



.italo 

CHIARA GALGANI,
VALERIA SANTORO

LEADERSHIP FEMMINILE. ESISTE DAVVERO?

Storie di donne imprenditrici e manager
che hanno rotto il soffitto di cristallo

Prefazione a cura di Lella Golfo

FRANCOANGELI

CHIARA GALGANI,
VALERIA SANTORO

LEADERSHIP FEMMINILE. ESISTE DAVVERO?

Storie di donne imprenditrici e manager
che hanno rotto il soffitto di cristallo

Prefazione a cura di Lella Golfo

FRANCOANGELI

I dati contenuti nel volume sono aggiornati al 31/12/2022.

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030 2031 2032

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali (www.clearedi.org; e-mail autorizzazioni@clearedi.org).

Stampa: Geca Industrie Grafiche, Via Monferrato 54, 20098 San Giuliano Milanese.

Indice

Prefazione, di Lella Golfo pag. 7

Introduzione

La presenza femminile nelle aziende. La situazione in Italia e nel mondo » 13

Interviste

Pina Amarelli, Presidente di Amarelli e di Banca Regionale di Sviluppo

Una vita, tante vite. Lady Liquirizia, docente universitaria, cavaliere del lavoro: sempre alla continua ricerca dell'equilibrio tra famiglia e professione. La chiave del successo? Studio, preparazione e determinazione » 25

Patrizia Grieco, Presidente Banca Monte dei Paschi di Siena e Assonime

Una manager poliedrica, protagonista da 45 anni dell'industria italiana. Competenza, sacrificio e impegno, fondamentali per raggiungere l'obiettivo. Il vero sesso forte? Le donne » 35

Albiera Antinori, Presidente Marchesi Antinori

Una successione tutta al femminile per entrare nella modernità: "L'azienda viene prima di chi la guida, a prescindere che sia uomo o donna". Terra, identità, valori: le pietre miliari di una storia secolare » 45

Elena Goitini, Ceo Bnl Bnp Paribas e Responsabile Gruppo Bnp Paribas in Italia

Autenticità e formazione continua: le parole d'ordine di una "banchiera con la valigia". Le donne devono essere "grace under pressure". Gli stereotipi? Prenderne consapevolezza, cercando di superarli dotandosi di nuovi sguardi » 55

Mara Panajia, Presidente e Ad di Henkel Italia

Calabrese, milanese, un po' francese. Una manager emancipata e internazionale, guidata dalla caparbità e dai sogni. Donne avvantaggiate sulle soft skill. Ma imparino ad aiutarsi e a fare network tra di loro. E anche con gli uomini

pag. 66

Silvia Candiani, Country General Manager Microsoft Italia

Una manager volitiva dallo stile pacato e con la passione per l'umanesimo. In Italia è necessario un cambiamento culturale: "la difficoltà presunta delle donne è solo negli occhi di chi guarda". Alle giovani dico: "siate più coraggiose, perché pensare che è possibile è già un primo passo"

» 77

Cristina Scocchia, Amministratrice Delegata di Illy Caffè

Una manager "brillante" che non si arrende mai. Provateci sempre, non vi fate condizionare dal punto di partenza. E ricordate che "La fortuna non esiste, esiste il momento in cui il talento incontra l'opportunità"

» 88

Antonella Mansi, Industriale, Presidente del Centro di Firenze della Moda Italiana, Presidente UniCredit Leasing

Combattente, determinata, indipendente. Un'industriale appassionata con il pallino della managerialità. Un consiglio per le donne? "Siate libere"

» 99

Daniela Fatarella, Direttrice Generale Save the Children Italia

Una manager dalla forza gentile e coraggiosa. Le donne hanno in sé l'essenza del cambiamento. Il loro successo? Sta nella doppia E: empatia ed empowerment

» 110

Sara Riffeser Monti, Presidente Speed e Componente del Consiglio di Amministrazione Monrif Spa

Avanti con coraggio, senza essere ostaggio del gender. Con un avvertimento: donne e uomini devono collaborare e lavorare insieme, perché "non comanderemo mai il mondo da sole"

» 120

Conclusioni

Considerazioni sulla leadership femminile

» 133

Bibliografia

» 169

Interviste

Pina Amarelli, Presidente di Amarelli e di Banca Regionale di Sviluppo

Una vita, tante vite. Lady Liquirizia, docente universitaria, cavaliere del lavoro: sempre alla continua ricerca dell'equilibrio tra famiglia e professione.

La chiave del successo? Studio, preparazione e determinazione.

“Ho dovuto imparare presto a conciliare famiglia e aspirazioni personali, senza farmi mai travolgere da niente. Alla ricerca continua dell'equilibrio”. Napoletana di origine, calabrese di adozione. Laurea in Giurisprudenza nel 1967 all'Università Federico II di Napoli dove ha insegnato dal 1969 al 2005. Una voce sulla Treccani, un francobollo di Poste Italiane per celebrare il Museo della Liquirizia “Giorgio Amarelli” e un libro pubblicato nel 2021 per raccontare l'antica storia della famiglia. Pina Mengano Amarelli, classe 1945, per tutti è Lady Liquirizia. Nel 1969 sposa Francesco Amarelli, uno degli eredi della storica azienda calabrese, conosciuto mentre frequentava l'università. Il marito non vuole occuparsi dell'azienda della sua famiglia e, a condizione di rimanere a vivere a Napoli, decide di occuparsene lei. È il 1975 quando inizia il suo percorso in azienda svolgendo funzioni di strategia della comunicazione e di responsabile delle relazioni istituzionali. “Io non sapevo che facesse parte di un'importante azienda calabrese perché all'università faceva vita staccata dalla Calabria. Dell'azienda si occupavano il padre e il fratello maggiore Giorgio. Mio marito era un po' più libero, voleva fare il professore universitario e così ha fatto”. Pina e Francesco si sono sposati molto giovani. “Come si faceva nell'onda travolgente del '68 quando ci si sposava presto anche per emanciparsi dalla famiglia”. Sposando un Amarelli, Pina Mengano sposa l'azienda e anche la Calabria. Lei non avrebbe mai pensato di cambiare professione e fare l'imprenditrice in una regione che ha conosciuto solo dopo il matrimonio.

