diffusione:97235
tiratura:156973

cover story

# PINK POWER

**VALENTINA GARAVAGLIA**
**DINA SIENA**
**CLAUDIA SEGRE**
**BARBARA FALCOMER**
**CARMEN CARULLI**

**IL FAMIGERATO "SOFFITTO DI CRISTALLO" È ANCORA DURO DA INFRANGERE. MA SONO SEMPRE PIÙ NUMEROSE LE DONNE CHE LO STANNO SMANTELLANDO. E, DA POSIZIONI DI VERTICE, RISCRIVONO LE REGOLE DEL POTERE. QUAL È IL SEGRETO DELLE LEADER DI OGGI? LO ABBIAMO CHIESTO A 5 DI LORO**

di **Myriam Defilippi**
foto di **Marco Craig** - styling di **Cristina Nava**

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

diffusione:97235
tiratura:156973

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

cover story

# VALENTINA GARAVAGLIA

# Nutrire l'entusiasmo

Ispirandosi alla propria esperienza teatrale, **la Rettrice dell'Università IULM di Milano** paragona il leader al regista, «che sa convogliare lo slancio e l'impegno di tutta la squadra verso un obiettivo comune»

PROFESSORESSA DI TEATRO, con un'intensa attività teatrale alle spalle, dal 2024 Valentina Garavaglia è rettrice dell'Università IULM di Milano, ateneo dove da tempo esiste uno sportello antiviolenza e la prospettiva di genere è integrata in modo sistematico sia nella didattica sia nella ricerca.

**Cos'è per lei la leadership?** «Si basa su due parole d'ordine: entusiasmo e squadra. Non esiste leadership senza una squadra. La radice del mio approccio sta nella pratica teatrale, che si fonda sul concetto di comunità. Il regista, ancor prima dell'atto creativo, deve saper interpretare e alimentare l'entusiasmo delle persone, valorizzando il contributo di ciascuno verso un obiettivo comune».

**Lei da studentessa "fuori corso" è diventata Rettrice. Un percorso inusuale che svela, però, una volontà ferrea.** «Durante l'università ho portato avanti anche lo studio della musica e della recitazione. Non mi sono laureata "nei tempi" perché ho scelto di seguire più percorsi, senza rinunciare a nessuna delle mie passioni. Ho lavorato, anche gratuitamente, nel mondo della musica e del teatro, sentivo il bisogno di mettere subito in pratica quello che studiavo. Non considero quel tempo un ritardo, ma una parte fondamentale della mia formazione».

**Quali ostacoli ha affrontato nella sua carriera?** «Terminati gli assegni di ricerca, a me e ad altri giovani collaboratori di cattedra, dissero che era molto difficile che l'università potesse trovare uno spazio per noi. Non ho voluto farmi condizionare e ho continuato a credere nella possibilità di costruire il mio futuro in ambito accademico, senza rinunciare alle altre dimensioni della mia vita professionale e personale. È inutile nascondersi dietro un dito: per le donne conciliare famiglia e lavoro è ancora una sfida importante. Contestualmente al concorso per diventare professore in IULM sono arrivati i miei gemelli. Non è stato facile, ma ce l'abbiamo fatta».

**Lei ha portato il teatro fuori dai luoghi canonici. Ce ne parla?** «Le esperienze teatrali in carcere sono un tassello importantissimo nel mosaico della mia vita. Ho dedicato un libro ai teatri di confine e mi sono occupata a lungo di teatro sociale, inteso come strumento trasformativo, capace di accompagnare le persone in un percorso di crescita personale. L'esperienza nelle carceri di Bollate, Opera, Marsiglia e Bergamo mi ha permesso di sperimentare nuove possibilità relazionali e creative e di confrontarmi con realtà umane molto diverse da quelle che frequentavo abitualmente. È stato un percorso che mi ha messo profondamente alla prova, ma che mi ha restituito moltissimo».

**Cosa significa essere Rettrice in un mondo accademico che ai vertici è ancora molto maschile?** «Noi Rettrici siamo ancora una minoranza, rappresentiamo circa il 18% del totale. A Milano siamo numerose e abbiamo costruito anche un rapporto di sincera collaborazione. Condividiamo gioie e dolori, criticità e progetti, con una generosità nello scambio che aiuta a condividere i problemi che non sono solo miei, ma appartengono a una condizione più ampia e a un momento storico che stiamo contribuendo a orientare».

