

■ Sono tutte donne. Tra i 25 e i 30 anni. E con un ruolo da dirigente. Roba da far venire un nuovo complesso (con immediato aumento di peso) a Bridget Jones. Eppure le giovanissime a capo di nutriti staff di coetanei, o addirittura di persone con qualche anno in più, non sono delle mosche bianche. Anzi, pare che l'età media dei quadri rosa sia in netta discesa. Sicure, sorridenti, piene di voglia di fare e disposte al confronto, fanno le modeste. Dicono che loro il successo non l'hanno cercato, ma che è semplicemente arrivato. Certo, hanno lavorato sodo, ma a spingerle è stata più la passione per quello che fanno che l'idea di poter avere un biglietto da visita "a quattro stelle". «Non è più una rarità trovare manager intorno ai 30 anni», conferma Barbara Demi, esperta di comunicazione e partner di ETLINE e Associati, società di formazione aziendale. «Accade soprattutto nei settori emergenti, come nella new economy o nel lavoro temporaneo». Oltre che nelle società di telecomunicazioni, nelle agenzie di pubblicità e nel mondo della moda, tutti ambiti ad alto tasso giovanile. Ma gestire un bilancio, coordinare una squadra o essere il referente di un team, non è cosa da poco. Ci vuole stoffa e non solo. La prova del fuoco è costituita dal confronto con gli altri, perché non tutti sono disposti ad avere un boss donna e per giunta più giovane di loro. Ma *Cosmo* ha scoperto che forse lo scenario sta cambiando. «Se un capo è in gamba e ha qualcosa da insegnare, si guadagna il rispetto di chiunque, indipendentemente dall'età», continua Demi. E infatti, le nostre quattro testimonial, competenti e preparate, ne sono la prova vivente. A parte qualche piccolo assestamento iniziale, il loro ruolo non è stato messo in discussione. Tutti hanno capito che se l'erano meritato sul campo. In generale, una leader giovane rappresenta una ventata di freschezza. Accetta più facilmente di sbagliare, non si mette in cattedra e stabilisce un rap-

porto più informale con i collaboratori. Ma soprattutto ha una carica a cui non si resiste. «Il suo entusiasmo è contagioso», conclude Demi. «E questo la rende molto ricettiva: ascolta e osserva con attenzione prima di giudicare o di decidere». Che cosa vuoi di più? Le nuove boss appena trentenni stanno lanciando un nuovo stile di comando. Fatto di competenza. E complicità.

Ho uno spirito positivo

Chiara Ronchetti, 26 anni, di Lecco, responsabile comunicazione e media di Register.it, società che assegna e gestisce i domini (cioè i .com e i .net dei siti Internet).

Hai fatto carriera velocemente: a soli 26 anni sei già manager. Come hai fatto?

«Subito dopo la laurea in lingue sono an-



«È sempre meglio parlare con fermezza. Ma i rancori vanno affrontati. E anche risolti in fretta. Altrimenti si lavora male». CHIARA RONCHETTI

data a lavorare nella compagnia aerea Gandalf, dove sono rimasta due anni. Ero assistente dell'amministratore delegato e Register.it era tra i nostri clienti. È così che li ho scoperti e in poco tempo abbiamo capito di avere una grande intesa professionale».

Eri a caccia di nuove opportunità?

«Da Gandalf facevo di tutto, era stimolante, ma mi perdevo un po'. Volevo seguire un progetto preciso, avere un ruolo più definito».

Quando ti hanno chiamata a fare quello che fai ora, non hai avuto paura di non essere all'altezza?

«Sì, continuavo a ripetermi: "Speriamo di farcela". Non ho una formazione tecnica. Ma la posizione non mi spaventava. Avevo già coordinato delle persone. E mi era anche toccato doverne allonta-

nare una dal gruppo. Sono molto esigente, anche con me stessa. Non mi piace lavorare con i lavativi».

Quali sono le qualità che ti hanno aiutato di più?

«Sono positiva, disponibile, imparo in fretta e se è necessario lavoro fino alle 11 di sera. Ma ho avuto anche la fortuna di trovare persone più grandi di me pronte a darmi una mano. Il mio arrivo è stato accettato con molta naturalezza».