Formazione e studi

Una famiglia molto femminile e l'“utopia” di diventare magistrato

Da ragazza Pina sognava di diventare magistrato, anche se alle donne era ancora negato questo diritto quando si è iscritta all'università. Per un motivo che a leggerlo adesso provoca un'istintiva orticaria: avendo il ciclo, non potevano garantire l'equilibrio nelle decisioni. La legge cambia solo quando Pina frequenta il secondo anno. “Mi sono iscritta a Giurisprudenza senza esitazione, con l'idea di diventare magistrato e quasi in polemica con mio padre che già mi immaginava a lavorare nel suo studio di avvocato solo perché le donne non potevano ancora entrare in magistratura”. Pina è una ragazza molto emancipata per il suo tempo grazie a una famiglia “molto femminile” in cui le donne hanno da sempre studiato e coltivato una pluralità di interessi. Non ha mai vissuto come un problema il fatto di essere donna. Né il genere ha mai rappresentato per lei un ostacolo per la sua realizzazione professionale. “Mia mamma, classe 1910, era fiorentina, discendeva dalla nobile famiglia dei Corsi. Andava a caccia ed era una donna di cultura, dipingeva e parlava le lingue straniere, il francese in particolare”. Da Firenze la famiglia si trasferisce a Napoli per motivi di lavoro del nonno che però muore prematuramente. La nonna sceglie comunque di rimanere a Napoli perché “nel frattempo mia madre e sua sorella si erano fidanzate”. Pina frequenta il liceo classico. Ama viaggiare e a soli 18 anni parte per il suo primo viaggio da sola. È il 1963, molto prima della rivoluzione culturale del 1968. Decisamente un'eccezione. Ma è abituata a vivere una vita non comune a molte ragazze della sua età. Quando si iscrive a Giurisprudenza, la facoltà è frequentata solo da una ventina di ragazzi a fronte di qualche centinaio di iscritti. Sono gli anni in cui le (ancora poche) ragazze che studiano si iscrivono per lo più a Lettere. Anche quando studiava, non ricorda di aver avuto problemi con i colleghi uomini. “Eravamo percepite con molto rispetto, fin troppo. Forse considerate un po' al di là delle loro mire”. I colleghi di Giurisprudenza, scherza Pina, tendevano a cercare la compagnia delle ragazze iscritte a Lettere, un po' meno concentrate sullo studio e più propense a cercare marito.

La scelta universitaria per inseguire l'equilibrio familiare

Intanto si apre la carriera in magistratura. “Appena laureata presentai la domanda, ma mia madre mancò e nel frattempo mi chiesero di rimanere all'università. Allora si andava a Milano a fare il magistrato, non c'erano tanti posti al Sud. Mi interrogai su quale fosse la scelta giusta da fare. Pensai alle mie sorelle. Io ero la più grande. La più piccola aveva 6 anni

meno di me e frequentava il liceo. Aveva bisogno di essere ancora seguita. Non ero sicura che mio padre fosse in grado di prendersi cura da solo d'un colpo di tre figlie". Pina decide di accettare l'incarico all'università. Una scelta di responsabilità verso la famiglia senza sacrificare troppo le sue aspirazioni personali. Sempre alla ricerca di un bilanciamento tra il dovere e i propri desideri. Lo fa anche ora, a 78 anni, da nonna in carriera. "Mentre vi aspettavo", ci racconta nel giardino del Museo Amarelli mentre i visitatori assaggiano le delizie alla liquirizia, "la mia nipotina più piccola mi ha fatto vedere dei biscotti al cioccolato a forma di cuore e mi ha chiesto di accompagnarla a nasconderli perché temeva che li avrebbe mangiati tutti il nonno! Siamo sempre alla ricerca dell'equilibrio tra l'impegno per la famiglia e quello lavorativo. Poi le ho detto che avevo da lavorare, dovevo incontrare voi e anche lei ha preso il suo pc giocattolo e ha detto che si metteva a lavorare". L'importanza dell'esempio. D'altronde le sue nipoti sono abituate a vederla lavorare. L'hanno sempre guardata in TV e sui giornali e hanno persino chiamato la "Barbie della nonna" la statuetta che ha rappresentato la Calabria all'Expo 2015 di Milano. La formazione di Pina è stata favorita dall'essere nata in una famiglia in cui l'istruzione e la voglia di indipendenza erano naturali. "Per me istruzione e indipendenza sono sempre stati normali. Non ho avuto alcuna spinta particolare né particolari difficoltà. Mia madre e sua sorella avevano l'hobby della pittura. Una zia paterna, nata nel 1909, si era laureata in scienze e aveva insegnato all'università. Siamo una famiglia con molte donne forti che hanno tutte fatto scelte di lavoro molto importanti".

Sempre determinata, la prima promessa che riesce a strappare a suo marito è che avrebbero vissuto a Napoli. Un accordo fatto senza conoscere la Calabria. "Non c'ero mai stata. Quando sono arrivata nel 1969 sono rimasta stupita. La differenza tra Rossano e Napoli era abissale". Le donne uscivano solo per andare in chiesa o per recarsi a fare qualche visita nel pomeriggio. "Per molti anni in Calabria la condizione delle donne è rimasta questa. Le cose sono cambiate quando ha aperto l'università a Cosenza. Un campus all'avanguardia che ha consentito a molte ragazze di frequentare l'università perché potevano studiare rimanendo a casa. Non le avrebbero mai mandate fuori a studiare. Questo dimostra quanto sia importante l'istruzione, lo studio. È il motore che può cambiare la società". Pina non ha mai avuto il problema di dover superare delle barriere. Il problema lo ha incontrato solo in Calabria. Il primo impatto è stato di apprezzamento solo limitatamente al periodo estivo. Quando le chiediamo com'era il rapporto con sua suocera, vista la condizione delle donne in Calabria, ci spiega che era una donna molto generosa e capace di ritagliarsi i suoi spazi di indipendenza. "Ha ereditato un importante patrimonio e sposato mio suocero quando aveva 18 anni. Tra di loro c'era una grande differenza

d'età. Anche mia suocera ha una storia molto particolare. Forse un giorno mio marito la racconterà in un libro”, sorride Pina mentre continua ad aprire sempre nuovi capitoli di questa antica famiglia che affonda le sue radici intorno all'anno 1000, discende da templari e crociati e ha trovato la propria ragione di vita secolare nella lavorazione di un'antica pianta, la *Glycyrrhiza Glabra*, dal greco “radice dolce”. Liquirizia che l'*Enciclopedia britannica* definisce la migliore del mondo.

Percorso professionale

Una vita, tante vite, oltre la liquirizia c'è di più...

