

# Se il boss non ha l'ufficio



Silvia Candiani, 47 anni, milanese, è amministratrice delegata di Microsoft Italia.

Cambia postazione ogni giorno Silvia Candiani, Ceo di Microsoft Italia. Il suo motto: *dream big*, sogna in grande. Perché ci vogliono *ambizione* e tenacia per ottenere ottimi risultati. Ma anche *empatia*: la tecnologia, infatti, è anche emozione e creatività. Avete capito, ragazze?

di LUISA SIMONETTO

**A PORTA VOLTA**, quartiere milanese tra i più smart, ha trovato casa la nuova sede di Microsoft Italia. L'edificio tutto vetrate firmato Herzog & de Meuron, che sembra voler abbattere le barriere, è diventato un polo di attrazione per professionisti e appassionati di tecnologia, ma anche per dirigenti scolastici e studenti. Da febbraio 2017, sono stati già 75 mila i visitatori, entusiasti di scoprire gli ultimi prodotti Microsoft, dai laptop ai giochi per la Xbox.

Da qualche mese, a Microsoft House (in effetti l'architettura del building evoca le "cassette" disegnate dai bambini) è arrivata la nuova amministratrice delegata: Silvia Candiani, 47 anni, laurea in economia e commercio alla Bocconi, sposata con due figli. Per Silvia si tratta di un rientro in Microsoft (e in Italia) che la entusiasma. Impegnata a favore della leadership al femminile - è tra le fondatrici di Valore D - è ora a capo di 850 dipendenti tra Milano e Roma. «Sono orgogliosa di guidare un team che sta portando innovazione nel nostro Paese, dalle aziende, pubbliche e private alle medie-piccole imprese fino al sistema scuola». Qui ci

racconta come si amministra la filiale di un colosso del tecno, cambiando postazione di lavoro anche ogni giorno, con tenacia e intuito.

### Gli step della sua carriera?

«Dopo l'università, ho lavorato in McKinsey per 5 anni, poi in San Paolo Imi per un anno; mentre ero lì, mi ha chiamata Omnitel, che era stata formata da poco. Ci sono stata per 11 anni, nel frattempo era diventata Vodafone, con vari incarichi, da responsabile della *customer base* dei clienti a direttore marketing. Otto anni fa sono entrata in Microsoft. Mi sono prima occupata del mercato *consumers on line*: ero responsabile per l'Italia della vendita della pubblicità. Poi sono diventata responsabile marketing e operations della filiale italiana, un ruolo da *Chief of operations*. Tre anni fa è arrivata la mia prima esperienza davvero internazionale: ho guidato la divisione consumer e channel di Est e Centro Europa, un'area di 33 Paesi. Ora, eccomi qua».

### Che tipo di capo pensa di essere?

«Non ho un ufficio, qui siamo tutti in open space, anch'io cerco di ruotare e di sedermi a volte in un dipartimento,

a volte in un altro. Se incontro clienti o ho riunioni più confidenziali, riservo una sala. Come capo, ascolto molto. E chiedo spesso: qual è il segno che vogliamo lasciare, come team, come individui? Mi piace darmi obiettivi sfidanti e arrivarci con la squadra. Per me è importante che ciascuno sia responsabile di quello che fa, in primis io. In Microsoft si parla molto di *Growth Mindset*, voglio vedere la ricerca e l'ambizione. In un'azienda tecnologica come questa, è normale far partire dieci iniziative: cinque riescono subito e cinque no, bisogna insistere. Non mi piace che non ci si provi nemmeno».

#### Ha un team ristretto con lei?

«Siamo in 12, metà uomini, metà donne. Degli 850 dipendenti, età media 41 anni, il 30 per cento è donna, comunque sopra alla media nazionale e anche europea. Nelle posizioni di marketing e comunicazione, si sale al 50. Nell'area tecnica molte di meno, ma i segnali sono incoraggianti».

#### Com'è essere donna e capo?

«Si parla molto delle skill richieste a un leader oggi: capacità di ascolto, empatia, tratti dove noi donne siamo molto capaci. E di un modello di leadership collaborativo: l'abbiamo nel Dna. Io ho sempre lavorato in aziende giovani, dinamiche, meritocratiche, non ho mai fronteggiato situazioni di risentimento verso un capo donna. Il punto è diventarlo, capo: una donna ha meno facilità nell'autovalorizzarsi. Vale 100? Si "vende" per 80. Un uomo, per 120».