**Essere alla guida di un ateneo significa formare le persone attraverso la cultura. Quale visione intende imprimere nello sviluppo della sua università?** «Immagino un'università che sia sempre più un ecosistema transdisciplinare di saperi, relazioni e opportunità. Mi piace pensare, per esempio, che una studentessa del corso in Marketing o Intelligenza Artificiale partecipi anche ai nostri percorsi dedicati all'arte, alla musica o al cinema, e viceversa. Perché formare una persona non significa soltanto trasferirle competenze professionali, ma aiutarla a sviluppare sensibilità e spirito critico. La sensibilità non è una materia d'esame, ma può essere coltivata attraverso esperienze e occasioni di confronto che arricchiscono il percorso accademico. Credo che il compito di un'università sia anche questo: preparare professionisti competenti, ma soprattutto persone libere e appassionate».

**Cosa suggerirebbe a una studentessa perché trovi la sua strada?** «Due cose: essere aperta alle possibilità e non avere paura. Mio nonno, uno dei pochi tornati dalla campagna di Russia durante la seconda guerra mondiale, ci ha tramandato la legge delle tre P: «La Paura e la Pigrizia non Pagano mai». Ai miei figli e ai miei studenti e studentesse consiglio di studiare ciò che li appassiona, senza sconti, di seguire vocazione e istinto, di avere il coraggio di costruire il proprio futuro senza paura».

diffusione:97235
tiratura:156973



Valentina Garavaglia indossa giacca da smoking **Tagliatore**. Gioielli **Crivelli**.

*Il compito di un'università è preparare professionisti competenti, ma soprattutto persone libere e appassionate*



La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

diffusione:97235
tiratura:156973

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato



Dina Siena indossa total look **Prada**. Gioielli **Crivelli**.

*“Va “normalizzato” il fatto che si possa avere una carriera importante senza dover fare rinunce nella vita privata*

diffusione:97235
tiratura:156973

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato



## DINA SIENA

# Valorizzare i talenti

Secondo **la Vicedirettrice Generale di Revolut Bank Italia,** 34 anni e due figlie, chi è ai vertici ha un «lavoro dentro il lavoro»: far crescere le persone del proprio team. «Per ottenere il massimo e renderle felici»

DIECI ANNI FA LA LAUREA IN BOCCONI CON 110 E LODE. Oggi a 34 anni, con due figlie di 4 e di 1, Carmen Carulli è Deputy General Manager di Revolut Bank Italia, un ruolo di vertice in una banca che parla ai nativi digitali. Un percorso, il suo, che fino a poco tempo fa sembrava quasi impossibile per una donna e che oggi - lei ne è convinta - è replicabile.

**Cos'è per lei la leadership?** «È investire sulle persone che lavorano con te, che devono poter contare su di te e imparare da te. Devi dedicare tempo al loro sviluppo e alla loro carriera. La crescita delle persone determina la crescita dell'azienda: se chi lavora per me è bravo, io stessa raggiungo i miei obiettivi in modo migliore. Si crea un'energia positiva: è un investimento che porta un guadagno in risultati e visibilità. Per riuscirci un leader deve conoscere le persone e il loro talento, che si esprime in modi diversi. Se do lo stesso lavoro a 10 persone, ci sarà chi è più bravo e chi meno: in media avrò un lavoro normale. Se invece capisco con chi mi sto interfacciando e vedo che una persona è estremamente brava su un aspetto particolare, riesco davvero a ottenere il massimo e spesso riesco anche a renderla contenta. È un lavoro dentro il lavoro, e una responsabilità».

**Lei ha ottenuto la promozione quando stava per avere la sua seconda figlia. Quindi la maternità non è stata vista come un "rischio"?** «No, da noi non è vista come un ostacolo o qualcosa da escludere dalla pianificazione. Nel nostro ufficio siamo più o meno al 50% uomini e donne, in ruoli diversi. Mi aspetto che prima o poi anche le ragazze che lavorano con me prendano questo tipo di decisione personale. Secondo me, la parte più difficile è un'altra».

