

Più intraprendenti, oneste, migliori nel motivare i dipendenti. In Italia aumentano le dirigenti. Una scalata che lascia indietro i colleghi

# Il capo è donna

CINZIA SASSO

**L**a signora con i pantaloni a sigaretta, un eccentrico cappottino a pois e un paio di stringate nere che sembrano proprio le scarpe di un uomo, saluta con un sorriso radioso e poi sparisce nell'ascensore del palazzo di Renzo Piano, là dove Price Waterhouse Coopers ha la sua sede a Milano. Piglia il pulsante del terzo piano ed eccola nel suo ufficio da dirigente. Si chiama Chiara Carotenuto, ha 35 anni, una laurea in Economia, un passato da assistente all'università e soprattutto tre anni di Australia alle spalle. Se serve un ritratto in carne ed ossa di una che ce l'ha fatta, eccolo. Con un segno particolare che dà speranza a un Paese che stima nell'ingresso e nelle scalate delle donne allavoro un aumento del 7% del Pil: quello, appunto, di essere una donna. E se ci saremmo aspettati che di fronte a un calo dell'occupazione le prime a perdere il posto fossero le donne, c'è da ricredersi. Dopo anni di dibattiti a ogni livello, di studi e ricerche, di lamentazioni, anche, sulla pervicace esclusione delle donne dal mercato del lavoro e soprattutto dalle stanze dei bottoni, uno studio di Manageritalia rovescia i luoghi comuni e racconta che l'Italia è diventato un paese per donne.

**P**erché quello che è accaduto, da quando la più devastante crisi economica ha investito l'Europa, è che mentre i dirigenti di sesso maschile, cacciati o marginalizzati, sono diminuiti del 3,3 per cento, le donne dirigenti sono salite del 15,4 per cento. Dal 2009 al 2011, il mercato del lavoro ha espulso l'1 per cento dei dirigenti; ma quello che fa impressione è il bilanciamento tra i generi. Fuori gli uomini e dentro le donne.

Carotenuto lavorava all'Australian Auditing & Assurance Standard Board, in pratica la Consob australiana, e quando

ha deciso che voleva tornare in Italia ha spedito un po' di *curricula* ed è approdata in viale Monterosa, alla multinazionale della consulenza, come quadro. Aveva 29 anni e adesso, da due, è diventata un «capo». Ricorda, come fossero figurine sbiadite, i suoi vecchi compagni di studi, molti alla prese con la crisi drammatica che ha tagliato posti di lavoro e speranze: «Sono qui — dice — perché ho avuto il coraggio di rischiare mentre molti di quelli che si sono laureati con me si sono fermati nel porto sicuro di un'azienda italiana. Sono più avanti di loro perché ho avuto più coraggio: prima a partire, e poi a tornare. Ma non è solo Milano, la nostra America. Le sorprese si annidano anche nei particolari: la regione italiana che dato l'accelerata più significativa è la Calabria, seguita dal Molise, dal Lazio, dalle Valle d'Aosta e dalla Lombardia. Fanalini di coda il Veneto, la Sardegna, la Campania e l'Abruzzo.

Marisa Montegiove, battagliera coordinatrice del gruppo donne di Manageritalia, la spiega così: «Dalle parte delle donne c'è innanzitutto l'anagrafe: tra i lavoratori che hanno raggiunto l'età della pensione, la maggioranza è composta da uomini. Chi è entrato e comincia a fare carriera, invece, è un gruppo più misto, segno di un cambio generazione radicale, prova che le donne si sono liberate dal fardello esclusivo della famiglia». Ma c'è altro: «I clienti sono donne per oltre il 50 e le aziende che devono dialogare con i consumatori pensano che sia più facile lo scambio tra pari». Quello che dicevano, insomma, Avivah Wittenberg-Cox e Alison Maitland nel loro Rivoluzione Womenomics. Negli ultimi due anni sono stati molti gli sviluppi di quella mai smentita — e però anche mai messa in pratica — teoria. Uno, ad esempio, è la na-

scita di associazioni che lavorano proprio per aiutare le donne, e con loro il paese, a prendere il posto che spetta loro nelle imprese. Valore D, è una di queste; e oggi, a Napoli, scelta come simbolo di due battaglie insieme, lancerà la sua parola d'ordine con un convegno che si intitola proprio «Il sud riparte dalle donne».

Nata nel 2009, l'anno che adesso le statistiche ci descrivono come quello della svolta, Valore D associa 62 aziende che hanno deciso di scommettere sul talento femminile. Perché, come dice Alessandra Perrazzelli che ne è la presidente, «l'innovazione è molto spesso femminile e la crescita non può che guardare in quella direzione». «Le donne dirigenti aumentano — spiega — perché hanno una visione imprenditoriale legata ai bisogni della società e dunque riescono a proporsi nei settori che sono diventati trainanti. Gli uomini, invece, sono rimasti legati alle attività e al modo di lavorare tradizionali». A quel mondo fatto di sicurezze, insomma, che la crisi ha spazzato via. Settori di attività, ma non solo: conta anche lo stile del leader: «Il «capo» è tramontato; nel mondo di oggi per macinare affari c'è bisogno di un leader che non deve tanto comandare quanto saper fare squadra e motivare i dipendenti». Che la disparità tra i due sessi nel lavoro e soprattutto ai posti di vertice sia ormai una nota stonata, emerge da un'indagine qualitativa fatta da due studiosi americani, Jack Zenger e Joseph Folkman, che intervistando trentamila lavoratori dipendenti hanno stilato la lista delle sedici caratteristiche più apprezzate della leadership moderna. E il risultato è stupefacente: una sola — quella di sviluppare una visione strategica — viene riconosciuta come prevalente nei maschi; tre vedono uomini e donne alla pari e do-

dici — dal prendere iniziative al migliorare se stessi, dal raggiungere i risultati prefissi allo stabilire obiettivi flessibili — segnalano le donne come vincenti.