Dopo Pina, un'altra sorella Mengano sposa un Amarelli. La sorella più piccola sposa il cognato che guidava l'azienda negli anni Settanta. “Giorgio era di idee molto avanzate anche grazie alle esperienze maturate in altre imprese. Riesce a dare un impulso nuovo all'azienda. Mio suocero aveva fatto la rivoluzione tecnologica perché aveva una passione per le macchine. Avrebbe voluto studiare ingegneria, ma ha dovuto rinunciare per occuparsi presto dell'azienda dopo la prematura morte del padre. Pur non avendo studiato, sapeva tutto delle macchine. E spiegava lui agli ingegneri come voleva che venissero costruite dato che i macchinari per lavorare la liquirizia non esistono già fabbricati, come è per quelli con cui si lavora il cioccolato. Mio cognato ha invece dato un impulso al marketing, anche se la liquirizia veniva venduta in scatoline di cartone che a me non piacevano e li convinsi a cambiare”. È qui che inizia la carriera di Lady Liquirizia. L'innovazione che Pina propone è in realtà un ritorno al passato. All'idea di un'altra Giuseppina Amarelli che aveva guidato la fabbrica di liquirizia quasi cento anni prima. Giuseppina era figlia del barone Fortunato. Nel 1894, alla morte del fratello Giuseppe, inizia a occuparsi dell'azienda. Giuseppina era una donna molto all'avanguardia, aveva studiato Giurisprudenza a Napoli e sotto la sua direzione la Amarelli divenne famosa in tutto il mondo. Nello stemma di famiglia le donne venivano già idealizzate con delle stelle che rappresentavano l'intelligenza femminile. Pina si ispira a Giuseppina. “Abbiamo riprodotto un esemplare delle scatoline in metallo e visto il successo l'abbiamo mantenuta”. Negli anni, le scatoline di metallo hanno conquistato il mondo e sono diventate un oggetto da collezione tanto che una scatolina è esposta nello store del Moma di New York. “Inizio a lavorare in azienda, ma mantenendo sempre il mio lavoro a Napoli. Do un contributo esterno. Mi interesso dell'immagine e della comunicazione del prodotto e poi comincio a rappresentare il gruppo in tutti gli appuntamenti fieristici nazionali e internazionali. Divento l'immagine della società”. Il cognome Amarelli

Pina lo usava già. “L’ho preso da subito perché noi ci siamo sposati quando era obbligatorio per una donna prendere il cognome del marito. Non esisteva la scelta. Iniziando a occuparmi dell’azienda aver usato il cognome di mio marito mi è tornato utile”. Quando il cognato muore prematuramente, a soli 48 anni, “mio suocero fa sempre più affidamento su di me. Occupandomi della comunicazione conoscevo più degli altri l’azienda. A oltre 80 anni, il barone si è trovato naturalmente una donna al proprio fianco e fu una scelta dirimpante e di successo. Due condizioni apparentemente svantaggiose, essere donna e in Calabria, divennero il motivo per catturare l’attenzione della stampa insieme all’innovazione in azienda”. Pina entra nei meccanismi dell’azienda a tutto tondo. Ma non è ancora pronta a trasferirsi in Calabria. Il problema, ora come allora, è il bilanciamento tra il suo lavoro – al quale non vuole rinunciare – e la cura dei figli.

... Professoressa, giornalista, cavaliere del lavoro, ambasciatrice italiana di Chanel, assessora, banchiera, ambasciatrice del made in Italy nel mondo

Mentre racconta tutte le sue esperienze professionali, Pina ci confessa che le sembra di aver vissuto tante vite. E mentre la ascoltiamo, anche a noi sembra impossibile che una sola persona abbia potuto fare tutto quello che ha fatto Pina Amarelli. Oltre all’attività di docenza a Napoli e all’impegno con l’azienda, si iscrive all’albo dei giornalisti pubblicisti collaborando con *Il Gambero Rosso* “quando ancora era un foglietto del *Manifesto*”. Scrive anche su *Il Corriere del Mezzogiorno*, *la Repubblica* edizione Napoli e Sud e *Il Quotidiano della Calabria*. Mai di tematiche femminili perché “superfluo”: “Reputavo normale che le donne dovessero fare una vita normale, portare avanti i loro progetti e i loro sogni professionali. Non ho mai avuto difficoltà per il fatto di essere una donna”. Pina si impegna anche in politica. Nel 1993-94, quando Antonio Bassolino era sindaco di Napoli “mi hanno chiesto di candidarmi come capolista al consiglio comunale in una lista del Partito Popolare. La prima scelta come capogruppo è stata quella di affidare a un uomo le politiche sociali, che di solito venivano affidate alle donne. Io ho voluto fare una scelta diversa”.

Il suo prestigio varca i confini nazionali. Nel 1996 rappresenta la Amarelli presso Les Hénokiens, un’associazione internazionale con sede a Parigi che raccoglie le aziende familiari almeno bicentinarie di tutto il mondo, di cui è stata presidente – prima e unica donna – dal 2002 al 2006. Dal 2007 ne è presidente emerito internazionale.

Essendo una donna bellissima e molto elegante è stata scelta da Chanel tra le 12 ambasciatrici italiane della maison francese. Un’esperienza di cui è

molto orgogliosa perché la famosa casa di moda cercava donne lavoratrici che non vivessero solo di bellezza e che si erano realizzate professionalmente come aveva fatto Coco. Un riconoscimento di cui Amarelli è fiera perché convinta che una donna non debba rinunciare alla sua femminilità per imporsi in un mondo (ancora per lo più) guidato dagli uomini.

Negli anni, gli impegni di Pina si moltiplicano. Viene cooptata nell'Associazione italiana delle aziende familiari (Aidaf) fondata da Alberto Falck. Nel 2003 viene nominata cavaliere ufficiale dell'Ordine al merito della Repubblica Italiana dal presidente Carlo Azeglio Ciampi.

Bassolino la chiama anche nel consiglio di amministrazione di ANM e di Metronapoli, società di trasporto del Comune. "Ero in partenza per New York. Mi chiama Bassolino e mi dice di avere bisogno di persone al di sopra di ogni sospetto". Nel consiglio di amministrazione è l'unica donna. Fa subito capire ai suoi colleghi che non avrebbero dovuto considerarla una signora di buona famiglia con qualche passatempo prestigioso. Rimane 11 anni a gestire le relazioni sindacali della società, riuscendo anche a bandire il primo concorso per autisti donne.

Nel 2006 il presidente della Repubblica, Giorgio Napolitano, la nomina cavaliere del lavoro per aver portato l'industria alimentare familiare al ruolo di leader mondiale nel settore della liquirizia. È la prima donna insignita di questa onorificenza in Calabria ed è stata componente del consiglio direttivo del gruppo Mezzogiorno dei Cavalieri del Lavoro.

Nel 2012 entra nel board della Banca Popolare dell'Emilia Romagna, allora il sesto gruppo bancario d'Italia. "Ero socia della Popolare del Mezzogiorno. Si apre la possibilità di fare una lista unica di minoranza. E io mi presento come capolista. A propormelo fu Franco Lucifero, 85 anni, presidente della Banca, nobiluomo di antico lignaggio ed esperto banchiere. In quell'occasione si dimostrò molto moderno. Mi spiegò che voleva dare un segnale dal Sud. 'Da Crotone dobbiamo mandare te al Nord, non dobbiamo mandare un uomo', mi disse. In Bper allora eravamo tre donne. Quando arrivarono le quote rosa ci chiamò il presidente e ci chiese aiuto per trovare delle donne da far entrare nel Cda. Si faceva fatica a trovare donne che potessero entrare in un consiglio di amministrazione". Molte banche, sottolinea, sono ancora appannaggio degli uomini. E adesso che la Banca d'Italia ha inasprito i requisiti richiesti per entrare nei consigli di amministrazione è diventato ancora più difficile. "L'ultima normativa è molto stringente. Adesso sono presidente della Banca Regionale dello Sviluppo e ho 7 consiglieri tutti uomini. Non ho trovato una donna. È difficile trovare donne con il curriculum giusto per le banche. Io mi trovai in questa banca perché ero stata in Bper. Sono entrata in qualità di consigliere e subito sono diventata vicepresidente. Dopo un paio di mesi il presidente si è dimesso e sono diventata presidente". La prima presidente di una ban-

ca del Sud. Quando ne ha assunto le redini, l'istituto di credito necessitava di un salvataggio. Con la fusione per incorporazione nella Banca Popolare di Torre del Greco è stato avviato su un sentiero di rilancio. Questo forse l'incarico più difficile della sua carriera.