**Quale?** «Il rientro: io sono tornata dopo soli 6 mesi, ma a livello personale è sempre sfidante, perché per forza tutto è andato avanti senza di te. Questo vale per ogni persona che rientra dopo un periodo di assenza e, madre o padre che sia, va aiutata nel reinserimento perché le cose in quei mesi di stacco sono comunque proseguite».

**Ha lavorato nell'investment banking e nel fintech: che differenza ha visto?** «L'investment banking resta un ambiente molto maschile. A Londra non ho avuto esempi di leadership femminile che mi siano rimasti come riferimento. Spesso si dice: "All'estero è meglio". In realtà, tornando in Italia, ho notato un grande cambiamento: sono andata a lavorare in una start-up e ho iniziato a incontrare donne al potere, forti e brave. Il fintech mira a portare risultati velocemente, a prescindere che tu sia uomo o donna, giovane o vecchio. Non conta più essere uomini forti o alzare la voce: conta chi è bravo».

**C'è stato un momento in cui ha dovuto prendere decisioni difficili?** «Sul piano umano per fortuna no. Sul piano professionale sì, continuamente: sono arrivata in Revolut il giorno uno con l'obiettivo di lanciare la banca in Italia entro certe tempistiche e ogni decisione strategica aveva una conseguenza. In quel contesto ti trovi a dover dare la tua opinione. Forse è questo che ferma molte persone. Quando ti viene chiesto: "Dimmi cosa ne pensi" su un tema che non ha una risposta univoca, bisogna dimostrare di essere leader: avere un pensiero, una posizione chiara e netta».

**Secondo lei cosa servirebbe per migliorare la condizione delle donne sul lavoro?** «La maternità è il più grande ostacolo: dare più responsabilità anche agli uomini potrebbe mettere sullo stesso piano le carriere. Perché devo stare io per forza a casa 6 o 9 mesi quando può farlo anche mio marito? Poi bisogna dare esempi positivi. Quando ero studentessa, assistevo a conferenze di donne in posizioni apicali che dicevano: "Io ho rinunciato a tutto pur di...". Ma credo vada normalizzato il fatto che puoi avere un ruolo importante senza rinunce e senza doverlo giustificare. La mia vita personale non dovrebbe in alcun modo influire sulla mia carriera».

**Che consiglio darebbe a una studentessa di 20 anni che guarda al futuro?** «Sii pronta a provare, esplorare: io ho cambiato la mia carriera e ho trovato un ambito in cui riuscivo meglio. Non siamo tutti bravi in tutto. Sperimentare a volte fa paura, ma ti porta a capire in cosa sei brava. Il secondo consiglio è di non avere paura a pronunciarsi. Quando ho iniziato ero timidissima, non dicevo niente, ma a un certo punto ho capito che "la mia opinione conta", che la gente la voleva sentire. Un'opinione non deve essere sempre corretta, perché tutti sbagliamo, però produce discussione: è questo che ti fa crescere. Soprattutto in un mondo dove tante cose sono automatizzate, il valore della nostra valutazione critica, del nostro pensiero, della strategia non convenzionale è quello che difficilmente può essere sostituito».

diffusione:97235
tiratura:156973

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

cover story

## CLAUDIA SEGRE

# Attivare il cambiamento

Ciò che conta non è comandare, ma innovare. Ne è convinta **la presidente di Global Thinking Foundation,** che da 10 anni promuove l'educazione finanziaria tra le donne. E adesso si batte perché la violenza economica diventi un reato

"GUIDARE IL CAMBIAMENTO. Donne per l'innovazione sociale e una leadership trasformativa": nel titolo del convegno che si terrà a Milano l'11 novembre, promosso dalla sua Global Thinking Foundation, ci sono il pragmatismo e l'afflato per una società più giusta che contraddistinguono Claudia Segre. Torinese, fin da bambina respira la finanza, la tenacia e l'etica del lavoro grazie all'esempio della mamma, agente di borsa rimasta vedova con 3 figli piccoli. Arrivata a Milano per inseguire la finanza internazionale, nel 1986 entra in banca, un mondo dove le donne in ambito operativo erano pochissime, e da lì costruisce il primo team italiano sui mercati emergenti. Dando prova fin da subito che un leader è tale non se comanda, ma se cambia i contesti, fa crescere le persone, redistribuisce potere, crea fiducia e costruisce una visione condivisa.

