



Giulia Mengardo e Immacolata Caputo
Career Service, Università Ca' Foscari Venezia

conversano con
Natalia Anguas
CEO di EF Italia

fotografie di
Francesca Occhi

Natalia

Il suo percorso attraversa Paesi, culture e settori molto diversi – dall'educazione al giornalismo, dal marketing alla direzione aziendale. Qual è stata l'esperienza internazionale che l'ha fatta crescere di più, sia dal punto di vista umano che professionale?

È difficile scegliere una sola esperienza, perché ogni Paese mi ha lasciato qualcosa di diverso. Ma direi che le esperienze nei paesi in via di sviluppo, legate al giornalismo economico internazionale, sono state tra le più trasformative. Mi hanno insegnato ad ascoltare prima di giudicare, a osservare le dinamiche economiche e sociali con umiltà, e a capire che dietro ogni mercato ci sono persone, famiglie, aspirazioni, fragilità. Dal punto di vista professionale, lavorare in contesti così diversi mi ha dato una capacità fondamentale: adattarmi senza perdere la mia identità. Ho imparato che non esiste un unico modo di comunicare, negoziare o guidare un team. La leadership internazionale nasce proprio da questo: dalla capacità di leggere il contesto, rispettare le differenze e costruire fiducia. Dal punto di vista umano, viaggiare e vivere in contesti con culture diverse mi ha resa più empatica. Mi ha insegnato che la diversità non è un concetto teorico, ma un'esperienza quotidiana: è il modo in cui ci si saluta, si prende una decisione, si affronta un conflitto, si costruisce una relazione.

Lei ha una formazione linguistica, in Traduzione, Interpretazione e Filologia Francese. In un mercato del lavoro in cui gli strumenti di IA sembrano abbattere ogni barriera linguistica, che valore ha ancora oggi conoscere lingue e culture diverse dalla propria?

L'intelligenza artificiale è uno strumento straordinario, ma non sostituisce la comprensione profonda di una lingua e di una cultura. Può tradurre parole, frasi, documenti. Ma conoscere una lingua significa molto di più: significa capire un tono, una sfumatura, un silenzio, una sensibilità culturale. Nel mondo del lavoro internazionale, la lingua è ancora una forma di accesso. Accesso alle persone, alle opportunità, alle informazioni, alla fiducia. L'IA può aiutare, ma la relazione umana resta decisiva. E una relazione si costruisce anche attraverso lo sforzo di parlare la lingua dell'altro, di entrare nel suo universo culturale. Inoltre, studiare lingue forma la mente. Ti abitua a vedere la realtà da prospettive diverse, a non pensare che il tuo modo di esprimerti o ragionare sia l'unico possibile. Questa elasticità mentale oggi è preziosissima. In un mondo in cui l'IA accelera tutto, la vera differenza la farà chi saprà unire tecnologia, pensiero critico e intelligenza interculturale.

Nel corso della sua carriera ha guidato team multiculturali in contesti internazionali complessi. Quali sono, secondo lei, le qualità fondamentali per una leadership efficace oggi, soprattutto per le nuove generazioni?

Credo che oggi la leadership efficace debba essere prima di tutto una leadership umana. Non basta avere visione strategica o competenze tecniche. Bisogna saper ascoltare, creare fiducia, dare direzione e al tempo stesso lasciare spazio alla crescita delle persone. Per le nuove generazioni vedo tre qualità fondamentali. La prima è la curiosità: chi smette di imparare si ferma. La seconda è l'adattabilità: il mondo cambia continuamente, e non possiamo controllare tutto, ma possiamo scegliere come rispondere. La terza è l'empatia, che non significa essere meno esigenti, ma capire le persone per guidarle meglio. Una leadership forte non è autoritaria. È chiara, coerente, inclusiva. Sa prendere decisioni, ma sa anche riconoscere il valore degli altri. Nei team multiculturali questo è ancora più importante, perché le differenze possono diventare una ricchezza enorme solo se vengono comprese e valorizzate.

Molte giovani donne sentono ancora il bisogno di 'dimostrare di più' per ottenere credibilità professionale. Nella sua esperienza, quali ostacoli ha incontrato come donna e come li ha affrontati?

Penso che molte donne conoscano bene quella sensazione: dover essere sempre preparate, sempre impeccabili, sempre un passo avanti per essere considerate credibili. Nel mio percorso ho incontrato contesti in cui era necessario alzare la voce, non in senso letterale, ma nel senso di affermare con chiarezza il proprio valore, le proprie idee e la propria presenza.

Ho imparato che non bisogna aspettare che qualcuno ci autorizzi a sentirci pronte. La sicurezza non arriva sempre prima dell'azione; spesso arriva dopo, quando abbiamo avuto il coraggio di metterci in gioco.

Un altro aspetto importante è costruire alleanze. Le donne non devono affrontare tutto da sole. Mentorship, networking, sorellanza professionale e anche il supporto di uomini consapevoli sono fondamentali per cambiare davvero la cultura del lavoro. Alle giovani donne direi: preparatevi bene, certo. Ma non cadete nella trappola della perfezione. La perfezione spesso rallenta. La competenza, il coraggio e l'autenticità aprono molte più porte.