Quanti sono nel tuo staff?

«Tre persone, tutte più "anziane" di me. La più grande ha 38 anni».

Ti sarà capitato di dover riprendere un collaboratore che ha 12 anni più di te. Come ti sei sentita?

«Sì, c'è stato un episodio antipatico, un po' imbarazzante. Un collega non aveva fatto bene una traduzione e allora sono

intervenuta. In maniera molto delicata, ma lui si è offeso. Si è chiuso, non mi rivolgeva più la parola. Non è stato piacevole neanche per me, ma credo che le cose vadano dette con fermezza. Ho lasciato passare due giorni e poi gli ho parlato, volevo riconciliarmi. Abbiamo rifatto il lavoro insieme e tutto è tornato come prima. Ma finché non sono stata sicura che i rancori fossero spenti, ho continuato a sondare il terreno. Anche con delle battute. Se non c'è l'atmosfera giusta, non sono tranquilla».

Ci può essere amicizia tra il boss e i suoi collaboratori?

«È meglio non confondere troppo i piani, altrimenti si rischia di essere di parte. Ma il gelo no, mai. Personalmente incoraggio sempre uno scambio. Sono così, di natura».



«Non ho problemi a dire come si fanno le cose. Sono diretta. Ma so anche ammettere le mie responsabilità».

LORELLA STORTINI

Se posso, sdrammatizzo
Lorella Stortini, 32 anni, romana, direttore reparto cinema dell'agenzia di pubblicità McCann-Erickson.

Prima due anni come direttore in Saatchi & Saatchi. Poi lo stesso ruolo proprio dove avevi cominciato. Hai imparato sul campo a fare il leader?

«Direi di sì. Ho rotto il ghiaccio coordinando un paio di collaboratori. Al mio rientro in McCann-Erickson mi sono trovata alla guida di undici persone. Erano tante, ma non ero più alle prime armi. Avevo le idee più chiare».

Tutti contenti di averti come capo?

«Non proprio. Erano miei ex colleghi e alcuni sembravano molto perplessi, soprattutto i miei coetanei. In effetti, solo un paio d'anni prima ero una loro collega. I più grandi, invece, hanno subito dimostrato di essere molto collaborativi. Se una persona arriva a cinquant'anni senza ricoprire un ruolo di potere, vuol dire che il comando non rientra nelle sue aspirazioni. E, in un certo senso, non ci pensa più. Al contrario, chi si sente ancora in gioco cerca di entrare in competizione».

Insomma, ti hanno messo alla prova. Che strategia hai usato per farti accettare?

«Mi sono sempre posta come una di loro. La stima degli altri si conquista lavorando sodo, ascoltando, ma anche imparando a dare risposte senza tentennare».

E tu ci sei riuscita?

«Sì, ma non con tutti. Una ragazza, poco dopo il mio arrivo, ha dato le dimissioni perché non l'ho confermata nel ruolo che aveva avuto fino ad allora. Non tutti abbiamo la percezione giusta di ciò che sappiamo fare. L'autovalutazione può essere poco obiettiva. Il confronto tra noi? Sempre molto civile, anche se non è mancato un certo imbarazzo, ma tacere sarebbe stato peggio. Chi non si sente riconosciuta, sta male e smette anche di essere collaborativa».

Sei stata determinata. È così che si diventa autorevoli agli occhi degli altri?

«Se una cosa va fatta in un certo modo, dico: "Ragazzi, si fa così". Non ho problemi. Basta usare lo stesso linguaggio con tutti. Ma sono anche capace di congratularmi se un progetto che non mi convinceva poi ha successo. Evidentemente non lo avevo valutato bene».

Mai momenti di tensione o screzi?

«Sì, ma cerchiamo di sdrammatizzare e alla fine riusciamo anche a riderci su. Questo non vuol dire che non discutiamo animatamente».

Che cosa fai quando qualcuno sbaglia?