Nel corso degli anni, Amarelli viene insignita di numerosi premi e riconoscimenti di carattere economico e culturale, per essersi particolarmente distinta nell'imprenditoria, essere stata un'ambasciatrice del made in Italy e aver trasformato la sua azienda in fenomeno glamour. I premi a cui è più legata sono la Mela d'oro della Fondazione Bellisario e il premio Minerva, una spilla d'oro disegnata da Guttuso. Tra i tanti incarichi ricoperti, quello che le ha dato più soddisfazione è "quello di fine carriera", ci dice sapendo che in fondo la fine della sua carriera è ancora lontana. "Sono stata presidente del Comitato per gli anniversari di interesse nazionale presso la Presidenza del Consiglio". Un comitato importante per la dimensione partecipativa delle nuove generazioni.

A luglio 2022 è stata nominata tra gli alfiери del made in Italy. E da settembre è ambasciatrice dell'Unicef Italia per la regione Calabria e componente del Cda della fondazione Tiche.

Leadership e comunicazione

Empatia, flessibilità, attenzione al contesto sociale: punti di forza su cui le donne possono contare per il successo

"Donne e uomini sono diversi, anche nell'esercitare la leadership. Gli uomini sono più focalizzati sul business, sugli obiettivi, sui numeri. Le donne sono flessibili in tutto: nella capacità di gestire le persone, ma anche nei progetti. Devi creare degli obiettivi, ma spesso purtroppo le condizioni esterne che sono indipendenti da te cambiano e le donne hanno una maggiore capacità di adattamento. E poi proprio questo senso di avere un rapporto meno distaccato e più empatico con gli altri, con i collaboratori, con i fornitori. Nella leadership femminile questo fattore E, l'empatia, esiste". Anche per questo per i suoi collaboratori, la presidente Amarelli, avvocato e professoressa universitaria e tanto altro, è *semplicemente* la signora Pina. "Le donne mostrano una maggiore attenzione al contesto sociale nel quale operano, con l'obiettivo di non lasciare soltanto un'impronta dal punto di vista economico, ma pensando a migliorare le condizioni dei dipendenti e del contesto sociale in cui agiscono". Questo è sempre stato l'elemento distintivo di Amarelli. "Lo abbiamo fatto, per esempio, attraverso un'opera di comunicazione un po' originale che è stato il museo. Era un'idea di mio cognato. In fabbrica avevamo un piano dove erano conser-

vati tutti i macchinari. Un posto dove si mettevano tutte le cose in disuso, quelle che venivano un po' abbandonate. Partendo da quell'idea, l'impulso a creare qualcosa di originale è arrivato da mio marito che ha tirato fuori la sua appartenenza alla famiglia coniugandola con l'anima da professore universitario. Abbiamo cominciato a lavorare insieme. Io con un po' di estro, lui scrivendo un racconto (oggi si chiamerebbe storytelling, ndr) che doveva essere poi accompagnato da immagini e oggetti". Nel 2001 viene inaugurato il Museo della liquirizia intitolato a Giorgio Amarelli, che nello stesso anno viene insignito del "Premio Guggenheim Impresa & Cultura" perché presenta al pubblico una singolare esperienza imprenditoriale e la storia di un prodotto unico del territorio calabrese. Nel 2004 Poste Italiane dedica al Museo della liquirizia un francobollo emesso in 3 milioni e 500 mila esemplari. Il museo, con circa 40 mila visitatori all'anno, è secondo solo a quello della Ferrari. "I musei sono la storia del Paese", sottolinea Amarelli che si occupa attivamente dell'Associazione Museimpresa che raccoglie le collezioni dei luoghi industriali, come Pietrarsa, le Ferrovie dello Stato a Roma, Olivetti, Piaggio, Alfa Romeo, Lavazza, Barilla. Quando propose ai rappresentanti politici regionali l'idea del museo, cercarono di scoraggiarla. "Mi trattavano con rispetto, ma il museo non interessava a nessuno. Veniva considerato inutile. In Calabria non esiste l'idea di investire nella cultura". Proprio una realtà in cui c'è un'alta dispersione scolastica, in cui la maggior parte degli studenti non raggiunge la sufficienza nelle competenze di italiano e matematica. "Manca la cultura della cultura".

Parità e quote rosa

La rivoluzione gentile e l'importanza dell'esempio: realizzare i propri sogni è possibile

Pina non ha mai vissuto il fatto di essere donna come un problema. Ha sempre spiazzato i suoi interlocutori con la sua preparazione e la sua sicurezza e ha cercato di trasformare il suo svantaggio in un punto di forza, dice sorridendo con la consapevolezza di essere riuscita a ottenere risultati professionali senza perdere alcuna gioia della famiglia. "Ma ci sono tante donne che ancora faticano a farsi strada. Il vostro è un libro importante perché l'esempio è fondamentale. So che sono in buona compagnia, ci sono alcune mie amiche. Adesso siamo grandi. Ma noi abbiamo fatto la rivoluzione gentile, non quella delle femministe. Eravamo decise e ci siamo fatte largo in un mondo di uomini quando eravamo davvero in poche anche a provarci. Bisogna far vedere alle ragazze che realizzare i sogni è possibile. La storia da raccontare e l'esempio sono

fondamentali per far capire che ce la si può fare. Bisogna guardare alle nuove generazioni”.

Quote rosa sì, sempre accompagnate dalla competenza

È fondamentale che chi arriva si volti indietro per aiutare le donne favorendo l'ascensore sociale che in questo momento non funziona molto. “Era partito bene. In Italia non si dà importanza alla cultura, all'istruzione. Le quote di genere sono importanti ma bisogna sempre stare attenti alle competenze”. La legge Golfo-Mosca è stata determinante per aprire una breccia. Una volta che le donne sono entrate in un determinato circuito, hanno le competenze, la professionalità e il carattere per farsi valere. Però è molto faticoso e il lavoro non è ancora finito. “Le quote hanno rappresentato un elemento di forte rottura, ma ci sono sempre spinte per tornare indietro”.