Nel corso della sua carriera si è reinventata più volte professionalmente. Quanto è importante oggi sapersi rimettere in gioco e come si affronta il cambiamento senza paura di uscire dalla propria zona di comfort?

Oggi reinventarsi non è più un'eccezione, è una competenza. Il lavoro cambia, i settori cambiano, le tecnologie cambiano, e anche noi cambiamo. La cosa importante è non interpretare il cambiamento come una perdita di identità, ma come un'evoluzione. Io ho attraversato ambiti diversi: lingue, giornalismo, marketing, educazione, direzione aziendale. A prima vista possono sembrare mondi lontani, ma in realtà c'è un filo conduttore: la comunicazione, le persone, la cultura, la crescita. Per affrontare il cambiamento serve accettare un po' di disagio. Uscire dalla zona di comfort non è sempre piacevole, ma è lì che si impara di più. La paura non scompare del tutto; semplicemente si impara a non lasciarle il volante. Il mio consiglio è partire dalle proprie competenze trasferibili. Chiedersi: cosa so fare davvero? Comunicare? Guidare persone? Analizzare contesti? Creare relazioni? Risolvere problemi? Quando riconosciamo il nostro valore profondo, cambiare strada fa meno paura.

Nel suo profilo emerge una forte attenzione al benessere personale, non solo fisico ma anche emotivo e spirituale. Come si può costruire una carriera ambiziosa senza sacrificare equilibrio, salute e autenticità?



Per molto tempo abbiamo associato l'ambizione al sacrificio totale: dormire poco, correre sempre, essere sempre disponibili, mettere se stessi all'ultimo posto. Io credo che questo modello non sia sostenibile.

Una carriera ambiziosa deve essere costruita con energia, ma anche con consapevolezza. Il corpo, la mente e la parte emotiva non sono separati dalla vita professionale: sono la base su cui costruiamo tutto il resto. Se non ci prendiamo cura di noi, prima o poi perdiamo lucidità, creatività, pazienza, capacità decisionale. Per me il benessere è disciplina, non lusso. Significa nutrirsi bene, muoversi, riposare, coltivare relazioni sane, trovare momenti di silenzio, ascoltare le proprie emozioni. Significa anche scegliere ambienti e persone che non ci obblighino a tradire noi stessi per avere successo.

L'autenticità è fondamentale. Non possiamo costruire una leadership solida indossando una maschera tutti i giorni. Le persone percepiscono quando un leader è coerente, umano, presente. E credo che il successo più bello sia quello che non ci costringe a perdere la nostra salute o la nostra verità.

Se dovesse dare un consiglio alle studentesse e agli studenti di Ca' Foscari che si preparano a entrare in un mondo del lavoro internazionale e in continua trasformazione, quale sarebbe?

Direi loro: coltivate la vostra unicità, ma restate aperti al mondo. Studiate, viaggiate, imparate le lingue, fate esperienze internazionali, cercate contesti che vi mettano alla prova. Non aspettate di avere un piano perfetto per iniziare.

Il mondo del lavoro premierà sempre di più chi saprà imparare velocemente, comunicare con culture diverse, usare la tecnologia con intelligenza e mantenere una forte dimensione umana. Le competenze tecniche sono importanti, ma non bastano. Servono curiosità, resilienza, empatia, pensiero critico.

E soprattutto direi: non abbiate paura di cambiare. Il primo lavoro non definisce tutta la vostra vita. Ogni esperienza può diventare una tappa, anche quelle che sembrano laterali o imperfette. L'importante è restare in movimento, scegliere con coraggio e non dimenticare mai che una carriera internazionale non è solo una questione di Paesi attraversati, ma di apertura mentale.





Natalia Anguas

È una manager internazionale con una solida esperienza nei settori dell'educazione, del marketing, della comunicazione e della direzione aziendale. Nata a Madrid, ha costruito nel corso degli anni un percorso formativo e professionale profondamente internazionale, maturando esperienze in Francia, Stati Uniti, Irlanda, Regno Unito, Svizzera, Giappone, Spagna, Rwanda, Egitto, Algeria, Caraibi e Serbia.

Ha conseguito una laurea in Traduzione e Interpretazione e in Filologia Francese, sviluppando fin dall'inizio una forte sensibilità linguistica, culturale e relazionale. Questa formazione le ha permesso di muoversi con naturalezza in contesti multiculturali e di costruire una carriera caratterizzata da apertura internazionale, visione strategica e capacità di adattamento.

Nel corso della sua carriera ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità in ambito internazionale. Prima di intraprendere il suo lungo percorso in EF Education First, Natalia ha maturato esperienze professionali in contesti molto diversi e internazionali: ha lavorato in Capgemini a Parigi, in Passports a Boston, in Venere.com a Roma e come giornalista per Forbes in diversi Paesi in via di sviluppo.

Prima di consolidare il suo percorso manageriale nel mondo dell'educazione, ha lavorato anche nel giornalismo economico internazionale, realizzando progetti e reportage in diversi Paesi per importanti pubblicazioni internazionali.

Madre di due figli, Natalia unisce alla sua carriera una forte attenzione alla crescita personale e al benessere.

Il suo profilo combina leadership internazionale, sensibilità interculturale, esperienza manageriale e una visione olistica della persona, orientata non solo al successo professionale, ma anche al benessere, alla longevità e alla qualità della vita.