«Nelle agenzie di pubblicità, le responsabilità sono collettive. È assurdo ostinarsi a cercare chi ha commesso l'errore. Il nostro è un lavoro di squadra, lo spirito collaborativo è d'obbligo. Quando si produce uno spot, si sta insieme giornate intere. E tutto deve essere pensato e realizzato velocemente, senza tempi morti. È inconcepibile che uno cerchi di rimediare da solo al suo sbaglio. La so-

«Sì, c'è un abisso. Fare la modella significa trovare tutto pronto, dall'abito al trucco, al set. L'unica cosa che devi fare è posare, o sfilare, offrendo la tua immagine. Non hai idea di quanto sia complessa la macchina organizzativa. Né che cosa significhi inventare qualcosa, creare un progetto. Tutte cose che ho imparato in un solo anno in Kiko. Qui ho diverse responsabilità: mi occupo delle campagne pubblicitarie, del prodotto, della qualità, del colore. Lavoro con uno staff di sei persone: due a New York e altre quattro a Milano».

Perché la scelta è ricaduta proprio su di te, una persona senza un'esperienza diretta nel settore?

«Conoscevo il responsabile dell'azienda, che spesso mi chiedeva dei consigli per valorizzarla. Lavorando da nove anni nella moda ho una certa facilità ad anticipare gusti e nuove tendenze. Le mie consulenze? Molto informali. Buttavo lì un suggerimento, senza invadere troppo il campo. Non mi piace impormi o avere l'atteggiamento di quella che ha capito tutto. Comunque, le mie intuizioni gli piacevano e così mi ha proposto di diventare il direttore creativo».

Detto, fatto. Eccoti qui. Hai incontrato qualche difficoltà?

«Sì, soprattutto con le persone dello staff milanese, tutte più grandi di me. Mi vedevano così giovane... Sono certa che ai



«Le critiche? Arrivano. Non si può piacere a tutti. Quello che conta è avere il coraggio di esprimere le proprie idee».

TATIANA ABRACOS

luzione va cercata insieme».

Questo è un forte collante per la squadra. Si diventa anche amici?

«Sì, condividere così tante ore rafforza i rapporti. E crea molta complicità».

Mi metto sempre in gioco
Tatiana Abracos, 25 anni, brasiliana, modella e direttore creativo della azienda di cosmetici Kiko.

Dalle passerelle direttamente in azienda per occuparti di immagine. Un bel salto, due professioni molto diverse...

loro occhi sembrassi una sprovveduta, una molto ingenua. Io stessa avevo poca fiducia in me. Non sono timida, ma all'inizio in azienda ero titubante. Avevo una grande paura di sbagliare».

Hai finto una sicurezza che non avevi?

«No, ho cercato di essere sincera, chiarendo subito che avevo ancora molto da imparare. E loro hanno apprezzato questa premessa, sono stati molto pazienti con me e con il mio italiano, non sempre chiaro. Si sono accorti che io mi metto veramente in ascolto. Prima di finire un

● **Entra in sintonia con il tuo staff, parla e soprattutto ascolta. Incoraggia il dialogo.**

● **Non sforzarti di creare a tutti i costi un clima confidenziale. Ed evita di piangere sulla spalla di un collaboratore. Non è previsto.**

● **Quando qualcosa non va bene, dillo subito. Altrimenti perdi punti agli occhi di tutti.**

● **Tieni in considerazione la sensibilità altrui. Ma non perdere di vista la tua posizione.**

● **Evita i processi in pubblico e, appena puoi, allenta la tensione. Saper riderci sopra è un ottimo metodo. Che funziona.**

● **Sei il capo, d'accordo. Però anche tu puoi scherzare. La leggerezza è un antistress.**

● **Non assumere sempre il ruolo del salvatore. Prendersi carico di tutto, impedisce di valorizzare gli altri.**

● **Delega e dai responsabilità a chi lavora con te. Mostra fiducia.**

● **Mantieni un certo distacco, ma ogni tanto concediti una pizza con i tuoi collaboratori.**

● **Mischiare vita privata e lavorativa potrebbe costarti caro: un amico si aspetta un trattamento "di riguardo".**

● **Un ufficio più grande e uno stipendio più alto non bastano per legittimarti: lavora sodo e dimostra quanto vali.**

● **Gratifica sempre, senza aspettare troppo tempo, chi ha svolto un buon lavoro.**

progetto, chiedo sempre una loro valutazione. La fiducia di chi non ti conosce va conquistata poco a poco, dimostrando quello che sai fare. Con rispetto reciproco. Adesso apprezzano il mio gusto, lo capiscono meglio. È stata una soddisfazione incredibile ricevere i complimenti per l'ultima campagna».