Non è che la ventata di ottimismo salutata da Manageritalia con un titolo esagerato — Donne ai vertici, la rincorsa è inarrestabile — significhi che non c'è più niente da fare e che il profondo gap tra maschi e femmine sia superato, se è vero che comunque, nei confronti del resto d'Europa, l'Italia rimane in una posizione di coda. Perché se qui oggi le donne che dirigono sono il 13,8 per cento, la media europea è del 33; in Lettonia (primo paese) sono il 44,6; in Francia il 37,4; nel Regno Unito il 34,9 e giù fino alla Grecia che comunque ci supera con un 14,9. Incomensurabilmente più brave dei ragazzi all'università, le laureate (nella fascia tra i 15 e i 64 anni) superano i laureati del 26 per cento, che salgono a un più 56 per cento tra chi ha tra i 25 e i 29 anni. Il passaggio dagli studi al lavoro, resta perciò, viste le performance scolastiche, problematico. E forse, ancora, è uno svantaggio — il fatto di avere retribuzioni più basse — a trasformarsi in questi difficili anni in una spinta per le donne. Per questo sorride Claudia Scarcella, dirigente di ISS Facility Service, società di servizi con la testa a Copenhagen, 500 mila dipendenti nel mondo e 1.500 in Italia. Ci prendono — scherza — perché costiamo di meno».

Ma oltre ai numeri, c'è un'altra questione che l'ascesa delle donne al comando mette con urgenza sul piatto: la qualità del lavoro, il tempo da passare in ufficio, gli intrecci con la vita privata. Perché non è facile fare come Fiorella Cavaliere, 37 anni, laurea in Giurisprudenza alla Federico II di Napoli, esame da avvocato dopo un anno da giurista, master alla Stoà di Ercolano, la Sda Bocconi del Sud,

ora capo delle risorse umane di Energas spa. Che viaggia su un tacco dodici, va due volte la settimana dal parrucchiere, gestisce uno stuolo di trecento dipendenti e dice orgogliosamente di sé: «Sono una donna con le tre «emme»: sono una manager, una mamma di due gemelli e una moglie». Complimenti. Deve essere vero proprio quello che pensa: «I miei risultati li intendo come il risultato del lavoro di tutti. Lavoro in un mondo di maschi e penso ogni giorno che non c'è storia: noi donne siamo più brave».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Se in azienda comandano le donne

## Le principali competenze riconosciute dai dipendenti a un top leader

Le donne sono prime nei



Prendere iniziative

Migliorare se stesse

Integrità e onestà

Motivare i sottoposti

Costruire relazioni

Lavorare in squadra

Stabilire obiettivi flessibili

Sostenere il cambiamento

Raggiungere i risultati

Comunicare in modo efficace

Risolvere i problemi

Connettere il gruppo al mondo esterno

Gli uomini sono primi solo in



Sviluppare visioni strategiche

Fonte: Indagine 2011 dei ricercatori americani J. Zenger e J. Folkman

### Il caso

#### Mireille Balestrazzi al vertice dell'Interpol

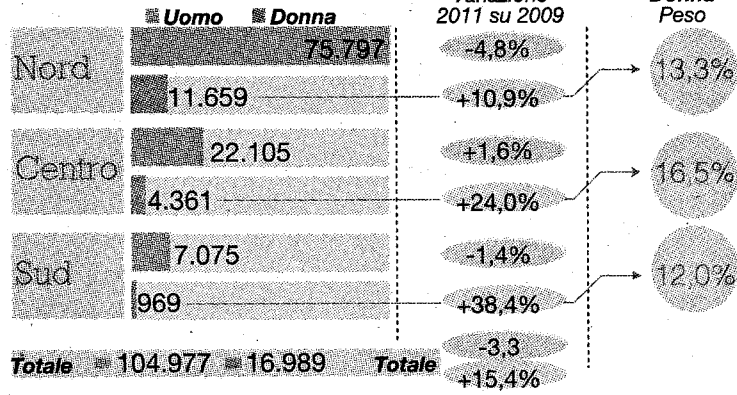
Mireille Balestrazzi, commissario francese di 58 anni, è la prima donna al comando dell'Interpol. Il suo curriculum contempla la caccia ad alcuni fra i criminali più pericolosi di sempre, incluso il nemico pubblico numero uno in Francia negli anni '70 Jacques Mesrine. La nomina di Balestrazzi è arrivata nell'80° Assemblea generale dell'Interpol in corso a Roma

**Le dirigenti sono salite del 15% in due anni, mentre gli uomini sono diminuiti. Al nord, ma anche al sud d'Italia. Hanno una visione allargata ai bisogni della società e dialogano più facilmente con il pubblico, mentre gli uomini sono legati a settori molto tradizionali. Così nel mercato del lavoro che cambia emergono nuove potenzialità**

## Dirigenti in Italia

Per area geografica e sesso

Fonte: Elaborazioni Manageritalia su dati Inps



## Le donne dirigenti in Europa

Fonte: Eurostat

