



In Italia, solo l'11 per cento delle professioniste aspira a diventare Ceo o Managing Director nella propria azienda.

# PERCHÉ LE DONNE NON ARRIVANO AL TOP

Quando entrano nel mondo del lavoro, sono ambiziose. Poi però, scalati i primi gradini, si accontentano. **E LASCIANO AGLI UOMINI IL COMANDO**, stanche di lottare contro un modello di successo ancora maschile. Ma molte aziende stanno cambiando: elaborano **UNA NUOVA IDEA DI LEADERSHIP** che riguarda un disegno di vita più ampio  
di Paola Centomo illustrazione di Valeria Petrone

## Le lavoratrici non si candidano, non negoziano, non fanno lobby, non mostrano i risultati raggiunti. Aspettano di essere chiamate. A differenza dei colleghi maschi

**L'**ambizione femminile? È un'ondata alta e potente che sta impattando sulle aziende. Ma che tende a scemare con il passare dell'età e soprattutto, per paradosso, con l'avanzare della carriera. Lo afferma una ricerca compiuta da Egon Zehnder, leader mondiale del *recruiting* manageriale, su 7000 donne sparse in quattro continenti: se tra chi è ai primi livelli della carriera il 74 per cento dice di aspirare a raggiungere un giorno cariche top level, la percentuale crolla al 57 per cento tra chi è già senior manager o più. E lo stesso vale per l'età: globalmente, il 70 per cento delle donne fino a 22 anni dichiara di desiderare un ruolo senior rispetto a solo il 20 delle over 50.

Dunque cosa frena, a un certo punto, la carriera delle donne? **E perché chi ha stretto i denti per raggiungere l'alta quota si fa da parte proprio nell'ultimo tratto prima della cima?** «Accantonando le motivazioni individuali, sappiamo che intorno ai cinquant'anni tante aziende cominciano a rendere più difficile la salita ai vertici. E ciò, però, non riguarda solo le donne, ma anche gli uomini», comincia a spiegare Simona Cuomo, Leadership Professor e Coordinatrice del Diversity Management Lab presso SDA Bocconi. E poi, **il soffitto di cristallo** non dà certo cenno di cedere ed è ancora lì, duro come pietra, a impedire che le donne salgano fin nelle stanze che contano davvero. Stanze che, infatti, restano spazio di conquista per maschi: secondo l'ultima analisi della società multiservizi Cerved data 2017, **in Italia è donna il 33,5% dei Consigli di amministrazione** delle società quotate in Borsa, il 9,3% in più rispetto al 2016 (grazie soprattutto alle legge che ha imposto le quote di genere nei Cda), ma sono appena 18 le donne che coprono la carica di amministratore delegato, appena una in più rispetto all'anno precedente. Nessuna sorpresa, dunque, se l'ambizione cala con l'oggettivo scemare delle opportunità.



**Denise Morrison, 64 anni, ha da poco lasciato l'incarico di Ceo della Campbell Soup Company.**

### Anche in Usa c'è poco ricambio

Poche lo erano già. Ma ora, per la prima volta, sono in calo. Nella lista "Fortune 500" sulle principali società americane, le donne Ceo nel 2018 sono solo 24, a fronte di 32 nel 2017: 12 tra loro hanno lasciato, come Denise Morrison, 64 anni, Ceo di Campbell Soup Company, mentre sono solo 4 le nuove. Il problema, come sottolinea un articolo recente del *New York Times*, è che, quando le top lasciano, sono pochissime quelle che possono prenderne il posto. Le retrovie sono vuote. E anche se una ricerca su 2600 executives mostra che non c'è differenza tra i sessi nelle competenze, resta il pregiudizio culturale: le donne sono affidabili, ma non hanno carisma da leader. (c.l.)

### LE ASIATICHE SONO PIÙ GRINTOSE

Infatti, in Italia appena l'11 per cento delle professioniste aspira a diventare Ceo e Managing director della propria azienda - rivela un'altra ricerca internazionale - **per puntare invece a posizioni di mezzo**, al pari delle inglesi e delle francesi, ma non delle donne delle economie in via di sviluppo, vedi le asiatiche, decisamente più focalizzate sui gradini più alti.

«I risultati dell'indagine fanno riflettere: è davvero preoccupante che così poche donne vogliano raggiungere posizioni apicali, preferendo invece ruoli di *middle e senior management*», ha dichiarato Allistair Cox, Ceo di Hays, la società di *recruiting* che ha compiuto l'indagine.

«Credo che questa specie di resa nasconda un intreccio di cause, alcune anche riconducibili alle donne stesse e a una certa **inconsapevole attitudine ad autoescludersi dalle posizioni al top**», dice Adele Mapelli, formatrice e consulente aziendale di lunga esperienza. «Tendenzialmente le donne non si candidano, non negoziano la loro carriera, non chiedono. A differenza degli uomini. Non vuol dire, insomma, che non desiderino cariche di potere: vuol dire che non lo mostrano. In un certo senso si aspettano che sia qualcun altro a doverle scegliere. E poi danno poca visibilità ai loro risultati, e non fanno lobby. Tutto questo, in aziende dominate da uomini - molto più abili sul terreno della gestione anche politica del potere - finisce per tenerle fuori gioco, anche dopo che hanno raggiunto risultati ragguardevoli».

### MANCANO I MODELLI AL VERTICE

E il fatto che le donne ai vertici siano poche, pochissime, non aiuta certo tutte le altre a uscire dall'ombra. «Il punto è che mancano modelli a cui ispirarsi: le donne **non hanno molte possibilità di specchiarsi in altre che, prima di loro, abbiano fatto importanti conquiste** e le abbiano portate avanti con successo e serenità», aggiunge Chiara Lupi, direttrice editoriale di Este, casa editrice specializzata in or-

## Molte donne valutano quanta fatica hanno fatto per arrivare dove sono. E sono stufe di continuare a lottare, bruciando altre opportunità di godersi la vita

ganizzazione aziendale, nonché curatrice del blog *Dirigentidisperate.it*. «Io ho avuto la grande fortuna di essere nutrita dall'esempio di una madre che è stata tra le prime dirigenti d'azienda in Italia e che ora, a 83 anni, poiché possiede competenze specialistiche quasi uniche e ha determinazione, insegna in un master universitario. Un esempio così straordinariamente positivo mi ha incoraggiata e guidata in ogni snodo della mia vita».

### UNA NUOVA IDEA DI LEADERSHIP

Senza contare che è proprio il modello di leadership corrente, quello disegnato dagli uomini per gli uomini, a scoraggiare le donne. Ma questa potrebbe anche non essere solo una brutta notizia. «**Io credo sia in corso un grande cambiamento**», dice Simona Cuomo, riprendendo il suo ultimo saggio, curato insieme a Martina Raffaglio, *Essere leader al femminile* (Egea). «Le donne stanno smettendo di riconoscersi in un modello di carriera totalizzante, sclerotizzata sul lavoro. E stanno elaborando una nuova idea del successo e della leadership che scavalca la semplice espressione gerarchica: essere leader diventa così un disegno di vita più ampio, che ne allarga gli obiettivi, includendo fortemente la dimensione umana e valoriale. È un rivoluzionario cambio di passo che nasce dalle donne e che da loro si sta allargando alla società tutta, ispirando le imprese e i mercati, di cui sta modificando i vecchi paradigmi».

### MEGLIO CRESCERE UN NIPOTE

In ogni caso sono poche le donne disposte ad ammettere, dentro le aziende, di voler intenzionalmente volare ora un po' più basso, come se temessero di venire per questo stigmatizzate o non se la sentissero di disattendere pubblicamente aspettative riposte in loro dagli altri. Eppure già diverso tempo fa la ginecologa **Alessandra Graziottin**, da sempre grande supporter delle donne, raccontava di raccogliere le confidenze di pazienti che a lei, nel suo

### DONNE IN CARRIERA

74%

le donne a inizio carriera che sognano di ricoprire una carica top.

57%

le senior manager che sognano di ricoprire una carica top.

33,5%

le donne nei Consigli di amministrazione di società quotate in Borsa in Italia.

18

le donne che ricoprono la carica di Amministratore delegato di società quotate in Borsa in Italia.

(dati da una ricerca internazionale Egon Zehnder)

studio, rivelavano stanchezze e tormenti legati alla carriera. «Molte donne valutano dove sono arrivate, quanto è costato, e quanto ci vorrebbe per arrivare in cima. Sì, è brutto lasciare incompiuto un progetto, mi dicono, ma è più brutto continuare a lottare, massacrando le energie migliori e bruciando tante altre opportunità di gustarsi la vita, solo per intestardirsi ad arrivare in cima», ha scritto sul suo blog, raccontando che molte cercano una tregua per crescere un nipote, finalmente con la serenità che non hanno avuto con un figlio, o crescere un nuovo sguardo sul mondo.

### UNO SPRECO DI TALENTI

Tutto ciò è utile? È saggio? E se ne pagherà un prezzo? «Personalmente, **io non vedo donne che mollano, ma donne che possono crederci un po' meno, sì**. E ciò è comunque un peccato, uno spreco perché le donne sono capaci di visione a lungo termine, di sensibilità a temi come la sostenibilità, di una concezione della leadership alternativa, insomma di valori che aiuterebbero le aziende a gestire con maggior successo le enormi trasformazioni di questo cruciale momento storico», dice Barbara Falcomer, direttrice generale di Valore D, associazione di imprese che puntano a valorizzare i talenti e la leadership delle donne.

«In ogni caso, le aziende più smart non si lasciano certo scappare i talenti femminili e si stanno dimostrando capaci di cambiare la cultura aziendale, grazie a programmi molto concreti che **assicurano flessibilità e bilanciamento con i carichi famigliari**. Strumenti come la misurazione del merito e la pianificazione dei percorsi di carriera, permettono che ci siano donne nella posizione chiave», termina la direttrice generale di Valore D, che ha da poco fatto partire InTheBoardroom 4.0, **un percorso di formazione executive per donne con almeno 10 anni di esperienza lavorativa**. Il loro obiettivo: entrare in un consiglio di amministrazione.