Tutti per uno, uno per tutti. È davvero sempre così?

«Appena avverto che qualcuno non è d'accordo o mi mostra una certa diffidenza, affronto il problema. Parlare è fondamentale, ma senza reagire a livello personale. Le questioni vanno trattate con equilibrio. Io sono un tipo calmo, non mi piacciono le scenate o gli sfoghi. Nelle riunioni, che possono durare anche dieci ore, sono tutti molto seri perché si parla di budget. E allora a me viene voglia di smorzare i toni. Gli italiani discutono sempre così a voce alta...».

Sì, soprattutto quando vogliono avere ragione. In questi casi che cosa fai?

«Cerco di andare incontro alle esigenze di chi ho di fronte, a meno che non si tratti di un'idea assurda. A volte mi limi-

minciato a collaborare con Soldionline quando mi sono trasferita in California per motivi familiari. Tornata in Italia mi hanno assunto come redattrice e da gennaio scorso mi hanno affidato la respon-

dere quali sono le notizie da approfondire e le rubriche a cui dare più spazio». *Sembra un sistema di gestione molto democratico...*

«Certo che lo è. Più o meno tutti seguono un settore e propongono le loro idee. Non c'è una gestione verticale del gruppo. Io e il collega che mi affianca nel coordinamento lasciamo molto spazio all'iniziativa dei singoli redattori».

Gestire un team impone dei "doveri" che ti pesano più di altri?

«Sì, essere chiamata in causa ogni volta che emergono degli attriti. Per risolvere piccole rivalità o screzi tra loro, i colleghi fanno riferimento a me, mi chiedono di intervenire. È giusto e naturale. E non posso sottrarmi. Ma a volte sono presa dallo sconforto, di carattere sono riservata. Eppure queste cose succedono in qualsiasi gruppo. Quindi, mi armo di pazienza, cerco di capire qual è il problema e scoraggio qualsiasi confidenza privata. Sono molto pratica, non mi va di perdere tempo in chiacchiere».

Come gestisci le correzioni, i cambiamenti di impostazione...

«Quando una cosa proprio non si può fare, oppure il taglio di un servizio non va bene, insisto, magari con un sorriso, ma non demordo».

Il segreto per essere apprezzata?

«Avere capacità organizzativa. Tenere l'emotività sotto controllo. E fare tu per prima quello che chiedi agli altri». □

«Sono molto pratica. Punto sull'organizzazione. Non mi piace perdere tempo in chiacchiere. E controllo l'emotività».

MICHELA RICCIARELLI



to a dire che non è il momento giusto, che si può fare, magari più avanti. Preferisco essere più diplomatica».

E le critiche le reggi bene?

«Perlomeno ci provo. Non si può piacere a tutti. Il mondo è vario, ognuno ha i suoi gusti. L'importante è non avere paura di esprimersi. Nulla è definitivo. Anche noi cambiamo nella vita. E tanto».

Scoraggio i pettegolezzi

Michela Ricciarelli, 31 anni, milanese, consigliere d'amministrazione e responsabile dei contenuti del sito Internet d'informazione finanziaria, www.Soldionline.it.

Sei più affascinata dalla finanza oppure da Internet?

«Sono un'analista finanziaria, cresciuta nell'ufficio studi di una banca. Ho co-

sabilità dei contenuti. Sono molto contenta. Ma non ho mai avuto ambizioni di carriera. Tutto è successo in poco tempo, quasi per caso».

La finanza è un settore tradizionalmente maschile. È stato difficile acquisire credibilità?

«No, quello che conta è la competenza. Non ho mai avvertito diffidenza nei miei confronti, sia all'interno della società, sia da parte dei lettori. Mi scrivono in molti per chiedermi consigli. Tra me e i miei colleghi maschi non fanno alcuna differenza. E per quanto riguarda il numero di e-mail, ne ricevo tante come loro. Siamo davvero pari».

Tu ti occupi del coordinamento della redazione. Quante persone "sotto" di te?

«Quattordici. Di età diverse. Facciamo una riunione a metà mattina per deci-