Complicità tra donne e sostegno reciproco: il segreto per la svolta

“Nella mia vita ho avuto un capo donna all'Università Partenope. Nel Cda all'Orientale. Due rettori donne. La prima era Lida Viganoni, il primo rettore donna in Italia. Quando io stavo nel consiglio d'amministrazione del Touring Club, mi hanno chiesto di portare una donna del Sud e io ho suggerito proprio lei che era geografa e quindi era perfetta per quel ruolo”. Un esempio di come le donne possono aiutarsi tra di loro. “Il club delle donne si può formare. Lì ci siamo riuscite. In banca non ci sono riuscita perché ci sono dei requisiti molto stringenti ed è difficile trovare i profili richiesti”. Per entrare in banca bisogna aver maturato un'esperienza di almeno tre anni e non sono tante le donne con questa expertise. “Io credo molto nell'empowerment femminile. Insieme ad altre donne cavaliere del lavoro, stiamo lavorando per costituire un gruppo che promuova il conferimento di questa onorificenza alle donne. Sono pochissime, soprattutto al Sud”.

Welfare, pilastro fondamentale per l'affermazione professionale delle donne

È importante affrontare le problematiche relative alle donne. E far capire, per esempio, quanto sia importante sostenersi a vicenda. “Io lo faccio quotidianamente. È necessario sensibilizzare su questi temi. La parità è ancora lontana”. C'è molto ancora da lavorare. Un passo che Amarelli

ritiene indispensabile è l'assoluta parità salariale. Una richiesta che arriva a gran voce da molte associazioni femminili e dalla buona politica. Ma il vero traguardo da raggiungere è quello di un welfare che possa garantire l'impegno delle donne nel lavoro, senza dimenticare di educare le nuovissime generazioni al concetto di parità. "Una donna può lavorare se ha qualcuno che la aiuta nella gestione della famiglia. Per chi non ha aiuto, non è facile e magari è costretta a rinunciare alle proprie ambizioni?". Mancano i servizi, spiega Amarelli. Non c'è niente qui in Calabria, né in tutto il Sud, né a Napoli né a Roma. È così adesso, come 50 anni fa. "Al Nord c'erano servizi che a Napoli neanche si sognavano. Purtroppo questi divari ci sono ancora, se possibile si sono acuiti in questo periodo di grande crisi economica. Per chi non può permettersi di pagare un aiuto spesso l'unica strada è rinunciare. E di solito lo fanno le donne. Su questi temi bisogna intervenire". Nella sua azienda Pina ha sempre privilegiato collaboratrici sia nel settore marketing sia nell'amministrazione e nello shop, giungendo alla totalità di donne nella gestione del Museo e dell'archivio di interesse storico nazionale. Massima l'attenzione alle esigenze familiari e alla flessibilità. Queste attenzioni sono ripagate da serietà nel lavoro e forte senso di appartenenza. "Con le dipendenti femminili, c'è una naturale complicità. La consapevolezza di vivere le stesse esperienze non solo lavorative, ma anche familiari". Una complicità che permette di creare "un clima di collaborazione fondato sull'autorevolezza e mai sull'autorità".

Consiglio

Studiare, prepararsi, credere in sé stesse senza sensi di inferiorità

Per farsi largo nel mondo, per realizzare i propri sogni, per raggiungere i propri obiettivi bisogna avere coraggio e non aver paura. Bisogna andare avanti senza farsi fermare, senza farsi calpestare. Le ragazze devono avere fiducia nelle loro capacità senza necessariamente sgomitare. "Credete in voi stesse, studiate, preparatevi, siate determinate". Amarelli garantisce che non c'è un segreto dietro il suo travolgente successo. "Avevo solo la voglia di realizzarmi e non mi sono mai sentita inferiore a nessuno. Ho creduto in me stessa. Le donne possono tutto quando vogliono raggiungere un obiettivo. Le giovani donne sono sempre più forti e tutte le proposte normative e le idee favoriranno un bilanciamento nei rapporti di forza con gli uomini. L'unica vera rivoluzione che abbiamo avuto in Italia è quella delle donne. È vero, ancora poche vengono nominate amministratore delegato. Ma questo è l'unico scoglio da superare e non manca molto".

Sara Riffeser Monti, Presidente Speed e Componente del Consiglio di Amministrazione Monrif Spa

*Avanti con coraggio, senza essere ostaggio del gender.
Con un avvertimento: donne e uomini devono collaborare e
lavorare insieme, perché “non comanderemo mai il mondo
da sole”.*

“Da quando sono entrata in azienda, ogni giorno devo dimostrare di essere qui perché ho studiato, ma anche perché ho imparato qualcosa dal giorno precedente”. Sara Riffeser Monti, classe 1985, è presidente della Società pubblicità editoriale e digitale (Speed), la concessionaria della pubblicità di Monrif Spa, holding del Gruppo quotata in Borsa, di cui è componente del consiglio di amministrazione. Pur essendo molto giovane, Sara è ai vertici delle aziende di famiglia insieme al papà Andrea e ai fratelli Matteo e Bruno. Le attività fanno capo al Gruppo Monrif, un network editoriale di primo piano nel Paese che potrebbe dirsi antesignano del gender. La nonna di Sara, Marisa Monti Riffeser, è stata la prima donna editrice di quotidiani in Italia. Oggi il Gruppo edita il *Quotidiano Nazionale* (QN), il fascicolo comune a tre quotidiani di grande tradizione – *La Nazione*, *Il Resto del Carlino* e *Il Giorno* – che hanno unito le loro forze per un progetto informativo e innovativo. Un gruppo “glocal” che con 36 edizioni locali distribuite principalmente in Toscana, Umbria, Emilia-Romagna, Marche e Lombardia si rivolge ogni giorno a oltre 1 milione di lettori. Numeri considerevoli e di grande impatto. Anche per questo Sara sente la responsabilità di dover dimostrare di essersi guadagnata il suo posto e di non averlo semplicemente ricevuto in eredità.

Formazione e studi

L'impresa "matriarcale" e il punto di riferimento nella nonna Marisa Monti Riffeser, la prima editrice donna di quotidiani

Sara cresce con due riferimenti femminili importanti in famiglia, la mamma e la nonna paterna. "Mia madre, Sophie Lundstrom, è stata sempre estremamente presente, molto forte, molto volitiva. Autonoma, indipendente. Spesso ha assunto anche il ruolo di padre. Mi ha temprato indirettamente perché io vedevo lei che riusciva sempre a fare tutto". Sara non ha mai avvertito un trattamento diverso rispetto a quello riservato ai suoi fratelli, né che i suoi genitori nutrissero nei suoi confronti aspettative diverse. Importante figura femminile nella famiglia è stata la nonna Marisa, figlia del fondatore dell'azienda, Attilio Monti. Marisa Monti Riffeser è stata per molti anni un punto di riferimento di tutto il settore editoriale.

