

# Cinque lezioni di leadership tra coraggio, merito e umanità

Il *Kintsugi* come simbolo della valorizzazione delle diversità, la difesa della meritocrazia e il coraggio di provarci. Per Cristina Scocchia, Ceo di Illycaffè, la leadership è umana e tenace: una storia controvento che invita a rompere l'idea di un destino già scritto e ad accelerare in salita.

di Cristina Procida



Dall'esaltazione delle diversità al superamento del «soffitto di cristallo», la barriera sottile che separa il talento femminile dai vertici del potere. Cristina Scocchia – Ceo di Illycaffè e con un lungo passato da amministratore delegato di aziende come L'Oréal Italia e Kiko Milano – definisce le regole che guidano il suo innovativo approccio alla leadership: umanità, intelligenza emotiva e capacità di sostenere i propri compagni di viaggio. Qualità centrali che, nella scelta dei collaboratori, si affiancano alle competenze e al quoziente intellettivo. Nata a Coldirodi, paesino ligure vicino a Sanremo, condivide la sua "storia controvento": un percorso iniziato da una condizione normale, se non di svantaggio, poi trasformato in determinazione, tenacia e visione, fino al raggiungimento di posizioni apicali e l'affermazione come voce autorevole e ispiratrice nel mondo manageriale.

**Parla spesso di inclusività come chiave di crescita. Secondo lei, quale contributo unico può portare una persona con disabilità, visibile o invisibile, all'interno di un team di lavoro?**

Io credo che qualsiasi diversità – di età, cultura o estrazione sociale, ma anche di abilità fisica o mentale – sia un valore aggiunto. Perché arricchisce, come in un quadro caleidoscopico,

quello che possiamo vedere. Ho avuto la fortuna di lavorare con tante organizzazioni: in particolare sono stata a capo di L'Oréal Italia e in quel periodo seguivo il progetto "L'arte nel cuore", portato avanti da ragazzi con diverse abilità. Loro mi dicevano spesso: *«Diversamente abile non vuol dire essere inferiori a voi, che vi considerate normali, noi siamo veramente diversamente abili: cioè abbiamo un'abilità pari alla vostra, ma diversa»*. Devo dire che la cosa più bella che mi hanno insegnato è l'importanza del Kintsugi, un'arte giapponese che prevede di non buttare via un coccio quando si rompe. Non si cerca nemmeno di aggiustarlo con lo scopo di nascondere la ferita, ma si incolla con l'oro o con l'argento, di modo che la cicatrice venga addirittura posta in evidenza. Perché la cicatrice è il segno che hai combattuto una battaglia e l'hai vinta, significa che hai avuto il coraggio di tenere duro quando tanti avrebbero mollato, e questo insegnamento mi ha cambiato tanto come manager e come persona.



**In Italia si afferma spesso che la meritocrazia non esista, sostituita ormai dalle raccomandazioni. Lei, invece, ha più volte sottolineato l'importanza del merito. Che cosa vuol dire per lei meritocrazia?**

La meritocrazia in Italia esiste, ma purtroppo è ancora l'eccezione. L'ascensore sociale da noi funziona, ma va molto piano, più che in altri Paesi. Prendiamo ad esempio il sogno americano: perché si configura così? Perché l'ascensore sociale in America sale più velocemente, quindi se uno è bravo, determinato e capace riesce più rapidamente ad arrivare lontano, cosa che in Italia risulta complessa. Spesso, nel nostro Paese, il punto di partenza si calcola in base a chi sei tu, da dove vieni, assunto che ho sempre cercato di combattere.

**Molti, infatti, pensano che nascere con uno svantaggio significhi avere il destino "segnato". Tuttavia, lei ha dimostrato il contrario, raccontandolo anche nel suo libro *Il coraggio di provarci: una storia controvento*, scritto con la giornalista Francesca Gambarini.**

Esatto. Io sono nata a Coldirodi, un paesino ligure in cui c'erano solo una scuola elementare, una scuola media, due alimentari e un'edicola. E quella era l'aspirazione massima della vita: farsi un giro all'alimentari del paese. Vengo da una famiglia normale, perché i miei genitori erano insegnanti. Non mi è mai mancato nulla, ma non c'erano i soldi per andare in vacanza o per studiare le lingue... In più sono nata donna, il che non è stato un acceleratore di carriera. Eppure, ho imparato e deciso di trasformare la rabbia in determinazione, in voglia di

riscatto: mi sono detta «Non permetterò a questo punto di partenza di definire né chi sono né chi voglio diventare. Magari non ci riuscirò, ma il coraggio di provarci lo troverò sempre».



**L'inclusività comprende anche la disuguaglianza di genere. Le donne spesso guadagnano meno e faticano a superare il «soffitto di cristallo». Lei ha mai sentito quel peso sulla sua pelle?**

Sempre. Tutti i giorni. L'ultima volta per cui mi sono arrabbiata è stato ieri, dove mi sono sentita trattare, da una persona più junior di me, con un'arroganza e una mancanza di rispetto dovuta al fatto che lui era uomo e io donna. Quindi mi è capitato e mi capita. Però possiamo lamentarci o andare avanti e metterci in movimento: essere donne ci è toccato in sorte, ma da lì bisogna cominciare a camminare. È necessario dirsi «*va bene, vado avanti lo stesso, un passo alla volta*», ed è quello che ho fatto. Anzi, sono arrivata anche oltre quanto avevo immaginato: volevo fare l'amministratore delegato in paese, invece mi sono ritrovata a fare l'ad di una grande azienda. Perché ci ho creduto. Ci ho creduto molto.

**Qual è l'insegnamento più importante che la sua terra e i suoi genitori le hanno lasciato? E quale vorrebbe lasciare anche a noi?**

In salita si accelera. È l'unico modo di scollinare. E tanto più dura è la salita, tanto più devi accelerare. Se ti lasci condizionare dalla paura, giusta e lecita in certi casi, o se ti fai prendere dal temporeggiare aspettando che il contesto migliori, la salita non la supererai mai. Ho sempre detto ai miei collaboratori che davanti alle sfide non si può essere un "amministratore di paure", è necessario essere "amministratori di coraggio". Devi credere che ci possa essere una soluzione positiva: devi avere il coraggio di vederla, di immaginarla, di perseguirla e di rialzarti ogni volta che cadi, perché nel percorso si cade tante volte, ma altrettante volte bisogna rialzarsi. O almeno, bisogna trovare il coraggio. Il coraggio di provarci.

---