#### Perché secondo lei?

«Da un lato, le donne, se non hanno il 100 per cento delle qualifiche di una job description, non si candidano; gli uomini già con il 60, sì. Dall'altro, c'è il pregiudizio. Abbiamo lavorato sulle ragazze per aiutarle a esprimere il loro potenziale, ma anche sui manager per il tema degli *unconscious bias*, i pregiudizi inconsci. C'è un meccanismo di cooptazione inconsapevole per cui un leader cerca negli altri i requisiti che lo hanno reso di successo. La maggior parte dei capi oggi sono uomini: quando valutano un candidato, a parità di competenze, sono portati a preferire un maschio, vi vedono un tipo di leadership più assertivo, comportamenti più simili ai propri».

#### Bisogna dunque educare i manager uomini...

«O gli uomini sono a bordo di questo programma o il processo andrà molto lentamente. Ma è anche una questione di equità e di valorizzazione del talento, del capitale umano. Quando avviamo la selezione per una posizione, ci assicuriamo che la metà dei candidati siano donne. Non significa che prenderemo una donna ma che avremo almeno individuato chi potrebbe essere giusta per il ruolo. Si deve poi lavorare sui percorsi di carriera al femminile. Quando ho preso la responsabilità dell'Est e Centro Europa, il 70 per cento dei capi Pae-

se erano donne. Forse era un retaggio ex comunista...».

#### Negli Usa si è molto parlato di sessismo nelle digital factories...

«Non sono messi molto meglio di qua. In Microsoft però hanno scommesso su di me anche se ancora non ero pronta al 100 per cento. In corporation ci sono donne di primo piano che rispondono a Satya Nadella (è il Ceo Microsoft mondo, ndr). Come Kathleen Hogan, capa delle risorse umane. E Peggy Johnson, al timone di tutte le nostre strategie di sviluppo del business».

#### Anche nell'area software?

«Sì, Peggy è l'ingegnere che ha fatto tutto il lavoro di acquisizione di LinkedIn. E c'è Julia White che guida la piattaforma di Cloud pubblico Azure. Ci sono donne a capo dell'ingegneria di certi settori. Satya insiste molto su questo, e sulla diversità, sull'handicap. Le nostre politiche di inclusione fanno in modo che ogni individuo possa dare il meglio di sé. La diversità ha un valore in termini di performance solo se un'azienda ha la capacità di recepirlo. Come country manager sei valutato anche per la composizione della tua forza lavoro».

politiche di inclusione fanno in modo che ogni individuo possa dare il meglio di sé. La diversità ha un valore in termini di performance solo se un'azienda ha la capacità di recepirlo. Come country manager sei valutato anche per la composizione della tua forza lavoro».

#### Chi ha sempre creduto in lei?

«Forse la mamma. Non ho mai visto differenze di educazione tra me e mio fratello che ha studiato ingegneria. Mi ha spinto a viaggiare, ad andare un anno negli Usa, quando ero alla Bocconi. Poi, contano le tue aspettative, cosa pensi sia possibile per te».

#### Altri mentori?

«Tanti. A partire da Vittorio Colao che mi ha assunto in Omnitel, spronandomi ad accettare sempre nuove sfide».

#### Che fare per incoraggiare le ragazze?

«Incrementare gli studi STEM (scienze, tecnologia, ingegneria, matematica e informatica): se non si hanno conoscenze informatiche o scientifiche, non si avrà un ruolo attivo nella quarta rivoluzione industriale, quella digitale. Abbiamo lanciato da poco l'iniziativa *Coding Girls*: la programmazione, lo sviluppo di applicazioni e programmi per il digitale, non è arida ma creativa. Le ragazze possono dare voce all'immaginazione creando progetti concreti. E capire che essere "dentro" la tecnologia è possibile, aspirazionale, gratificante».

#### Come ha conciliato carriera e famiglia?

«Con una gestione del lavoro più flessibile, lo smartworking, che in Microsoft è stato introdotto oltre 10 anni fa. Tutti hanno la possibilità di decidere, in base alla propria agenda e con grande libertà, se lavorare da casa o dall'ufficio. Nella stessa Microsoft House, ognuno è libero di lavorare in postazioni diverse a seconda dell'attività che deve svolgere in quel momento».

Luisa Simonetto 

### PICCOLI SEGRETI DI GRANDE VALORE

1. «Valorizzare i nostri punti di forza, migliorandoli con costanza: acquisirne di nuovi, poi, è fondamentale».
2. «Fare network è da sempre strategico per consolidare e ampliare i rapporti di lavoro già esistenti: spesso noi donne ce ne dimentichiamo».
3. «La tecnologia è un super potere: va sfruttato per lavorare al meglio e dovunque. Ma dobbiamo anche staccare per ricaricarci: a me piace passeggiare, leggere, giocare con i bambini, sciare, nuotare e andare in barca».