**Cos'è per lei la leadership?** «È una capacità di visione che si traduce in azioni effettive e misurabili. Il modello deve funzionare ed essere efficace. E deve essere vicino alla realtà nella quale le persone lavorano. Il leader non deve accontentarsi di dispensare saggezza, ma dare l'esempio, mostrare capacità realizzativa e risultati».

**Quando ha iniziato, com'era il mondo della finanza per le donne?** «Un mondo di grandi opportunità aperte e, nello stesso tempo, con una resistenza evidente all'inserimento di una donna in ambito operativo: eravamo poche, subivamo mobbing e le differenze salariali erano molto marcate».

**Quando si è trovata alla guida di un team, che cosa ha fatto di diverso rispetto a quello che aveva visto fare?** «La prima cosa è stata rompere il tabù tra back office e front office. Nel mondo della finanza operativa ci sono l'ufficio regolamenti e l'ufficio operativo: in mezzo, una barriera che è differenza di stipendi e di considerazione. Ho cercato di dare spazio soprattutto a donne che avevano titoli di studio meritevoli: ragazze che conoscevano le lingue, che avevano un master e che erano finite nell'ufficio regolamenti perché avevano bisogno di lavorare. Erano approdate lì e da lì non riuscivano più a uscire. La seconda cosa è stata usare la mia curiosità per promuovere il cambiamento. Il mio imperativo era non smettere mai di studiare, di essere al passo con il mercato e con il digitale che entrava nelle sale operative, e farne progetti veri, cercando nicchie di sviluppo fuori dai sentieri già tracciati».

**Perché ha deciso di passare dalla finanza al terzo settore creando la Global Thinking Foundation, che ha appena compiuto 10 anni ed è operativa in Italia, Francia e Belgio?** «Per una riflessione stimolata da un lutto familiare. A causa di un tumore, nel giro di pochi mesi ho perso il mio primo marito: eravamo separati ma molto amici. Allora mi sono resa conto che la finanza è un mondo meraviglioso, che mi aveva dato tanto, però dal punto di vista etico non c'era valore aggiunto. Era arrivato il momento di restituire questa esperienza e l'ho fatto con una fondazione che promuove l'educazione finanziaria e digitale in ottica di prevenzione. Si tratta di un modello pilota pionieristico: un percorso che non è solo il corso di educazione finanziaria, ma anche l'accompagnamento, lo sportello, l'ascolto, la mentorship, il gruppo di volontarie e volontari, il lavoro sul territorio...».

**Che cosa ha capito, lavorando su questi temi?** «Che, a qualsiasi livello sociale, non avere competenze finanziarie ti espone a dei rischi. E che il concetto di violenza economica a molti non è ancora chiaro. Su questo fronte c'è tanto lavoro da fare».

**C'è un traguardo di cui è particolarmente orgogliosa?** «Da giugno sono stata eletta tra gli esperti indipendenti del GREVIO, il Comitato per l'attuazione della Convenzione di Istanbul. Sono felice di poter mettere a disposizione la mia esperienza per questa causa. E il mio obiettivo principale - che la violenza economica venga riconosciuta come forma di reato a sé stante - mi motiva ancora di più».

**Che consiglio darebbe a una ragazza che oggi vuole diventare leader?** «Che una donna non deve comportarsi da uomo. Mi è capitato di avere superiori donna che si sono rivelate un disastro, perché il tentativo di imitare gli uomini nel modo di porsi, nel modo di fare anche un certo tipo di battuta, non funziona. Uomini e donne possono arrivare agli stessi risultati, ma la maniera in cui lo fanno è diversa e complementare. Il modo in cui parli con le persone fa la differenza, perché ogni situazione è a sé: forse in questo noi donne riusciamo ad avere una marcia in più».

diffusione:97235
tiratura:156973



Claudia Segre indossa total look **Marina Rinaldi**. Gioielli **Crivelli**.

*Una donna non deve comportarsi da uomo, perché non funziona: ho visto farlo e si è rivelato un disastro*



La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato