

COME CAMBIA IL MONDO DEL LAVORO

Donne manager Come far carriera senza copiare i vizi degli uomini

Chiara Cecutti, esperta di coaching, racconta 12 tipologie femminili (aggressive, amate o fredde) e spiega come restare leader conservando la propria identità. Sapendo che ai maschi si perdona di più...



chi è



La formazione di Chiara Cecutti va dagli studi in gestione aziendale a quelli in scienze della formazione integrandosi con un master in gestione risorse umane. Ha anche integrato la propria formazione con un master biennale in Gestalt counseling.

Specializzata in «coaching & Modeling» - certificata in Usa dalla Nlp University di Santa Cruz - è abilitata all'insegnamento di tecniche di Empowerment certificata a Birmingham dalla L.Hay School di San Diego. Ha inoltre conseguito il titolo di professional rebirther, tecnica di respirazione finalizzata, tra le varie, al recupero di energia psicofisica e alla riduzione dello stress.

di Eleonora Barbieri

«La donna manager tende a fare bene l'uomo. Ma ha sviluppato la parte maschile a discapito di quella più femminile: bisogna modificare le asticelle». Chiara Cecutti, esperta di coaching (dieci anni di esperienza in azienda, venti in formazione aziendale manageriale) racconta che nei primi anni della sua professione lavorava soprattutto con manager uomini; negli ultimi anni invece sempre più spesso incontra delle donne manager. Così ha conosciuto «la realtà femminile di questo ruolo» e ha scoperto che, a livello generale, le tendenze sono due: «La prima è di frenare la carriera, perché la donna soccombe, o non ha la forza di andare avanti, per motivi familiari o di lavoro. La seconda, per contro, è quella che vede le donne vestire i panni degli uomini, non negli abiti, ma nella modalità». Manager, lavoratrici che sviluppano una leadership al maschile, tanto da risultare «più aggressive» degli uomini (o da essere percepite tali).

Per questo Chiara Cecutti ha scritto *Quando il manager è donna* (Hoeppli), un saggio con esempi pratici e esperienze personali, il cui obiettivo è nel sottotitolo, ovvero «Come fare carriera senza trasformarsi in un uomo». «Sembra un'utopia, vero? - dice lei - ma se non ci proviamo...». Il problema del modello «maschile», per la donna (in carriera e non) è che «le viene sempre meno perdonato». Insomma: «Un uomo che alza la voce è accettato, ma le ricerche dicono che alla donna questo modello non viene concesso». La sfida è rendere al meglio nella professione «in quanto donna», anziché «nonostante»: «Sfruttare e scoprire le occasioni e le potenzialità delle nostre caratteristiche più profonde e femminili: e questo non significa essere mamme nei

confronti dei colleghi o dei collaboratori, bensì essere morbide e ferme insieme».

Nel libro (che è anche un manuale, con suggerimenti e consigli per approfondire e cercare di risolvere le difficoltà in autonomia) Cecutti affronta dodici casi: donne di scontro e di mediazione, donne visibili e invisibili, donne fredde o relazionali, donne aggressive e assertive, donne temute o amate... Quali sono le caratteristiche più femminili alle quali ispirarsi? «La prima è l'empatia, fondamentale perché ci permette di comprendere meglio l'altro, di capire come interagire e comunicare al meglio. E ci permette - seconda caratteristica - l'ascolto attivo dell'altro. Terza è l'attenzione alla relazione, e non solo all'obiettivo; infine, la sensibilità. Il tutto senza sostituirsi a una figura genitoriale, perché non funziona nemmeno quello».

Altra caratteristica delle donne, però in questo caso da smorzare, è l'intransigenza, innanzitutto verso se stesse: «La maggior parte delle donne con cui ho lavorato richiedeva molto a sé, e questo sicuramente è uno dei motivi per cui sono diventate manager: perché sono più preparate, convinte e determinate. Però questa intransigenza si rivolge anche verso gli altri. È il momento di essere preparati, ma di accettare l'imperfezione, anche negli altri. Di essere empatici: più lo si è con sé stessi, più lo si è anche con gli altri». Ma perché le donne hanno sviluppato questo modello «al maschile»? «Perché negli anni hanno dovuto combattere molto, e mostrare la forza di ribattere all'uomo forte, per farsi strada: per entrare in azienda e fare carriera hanno sviluppato questo modello, che però oggi paga sempre meno e tarpa un po' le caratteristiche più femminili. Che invece, se ben integrate, possono favorire».

IL TEST

FOTOGRAFIA DI COME AFFRONTIAMO LAVORO E COLLEGGI



A

Maggioranza di La tendenza a non esporsi e a subire situazioni ed emozioni può dipendere da vari fattori tra cui l'educazione ricevuta, le convinzioni maturate, una scarsa autostima. Per avanzare con soddisfazione nel mondo del lavoro è necessario potenziare l'assertività e rinforzare l'intelligenza emotiva. Suggerimento: per crearti maggiori chance di carriera, analizza le singole opzioni "A" selezionate e crea un piano d'azione per passare da "A" a "C"

B

Maggioranza di L'aggressività non va confusa con l'assertività, e il diritto di esprimere le proprie emozioni e opinioni non esime dal farlo nel rispetto degli altri e dal mantenere il focus sull'importanza della relazione. Qualsiasi sia la lotta che hai dovuto sostenere per farti strada, per avanzare con soddisfazione nel mondo del lavoro è necessario rivalutare questi atteggiamenti. Suggerimento: per crearti maggiori chance di carriera, analizza le singole opzioni "B" selezionate e crea un piano d'azione per passare da "B" a "C"

C

Maggioranza di La forza, la determinazione, la capacità di esprimere opinioni ed emozioni attraverso un atteggiamento empatico nei confronti di chi ti circonda e con modalità che rinforzino la relazione con gli altri sono decisive per avanzare con soddisfazione nel mondo del lavoro. Le opzioni "C" corrispondono a questa tendenza. Suggerimento: per potenziarti incrementando ulteriormente le opportunità di carriera, analizza le scelte "A" e "B" che hai selezionato e crea un piano d'azione per portarle a "C"

Test realizzato per «Il Giornale» da Chiara Cecutti

Ogni giovedì in edicola un libro inedito

Idee e Firme fuori dal coro

Un punto di vista controcorrente, libero dal pensiero dominante

- 1** **Quando devi prendere una decisione di media importanza**
- A Incontri grandi difficoltà a farlo
 - B Decidi in modo veloce e impulsivo sulla base delle tue convinzioni
 - C Valuti i dati in tuo possesso e agisci in tempi rapidi ma non superficiali
- 2** **Se qualcosa non funziona e ti porta a sbagliare**
- A Tendi a pensare che dipenda sempre da te
 - B Ritieni che in qualche modo dipenda dagli altri anche quando l'errore finale è tuo
 - C Ti assumi le tue responsabilità senza drammatizzare
- 3** **Nell'ambito del controllo delle tue emozioni e dei tuoi impulsi puoi dire che**
- A Di fronte alle difficoltà e alle avversità tendi a sentirti schiacciato e a demordere
 - B Tendi ad esasperare sia l'entusiasmo che la rabbia
 - C Orienti le tue energie in modo positivo, fiducioso, intraprendente ed equilibrato anche quando sotto pressione
- 4** **Rispetto all'ambiente di lavoro**
- A Non ritieni di essere un influenzatore
 - B Pensi che fare squadra non ti debba riguardare, ognuno fa la propria gara
 - C Agisci proattivamente per creare un ambiente positivo e fortificare lo spirito di squadra
- 5** **In riferimento ai tuoi stati emotivi e al tuo umore tendi a**
- A Non prestargli attenzione anche quando riducono la tua produttività
 - B Pensare che sia normale avere sbalzi altalenanti e pazienza se impattano sulla tua produttività
 - C Essere consapevole di cosa provi e delle potenziali ripercussioni, pertanto ti attrezzhi per farvi fronte
- 6** **Quando non sei d'accordo su qualcosa**
- A Tendi a non esporre e/o a omologarti alle opinioni dei colleghi per ricevere approvazione
 - B Cerchi in qualche modo di imporre le tue idee difendendole ostinatamente e a oltranza
 - C Riesci ad esprimere con serenità il tuo punto di vista e a valutare quello altrui con apertura e disponibilità a modificare le tue opinioni quando utile
- 7** **È più frequente per te pensare che**
- A Non sei capace, i tuoi colleghi sono mediamente più bravi di te
 - B Sei mediamente più bravo/a dei tuoi colleghi che in effetti consideri meno capaci di te
 - C In generale sei capace, con alcune competenze maggiori rispetto ai colleghi, altre minori
- 8** **Nei confronti dei diritti dei tuoi colleghi ritieni di avere la tendenza a**
- A Dare loro la priorità assoluta e a non sottarti alle loro richieste anche quando vorresti dire no
 - B Metterli in secondo piano rispetto ai tuoi e, siccome ti è facile importi, fai fare agli altri ciò che vuoi tu
 - C Rispettarli senza per questo rinunciare ai tuoi, infatti sai chiedere e sai dare in misura equilibrata
- 9** **Nell'ambito dell'ascolto**
- A Tendi ad ascoltare i colleghi senza interagire
 - B Non hai tempo per ascoltare gli altri, sei troppo impegnato/a
 - C Ascolti con attenzione i colleghi e gli eventuali collaboratori, scegliendo momenti adeguati e interagendo con domande
- 10** **In riferimento alla tua abilità nell'esprimere le tue emozioni con i colleghi**
- A Tendi a non esprimerle perché non ci riesci o perché ritieni siano affari tuoi
 - B Le manifesti con enfasi e non ti preoccupi delle eventuali conseguenze
 - C Pensi di esprimerle nel momento opportuno, con la giusta intensità e con le persone adeguate
- 11** **I colleghi pensano che tu sia**
- A Troppo morbido/a con gli altri
 - B Determinato/a a qualunque costo
 - C Determinato/a nei confronti dei tuoi obiettivi ed empatico/a con gli altri

LEGO

1

MANAGER

L'intelligenza emotiva? È femminile e conta più del QI

L'intelligenza emotiva «ormai è sempre più importante del quoziente intellettivo, in azienda e non solo» spiega Chiara Cecutti. E questo vale in particolare per i manager: «Non è solo la gestione delle emozioni, ha anche a che fare con la motivazione e la buona gestione dei collaboratori». «Dal punto di vista potenziale non ci sono differenze fra uomini e donne, però di fatto l'intelligenza emotiva ha a che fare soprattutto con la gestione delle emozioni, l'empatia, l'ascolto». Quindi le donne, «se rimangono poi focalizzate quanto l'uomo», sono in teoria favorite.

3

VITA PRIVATA

Per lavorare in pace ci vuole un «marito evoluto»

Una componente fondamentale nella vita della donna che lavora è la famiglia. Secondo Cecutti è possibile conciliare famiglia (con eventuali figli) e carriera, ma serve «un marito evoluto» (definizione di una manager con cui ha lavorato, «che viaggia molto e ha tre figli»). Alcuni fanno «scelte inferiori in termini di carriera», per sostenere le compagne; altri invece sono a loro volta manager di successo: «Non ritengono affatto che, se le mogli stanno a casa coi figli, questi ultimi ci guadagnino. Pensano che, se le mogli sono soddisfatte al lavoro, daranno il meglio anche a casa».

5

CONFUSIONE

Seduttrici o seducenti? A chi comanda serve carisma

C'è differenza, spiega Cecutti, fra «l'essere volutamente seduttiva e apparire spontaneamente seducente». Una modalità di comportamento, la seconda, che si può identificare con il carisma; mentre la prima può sconfinare nella «manipolazione» e «comporta non pochi rischi per la donna in carriera» (e non solo). Anche perché può spingere colleghi e collaboratori a «non fidarsi pienamente di lei» e quindi «a non seguirla quanto necessario». Una confusione, quella tra tentativo di sedurre e essere seducenti, che deriva «da una scorretta interpretazione di doti e modalità tipicamente femminili».

2

LEADERSHIP

Attente a non confondere assertività e aggressività

Nello sviluppo di una leadership «al maschile» può succedere che (soprattutto) la donna al lavoro confonda aggressività e assertività. La prima le viene poco perdonata, mentre la seconda è una caratteristica fondamentale. Spiega Cecutti: «La passività è la tendenza per cui la persona tende a non esporsi; l'aggressività, al contrario, c'è quando la persona tende a imporsi e ad alzare i toni. L'assertività è la modalità per cui una persona si esprime, ma con la giusta pacatezza e chiarezza, senza toni accesi. Ascolta e sa ascoltare, è ferma e morbida insieme».

4

AUTOSTIMA

Le chiacchiere senza fine che uccidono l'interlocutore

«Fluidità e scioltezza espressiva», come spiega Cecutti, sono capacità fondamentali sul lavoro. Però non devono tradursi in una «loquacità eccessiva»: persone - molte di sesso femminile - che parlano come un fiume in piena, a velocità travolgente, senza consentire pause o interventi all'interlocutore. Un problema che si risolve superando l'ansia di voler «dimostrare di sapere tutto», per essere considerate «all'altezza di ogni situazione»; a favore di quello che invece è definito «ascolto attivo», in cui si lascia spazio alla controparte e si interviene con domande che stimolano la comunicazione.

6

ROUTINE

Nessuno vuol cambiare ma a contare è l'obiettivo

Per migliorare le caratteristiche sul lavoro è necessario accettare di cambiare. Qualcosa che spinge a una resistenza quasi «naturale»: «Se ritenessimo che il nostro comportamento debba cambiare, allora lo cambieremo...» spiega Cecutti. Che aggiunge: «L'80 per cento delle persone resiste al cambiamento», di qualunque genere, anche del percorso per andare al lavoro. Ma quando si tratta di comportamenti sul lavoro - spiega - non bisogna confondere il piano dell'«efficacia» («in azienda si parla di comportamenti organizzativi») con un «giudizio valoriale»: insomma tutto dipende dall'obiettivo.

ALBERTO GIANNONI
LE DONNE CHE FERMERANNO LA JIHAD

La sfida all'islam politico lanciata da

EGISTO CORRADI
LE GUERRE DEI MONDI

I sovietici aprirono la prima linea di un conflitto che si rivelò un

LUIGI IANNONE
ALL'ARMI SIAMO (ANCORA?) FASCISTI

GIOVANNI ARPINO
CRONACHE DAL PROSSIMO MEDIOEVO

Una cronaca di politica e cultura