, i loro progetti per il futuro, i loro segreti per ricaricarsi e vincere gli inevitabili momenti di tensione e delusione.

*Se ti tagliassero a pezzetti*, splendida canzone di Fabrizio De André, parla di donne che vivono con una libertà e una fantasia limitate, per motivi più o meno chiari; il grande Faber ci ricorda come noi donne spesso abbiamo indossato, chi per ras-

segnazione, chi per insofferenza, altre per indifferenza e, per lo più, inconsapevolmente, un “tailleur grigio fumo”, che ha finito per soffocare la nostra autentica libertà. Malgrado ciò, nessuno riesce a distruggere ciò che la natura ha donato a ciascuna di noi, perché è impossibile cancellare nella coscienza femminile la naturale vocazione al vivere con la “signora libertà” e la “signorina fantasia”. *Libertà e fantasia*, infatti, finiscono sempre per essere ricomposte con il “polline di Dio”, con la complicità del mondo della natura. Ebbene, con i nostri ritratti volevamo andare oltre quel metaforico “tailleur grigio fumo”, ritrovare in ciascuna donna la “rosa gialla, rosa di rame”, capace di cantare “parole leggere, parole d’amore”, ricomporre i singoli pezzi, per ricostruire la persona nella sua interezza e riuscire ad assaporare il fascino di una donna “così preziosa come il vino”, con la sua “nuvola di dubbi e di bellezza”, più vera e incisiva.

Se questa è stata l’originaria ispirazione, subito dopo ci siamo poste alcune domande: con tutta l’offerta di corsi di formazione, master, convegni e percorsi di *coaching* per manager sulla leadership al femminile c’è ancora bisogno di un libro che vada ad aggiungersi alla copiosa letteratura organizzativa sul tema? Avventurarsi sulla strada dei ragionamenti e delle argomentazioni sulla teoria e i modelli di leadership può essere davvero utile? E cosa potremo avere da dire in proposito e a chi?

Le risposte che ci siamo date ci hanno portato ad abbracciare una prospettiva di analisi empirica, una sorta di ricerca sul campo, andando “a caccia” di buoni esempi di leadership femminile da narrare, per restituire il valore universale dell’esperienza di vita individuale e organizzativa portata alla luce. Un atteggiamento di tipo esplorativo, per addentrarci nell’universo femminile e riflettere su una diversità troppo a lungo negata dalle stesse donne, combattute tra l’affermazione di sé e l’adesione all’unico modello dominante, per la paura di venire emarginate ed espulse da ambienti fortemente maschili, contro il rischio di etichette al femminile. Mettere al centro storie di donne, dunque, non necessariamente molto famose (almeno per ora), che non fossero le *solite* manager note e presenzialiste, ma donne più “semplici” o più in ombra ma *di va-*

*lore*, che rappresentano l'*Effetto D* in grado di produrre valore d'impresa.

Per ragionare su esempi di leadership positiva anziché su modelli, perché il modello imprigiona e schematizza mentre l'esempio è generativo di scelte e progetti. Il *quid pluris* di ogni donna non risiede proprio nella sua capacità generativa?

Questa è la chiave di volta del nostro progetto: senza la pretesa di farne modelli compiuti, dai ritratti femminili ci siamo quindi, mano a mano, spinte a descrivere alcuni tratti di leadership, dedotti dall'analisi puntuale e dalla riflessione sulle scelte professionali compiute, sui comportamenti osservati e sulle emozioni raccolte nel corso delle conversazioni intrattenute. Tratti che possono essere sviluppati da chi vuole e che come tali possono costituire un riferimento per tutti, donne e uomini.

Un motivo aggiuntivo, che secondo noi fa la differenza, è che, nel narrare le storie e pensare al loro significato, ci ha aiutato molto il fatto di sapere ascoltare e comprendere bene i dilemmi, le gioie, le sofferenze e i paradossi, anche e soprattutto perché li abbiamo sentiti assolutamente vicini a quelli che abbiamo vissuto sulla nostra pelle di donne che lavorano, hanno una famiglia e una vita di relazione. Particolare niente affatto secondario, per quel dono grande di fiducia e credibilità che abbiamo ricevuto dalle donne incontrate. Questo libro nasce soprattutto grazie a loro!

Un ulteriore elemento di novità, per alzare in un certo senso il tono di voce e riuscire a fare uno strappo in avanti, è la scelta di donne professioniste "normali", che ricoprono ruoli di responsabilità "originale" in ambienti e posizioni tradizionalmente maschili. Per offrire esempi "innovativi" di leadership, che partono da caratteristiche di genere ma possono diventare un riferimento oltre l'appartenenza di genere, anche per gli uomini che vogliono uscire dalle barriere costituite dagli stereotipi di repertorio mentale e comportamentale e guardare al mondo lavorativo e manageriale con uno sguardo e una sensibilità più ampia, finalizzata a una gestione costruttiva del potere in azienda e non solo.

In conclusione, ci siamo dette: sì, *parlare da donne di donne leader* serve, soprattutto con il deficit di fiducia nei confronti della classe dirigente, l'urgenza di cambiare le regole del gioco

e di introdurre discontinuità per accelerare un cambiamento, così necessario in un Paese da oltre un decennio a crescita zero, con talenti in fuga all'estero, un tasso di disoccupazione giovanile preoccupante, un fenomeno di precarietà manageriale in aumento. Oggi parlare di virtù ed esempi positivi è importante per contrastare una tendenza strisciante al disimpegno e alla sfiducia, fondata sulla lettura dei numerosi segnali di crisi presenti in un Paese in cui gli spazi di innovazione e le opportunità di sviluppo si stanno pericolosamente riducendo.

In quest'ottica pensiamo che il libro possa interessare chi ha già operato scelte di vita personale e professionale, in quanto stimola e invita al rispecchiamento delle esperienze concrete, sia attraverso l'esplorazione di alcuni tratti di leadership, sia attraverso l'identificazione nei racconti di vita, facilitata dall'uso di un linguaggio emozionale e ironico. Allo stesso tempo, è rivolto anche alle giovani donne che si accingono ora a progettare il loro futuro in un momento difficile, per rafforzarne l'impegno e la determinazione e offrire una ragione in più per non rinunciare ai loro sogni. E, infine, può aiutare chi vuole semplicemente capire meglio cosa spinge alcune donne ad accettare sforzi supplementari per raggiungere obiettivi difficili, anche lottando contro pregiudizi e luoghi comuni.

La struttura del libro è composta da un primo capitolo di orientamento sul panorama delle differenze, che raccoglie argomentazioni teoriche e spunti di riflessione tratti dal nostro background professionale, con l'uso di un linguaggio non rigorosamente tecnico, pur con alcuni necessari riferimenti concettuali. Si parte con il bollettino di guerra dei numeri sulle professionalità al femminile, alcuni arcinoti, altri ancora sommersi, ma spesso deprimenti, per riflettere sul perché il nostro resta quel Paese che nel 2007 l'ONU non esitò a definire quello con la peggior cultura sessista e disparità salariale. Si dedica, poi, attenzione a tutto ciò che costituisce l'*Effetto D* per le organizzazioni, le imprese e la società, per illustrare le ragioni dell'utilità di un trend che valorizzi la presenza femminile nel mondo del lavoro e, in particolare, la crescita del numero di donne in ruoli decisionali.