"Il mio bisnonno è stato il fondatore della nostra storia imprenditoriale e l'ho vissuto per una decina d'anni, anche se ero piccola e abbastanza inconsapevole. Mentre ho vissuto molto di più mia nonna che è mancata pochi anni fa. È stata un esempio femminile molto forte. Molto presente sul lavoro. Diceva sempre quello che doveva dire e riusciva a 'zittire' sempre tutti. In un certo senso la nostra è un'impresa matriarcale. Per questo non ho mai avuto la sensazione che essere donna potesse essere un *minus* da un punto di vista caratteriale. Non ho mai vissuto la paura di essere donna perché sono cresciuta con questi due esempi". Puoi essere donna, puoi essere sensibile, puoi essere emotiva ma allo stesso tempo puoi essere anche una donna forte e determinata.

Gli studi da manager alla Bocconi, dove il gender non è più un tema

Nata e cresciuta a Bologna, Sara si dedica agli studi umanistici con una grande attenzione alle lingue. Una passione coltivata fin da piccola, complice l'essere cresciuta in una famiglia internazionale, con papà italiano e mamma metà svedese e metà francese. Dopo la maturità linguistica, in un primo momento si affaccia al mondo della diplomazia che la affascina molto e per il quale si è negli anni preparata. Poi la scelta di virare sull'economia, indotta dalla voglia di fare un percorso di studi funzionale a lavorare nel gruppo di famiglia. Si trasferisce a Milano per frequentare l'Università Bocconi, seguendo un indirizzo di management ed economia dedicato all'arte, alla cultura e alla comunicazione. "A 18 anni non mi rendevo neanche conto della dimensione e della grandezza delle aziende di famiglia perché i miei genitori non me l'hanno mai fatto percepire. A

parte qualche evento speciale, io e i miei fratelli abbiamo vissuto una gioventù e un'adolescenza semplice. I miei genitori non ci hanno mai fatto sentire il peso di qualcosa di più grande di noi che sarebbe poi dovuto diventare nostro". E questo le ha garantito una certa libertà nelle scelte. Il trasferimento a Milano è stato molto importante. Milano rappresenta la sua indipendenza, la sua crescita. Come persona e come donna. Sara non conosceva la città e non aveva amici, ma non ha mai avuto particolari difficoltà nell'inserirsi come donna. Stesso discorso per l'università dove la questione del gender non si avvertiva proprio e la presenza femminile era molto forte soprattutto nel suo corso.

Percorso professionale

Il campionato di giornalismo del QN: la prima esperienza in rappresentanza dell'editore

Quando frequenta l'università, Sara va a studiare nella sede de *Il Giornale*. Le piace respirare l'aria della redazione. Il direttore del giornale di allora le propone di andare a parlare con gli studenti nell'ambito del campionato di giornalismo per le scuole medie. Un progetto realizzato dai quotidiani del Gruppo QN – *La Nazione, Il Giorno e Il Resto del Carlino* – che nel 2022 è arrivato alla ventesima edizione. “Ho accettato e mi sono catapultata a parlare davanti a una platea di ragazzi. Per la prima volta mi esponevo in rappresentanza dell'editore. Mi sono chiesta cosa avrei potuto dire, anche considerando che avevo davanti ragazzi che non erano così distanti da me come età. È stato un dialogo più semplice di quanto avessi immaginato. Li guardavo negli occhi, vedevo che erano attenti e il discorso mi veniva naturale”. La paura di parlare in pubblico le è rimasta, ma poi ogni volta che le capita di farlo riesce a superarla appena inizia a parlare. “Si instaura una situazione di calma e di tranquillità soprattutto quando si tratta di temi in cui sono confidente. Parlare in pubblico è uno scambio che mi dà tanta energia”.

L'ingresso nella catena alberghiera del gruppo con un inserimento graduale “dal basso”

Il primo approccio con l'azienda avviene nel settore hospitality e la carriera di Sara inizia proprio con gli alberghi. Con la Monrif Hotels, la sua famiglia gestisce una catena di prestigiosi hotel a 4 e 5 stelle attraverso Emiliana Grandi Alberghi di cui è consigliere d'amministrazione. Oltre al

ruolo nella governance come componente del Cda, Sara individua all'interno dell'azienda alcune funzioni meno coperte, un po' più carenti, e comincia a lavorare nel marketing. "Mi sono inserita dal basso e ho iniziato sin da subito ad applicare gli schemi che avevo studiato all'Università. Ho iniziato a lavorare quando ancora studiavo, entrando un po' nelle dinamiche aziendali. Anche perché ho vissuto due anni in albergo e questo mi ha aiutato a iniziare il percorso in quel settore". Negli alberghi, dopo la gestione del marketing, passa gradualmente, anche se in via informale, a un ruolo di coordinamento con la direzione del gruppo. "È stato un percorso di crescita sempre al fianco di persone con grande esperienza che mi hanno insegnato molto. In azienda ci sono anche i miei due fratelli, Matteo e Bruno. Ci suddividiamo nelle varie attività, cerchiamo di essere complementari".

Il peso di portare un cognome importante: la sfida quotidiana della responsabilità e della consapevolezza. Una sfida che non termina mai

"Io e i miei fratelli siamo sempre stati liberi di scegliere il percorso che volevamo intraprendere. Per noi andare a lavorare in azienda è stata una scelta consapevole. Ed ero anche consapevole che tutti sapevano che stavo lì perché ero la figlia del presidente". La storia di Sara è diversa da chi è arrivato a ricoprire un ruolo apicale dopo un percorso di studi. "In alcuni periodi della mia vita ho considerato il fatto di lavorare nell'azienda di famiglia come uno svantaggio. Poi ho capito che non dovevo viverlo in questo modo. Ho capito che avevo l'opportunità di essere contemporaneamente espressione della famiglia e manager. Ed è per questo che ho iniziato il percorso dal basso, crescendo al fianco di persone che fanno lavori meno complessi di quelli di un manager, ma da cui ho imparato molto". Un'esperienza formativa utile per la sua crescita personale e professionale, soprattutto per entrare nell'azienda in modo graduale. "E comunque, da quando sono entrata, ho capito che quello che dovevo dimostrare il primo giorno avrei dovuto dimostrarlo sempre, anche dopo 20 anni. Ogni giorno devo dimostrare di essere qui perché ho studiato, ma anche perché ho imparato qualcosa dal giorno precedente. La mia grande sfida – diversa da chi si fa con le proprie mani – è quella della responsabilità e della consapevolezza. È una sfida che non finisce mai". Una sfida che nel 2012 la porta in un'altra realtà del gruppo editoriale, la Speed (Società pubblicità editoriale e digitale), di cui è presidente dal 2018.

Leadership e comunicazione

Empatia e concretezza, i vantaggi manageriali dell'essere donna

Parlando della sua esperienza professionale e della gestione manageriale portata avanti in questi anni, Sara descrive la sua idea di leadership. Un elemento caratterizzante è sicuramente l'empatia, che rende più facile per le donne gestire anche le risorse. La donna riesce a essere più empatica perché più portata alla condivisione, preferisce essere meno solista. “Questo non vuol dire che non ci siano uomini empatici, ma guardando alle statistiche si tratta di una caratteristica molto più presente nelle donne”. Altra caratteristica tipicamente femminile è la capacità di lavorare in squadra perché la donna, per necessità, è abituata a fare rete. “E poi le donne sono molto concrete. Sono obbligate a esserlo perché abituate a gestire più situazioni contemporaneamente, pensando alla famiglia e al lavoro”.

La sensibilità delle donne, aspetto cruciale del saper comunicare

Oltre all'empatia, per una leadership efficace è fondamentale saper comunicare. “Soprattutto la comunicazione interna è un aspetto importantissimo per un leader. Donna o uomo che sia. Bisogna avere una certa sensibilità per capirne l'importanza e quindi credo che la donna possa avere dei linguaggi che più si addicono a una comunicazione sia interna, sia esterna”. La famiglia Riffeser Monti non ama l'eccesso di comunicazione esterna. Predilige la qualità della comunicazione. “Come imprenditori siamo sempre stati low profile. Prima di noi deve parlare il prodotto che facciamo. Viviamo di comunicazione, di informazione. La nostra immagine è la qualità dell'informazione che facciamo”. Sulla comunicazione interna, Sara preferisce contestualizzare e poi argomentare. Prima fornisce il quadro, il contesto e poi arriva alla comunicazione. “Non bisogna mai comunicare e argomentare dopo. Non so dire se questo deriva più dal mio essere femminile o dal tipo di imprinting che ho avuto. È un modo per preparare la strada rispetto a quello che si deve dire e per portare gli interlocutori alle conclusioni prima ancora di averle comunicate”.

Parità e gender

Più vicina nelle nuove generazioni, ancora lontana nei consessi che contano. Il mondo dell'editoria e la distanza generazionale

“Non ho mai percepito il problema del gender con gli amici, a scuola. La condizione delle donne sta cambiando. È un cambiamento culturale lento ma continuo”. Dai racconti di Sara emerge chiaramente che, per le trentenni come lei, la questione gender ha sfumature diverse rispetto a quelle vissute dalle generazioni precedenti. Per Sara è stato naturale formarsi con l'obiettivo di entrare in azienda, seguendo soltanto le sue scelte.

Se prima di iniziare a lavorare non ha mai sentito il peso di essere una donna, Sara ci racconta che qualche mese fa, a luglio del 2022, si è stupita quando al convegno degli Utenti pubblicità associati (Upa), ha riscontrato ancora una maggioranza netta di uomini in platea. Soprattutto in rappresentanza di aziende editoriali storiche, mentre le società meno tradizionali vedono molte donne al comando. “Se non si considerano i new media o le grandi agenzie di comunicazione, le divisioni commerciali delle aziende editoriali con un certo tipo di tradizione e di storia sono quasi esclusivamente a guida maschile. Io ero la quota rosa. Ho sentito di andare in rappresentanza del mondo femminile”. Anche l'accoglienza riservata a Sara è piuttosto rappresentativa di un mondo ancora a trazione maschile. “Tutti quei manager si conoscono da molti anni, si parlano tra di loro. Danno un po' l'idea di un 'boys club'”. Va detto che Sara non è abituata a frequentare questi ambienti perché la sua famiglia ha sempre mantenuto uno stile di basso profilo, partecipando poco a consessi di questo genere. “Quando mi capita di essere presente a qualche evento, vedo che gli uomini sono presi dai loro dialoghi e dalle loro battute. A volte ho quasi la sensazione che l'essere giovane e donna faccia loro pensare che io non abbia argomentazioni interessanti da condividere”. Si sente la differenza generazionale.

La scelta di Agnese Pini, una giovane direttrice alla guida del Quotidiano Nazionale

Le aziende editoriali devono uscire dagli schemi consolidati e guardare al futuro, puntare sui giovani di talento a prescindere dal genere. Monrif lo sta facendo assumendo molte manager donne e lo ha dimostrato scegliendo Agnese Pini, prima come direttrice de *La Nazione* e poi, nel 2022, mettendola alla guida di tutto il *Quotidiano Nazionale*. “Agnese è una ragazza della mia età. L'ha scelta mio padre, da sempre pronto a dare fiducia alle

nuove generazioni e alle donne. Anche grazie allo splendido rapporto che ha con me e i miei fratelli e all'interscambio che siamo stati capaci di costruire negli anni. In Agnese, vedo una persona che ha ancora un'autentica passione per il giornalismo. Lei è la scelta che ci serviva per distinguerci". Essendo Agnese anche una giovane donna, QN ha fatto bingo. "In realtà non siamo partiti per scegliere una donna. Abbiamo scelto il nuovo direttore in base al talento e abbiamo puntato sulla qualità. La questione del gender è venuta di conseguenza con la scelta". Un aspetto che si è reso utile anche per la parte manageriale. "Abbiamo deciso pensando alla gestione delle risorse interne. In questo senso ero sicura che avere un capo donna avrebbe aiutato a instaurare meccanismi di coordinamento e organizzazione che prima era difficile realizzare. La gestione delle risorse interne da parte di una donna è diversa da quella degli uomini. È più inclusiva. Ed ero sicura che una donna sarebbe stata capace di creare un clima sereno e costruttivo, con una leadership nuova, pacata ma autorevole. Agnese ha avuto un ottimo apprezzamento da tutta la redazione".

Favorire il lavoro femminile si può, ma è necessaria la collaborazione tra pubblico e privato

Della questione femminile è importante parlare, ma bisogna uscire dall'idea dei circoli che cercano di difendere determinate posizioni. "L'obiettivo che vi date con questo libro è molto importante, così come è assolutamente utile far parlare alcune donne che hanno delle storie interessanti perché possono essere di ispirazione per quelle più giovani. Tuttavia, se non c'è un sottostante, una consistenza, non si arriva da nessuna parte. La rete è importante però deve essere propedeutica a qualcosa, deve essere una parte di un discorso più ampio". Sara ritiene che l'ascensore sociale stia cominciando a funzionare. Il cambiamento è in atto. Ma ci sono diversi aspetti da considerare. "È importante che l'ascensore sociale funzioni non solo a livello di genere, ma anche a livello geografico. In Italia ci sono molte, troppe disegualianze. La questione donne va inserita in un discorso più generale". Servirebbe una maggiore collaborazione tra pubblico e privato per favorire il lavoro femminile in modo che le donne riescano a trovare un equilibrio tra la gestione della famiglia e il lavoro, senza che questo rappresenti una penalizzazione per la carriera a cui una donna può ambire. "Adesso siamo in questa situazione: ci sono donne alle quali va benissimo il lavoro che fanno, approfittano del welfare a disposizione e non hanno un'aspirazione di carriera. Ci sono invece altre donne che non approfittano degli strumenti di welfare e di flessibilità (per esempio maternità facoltativa, part time, smart working) perché temono di essere pena-

lizzate con la carriera. Questo non è giusto”. Per questo è necessario che istituzioni e aziende collaborino. “Fortunatamente ci sono anche aziende illuminate che non ti parcheggiano in un punto solo perché utilizzi gli strumenti di welfare per gestire meglio la famiglia e perché vuoi bilanciare i tempi della vita privata con quelli del lavoro”.

Più flessibilità e maggiore welfare: le chiavi per la parità del futuro

L’auspicio di Sara è che le donne siano sostenute con forme di flessibilità e di maggiore welfare. “Una donna si sente più appagata se è realizzata sul lavoro. Non tutte le donne vogliono fare carriera. È importante che ogni donna si senta appagata rispetto alle proprie aspettative. Bisogna aiutare le donne a realizzarsi per poter essere più soddisfatte anche a livello personale”. Un’altra distorsione da eliminare è il gender pay gap. “Nella nostra azienda non c’è una differenza nelle retribuzioni tra uomini e donne. Non è però così in tutte le aziende e questo è un punto su cui lavorare. Bisogna identificare le problematiche maggiori e istituire regole precise. Sarebbe molto utile farlo per raggiungere una vera parità”. È necessario anche uscire dall’idea che una donna diventa inaffidabile dopo la maternità. “Il mio essere mamma mi ha cambiato molto sul lavoro. Quando ho iniziato a lavorare, per anni ho fatto fatica a dormire di notte. Sentivo il peso della responsabilità e quindi avevo un flusso continuo di pensieri. Le mie figlie mi hanno aiutato a guardare il lavoro con maggiore distacco, aggiungendo un po’ di oggettività al mio sguardo. Hanno dato un nuovo equilibrio alle mie priorità aggiungendo oggettività. Prima vivevo il lavoro in modo troppo soggettivo. Le mie figlie hanno aggiunto lucidità”.

“Non comanderemo mai il mondo da sole”. Donne e uomini devono collaborare e lavorare insieme

La tendenza delle donne a occuparsi della famiglia, non solo dei figli, le rende generalmente più sensibili al contesto e a chi hanno intorno. “La donna ha una visione del mondo in cui vive molto più ampia rispetto a quella degli uomini, con tanti touch point in più. Questa sensazione di maggiore sensibilità la applica anche nel mondo del lavoro”. A volte una donna deve mettere da parte la sensibilità e mantenere le distanze per risolvere le criticità, affrontare i problemi e prendere decisioni. “Mi piace parlare del percorso che una donna deve fare per essere una buona leader, ma sono convinta che l’uomo può imparare dalla donna e la donna dall’uomo. Non ci servirà a niente affermare che siamo migliori degli

uomini. Donne e uomini devono collaborare, lavorare insieme. Non comanderemo mai il mondo da sole”.

Quote rosa ok, ma non per sempre

Delle quote rosa, Sara dà un giudizio complessivamente positivo.

Quando si è iniziato a parlare di quote di genere, non era convinta che potessero essere lo strumento giusto per promuovere il percorso di parità delle donne. “Mi chiedevo perché devo essere messa a ricoprire un ruolo solo perché c’è un numero di incarichi da affidare per forza alle donne. Oggi ritengo che siano state uno strumento utile per portare le donne in posizioni di rilievo, dove hanno dimostrato di poter stare. Al pari degli uomini”. Un’azione come questa, mette in evidenza Riffeser, deve essere ben gestita e ben eseguita per evitare di far passare il messaggio che le donne raggiungono alcuni obiettivi solo perché hanno una corsia preferenziale. “Le quote rosa devono essere considerate l’inizio di un percorso, ma non devono diventare strutturali. Non devono rappresentare la normalità. Ritengo che a un certo punto bisognerà eliminarle. Sono convinta che le aziende non potrebbero più tornare indietro”. Sentirebbero la mancanza delle donne a tutti i livelli, anche nelle posizioni di vertice.

Autorevoli senza essere autoritarie. La vera forza delle donne

Per dimostrare di meritarsi di stare al vertice delle imprese del gruppo di famiglia, Sara si è presentata in azienda con umiltà. Partendo dalla segreteria di redazione. Sulla base di quello che ha imparato all’inizio del suo impegno in azienda, ha costruito il suo profilo di manager. Curiosità, umiltà e rispetto per un lavoro che non conosceva sono stati da subito gli elementi distintivi del suo modo di agire nel gruppo. “L’empatia e le altre competenze si sono evolute nel tempo. Ma quando sono entrata in azienda ho dovuto attingere soprattutto a umiltà e curiosità. Sono state fondamentali”. Sara riconosce che tra le caratteristiche tipicamente femminili spicca su tutte l’empatia. “In questo termine c’è già tutto. Quando parliamo di empatia ci riferiamo alla capacità di ascolto, alla sensibilità nel capire quali sono le esigenze degli altri. Sono elementi che non devono avere solo le donne, dovrebbero averli anche gli uomini leader. Così come un certo tipo di conoscenza dei collaboratori, di alcune situazioni. Gentilezza nel fare le cose e nel chiederle agli altri. Gentilezza non certo intesa come debolezza”. Tutti questi fattori devono creare quell’autorevolezza imprescindibile in un leader. “Per questo dico che sono caratteristiche che vorrei riscon-

trare in ogni capoazienda, a prescindere dal genere. Ma so che sono qualità che è più facile riscontrare nelle donne quando si tratta di gestire delle squadre. In questo le donne sono più brave. Perché sono autorevoli senza essere autoritarie”. Sara non è solo una manager, ma rappresenta anche l’azienda. Anche se ci tiene a essere considerata una manager perché ha studiato per svolgere questo lavoro. “Mi piace e ci tengo a farlo bene”. In un’azienda è molto importante il senso di appartenenza e la condivisione degli obiettivi. Una donna riesce a creare un rapporto di fiducia con tutti i collaboratori con più facilità rispetto agli uomini, proprio grazie a una maggiore capacità di ascolto e di sensibilità.

Consiglio

Avanti con coraggio, senza paura. Mai farsi spaventare dal genere ma buttarsi e crederci da subito

Sara è molto giovane, ma ha le idee chiare su quali siano le leve sulle quali le donne devono puntare per affermarsi sul piano professionale. Il punto di partenza è che il genere non deve influenzare gli obiettivi. “Non bisogna mai partire con il concetto ‘sono donna e quindi chissà che cosa farò’. Anche questa iper-comunicazione sulle quote rosa, comunicazione su ciò che si deve fare e che è necessario, non deve spaventare le donne di domani. Non bisogna spaventare le ragazze con i problemi che potrebbero trovarsi ad affrontare, altrimenti rischiamo di ottenere un effetto negativo”. Parlare solo delle criticità e delle difficoltà che le donne vivono per realizzarsi professionalmente potrebbe intimorire le nuove generazioni con il rischio di frenarle. “Invece le donne devono pensare sin da subito che se la possono giocare. Devono crederci senza esitare. Devono buttarsi, provarci senza pensare ai temi del gender. Stiamo vivendo anni complessi e difficili per tutti. Ma sappiamo anche che le difficoltà possono offrire opportunità e stravolgimenti importanti a livello di paradigma. Le donne devono cavalcare il cambiamento”. Avanti con coraggio, senza paura.