



Indice

| | |
|--------------|---|
| Introduzione | 1 |
|--------------|---|

PARTE PRIMA

Tecniche di sopravvivenza

Le dieci regole per salvare la pelle

| | |
|---|----|
| 1. Sii fedele a te stessa | 11 |
| 2. Impara a conoscere il nemico: gli stereotipi di genere | 21 |
| 3. Impara a conoscere il nemico: il «doppio tutto» | 32 |
| 4. Tieni alta l'autostima | 41 |
| 5. Impara le regole del gioco | 49 |
| 6. Studia il linguaggio dell'altro | 58 |
| 7. Gestisci bene il tuo capo | 68 |
| 8. Tieni a bada lo stress | 82 |
| 9. Impara l'ottimismo | 90 |
| 10. Diventa antifrangibile | 97 |



PARTE SECONDA

Sabbie mobili e bucce di banana

I dieci accorgimenti per non fare una brutta fine

| | |
|--|-----|
| 11. Non fermarti alle tavole della legge | 109 |
| 12. Non credere che la performance parli da sola | 118 |
| 13. Non cercare di piacere a tutti | 130 |
| 14. Non mettere il pilota automatico alla carriera | 137 |
| 15. Non disinteressarti al potere | 144 |
| 16. Non ignorare gli aspetti politici | 155 |
| 17. Non sottovalutare l'importanza delle reti | 161 |
| 18. Non permettere agli altri di definire il tuo brand | 171 |
| 19. Non andare in giro senza gli angeli custodi | 178 |
| 20. Non mangiare le polpette avvelenate | 185 |

PARTE TERZA

L'elefante incatenato

Le dieci regole per superare i limiti

| | |
|---|-----|
| 21. Puoi combattere | 197 |
| 22. Puoi non essere perfetta | 205 |
| 23. Puoi parlare con gli sconosciuti | 213 |
| 24. Puoi essere assertiva | 223 |
| 25. Puoi dire di no | 232 |
| 26. Puoi prendere la parola | 241 |
| 27. Puoi autopromuerti | 250 |
| 28. Puoi manifestare la tua ambizione | 260 |
| 29. Puoi negoziare per te stessa | 269 |
| 30. Puoi avere successo senza rovinarti la vita | 278 |
| Conclusioni | 287 |



Appendice

| | |
|---------------------------|-----|
| Esercizi | 291 |
| Approfondimenti | 299 |
| Riferimenti bibliografici | 305 |
| Ringraziamenti | 309 |



Introduzione

NOI donne abbiamo tanti talenti, ma per riuscire a esprimerli pienamente in un mondo del lavoro che gli uomini hanno creato a propria immagine, e che ancora oggi dominano, ce ne serve uno speciale. È un supertalento che catalizza tutti gli altri, e che io chiamo appunto il *talento delle donne*: consiste nell'esprimere il proprio valore in un contesto che non ci è sempre familiare né favorevole, senza perdere noi stesse e senza perderci per strada. A differenza delle altre nostre abilità, che sono tutte diverse perché ognuna di noi ne ha di specifiche, questa accomuna le donne che hanno successo in campo lavorativo.

Dato che mi occupo di formazione mi è venuto spontaneo chiedermi se e come un simile talento si potesse insegnare. Ho riflettuto sul fatto che per riuscirci non bastava identificare i comportamenti che permettono di avere successo ma bisognava anche indicare il percorso da seguire.

Non ho mai creduto che per dare una mano bastasse prendere il megafono e incitare, soprattutto nel nostro caso. Quello di cui abbiamo bisogno, secondo me, è una buona strategia, ossia qualcosa di più rispetto a una semplice spinta morale verso la realizzazione degli obiettivi. Richard Rumelt, che è un esperto della

materia, nel suo libro *Good Strategy, Bad Strategy* sostiene che una strategia funziona se prende atto delle sfide e propone un metodo per superarle. Non si può limitare quindi a descrivere il punto di arrivo, cioè il successo, e a incoraggiare l'ambizione nel perseguirlo. Deve piuttosto indicare la strada chiarendo come, dove e perché indirizzare i propri sforzi e la propria determinazione.

Ho deciso di scrivere questo libro per dare una mano alle donne che, come te, vogliono aiutare se stesse mettendo in atto una strategia. Per definire cosa fare, chiarire come arrivarci e stabilire perché ne vale la pena ho svolto innumerevoli interviste e confrontato le esperienze, identificando una serie di principi chiave diventati altrettanti capitoli di questo volume.

Nel fare questo, ho scoperto cinque verità:

1. *Gli «ostacoli di genere» sono universali.* Ho constatato che le difficoltà nate dal semplice fatto di appartenere al genere femminile sono un elemento costante. C'è un'inaspettata comunanza trasversale tra le donne con cui sono venuta in contatto, pur collocate su uno spettro professionale e di carriera molto ampio. Parlando di ostacoli di genere, di solito le distanze tra queste donne si riducono ed emerge la consapevolezza comune di sentirsi «in terra straniera» nel mondo del lavoro.
2. *Gli ostacoli di genere si mimetizzano.* Le donne faticano a riconoscere questi impedimenti; spesso li scambiano per un problema dovuto alle loro preferenze e alla loro personalità. Tuttavia, una volta compreso che affliggono la maggioranza, in maniera indipendente dalle differenze individuali, sono molto rapide nel reinterpretare gli accadimenti professionali alla luce di questa scoperta.
3. *La «formula» esiste.* Ciò che ha permesso ad alcune donne di realizzare il proprio pieno potenziale non è un'immunità natu-

rale a questi ostacoli, bensì azioni e pensieri ben identificabili. Pur incontrando gli stessi impedimenti, alcune donne hanno trovato, per abilità o per fortuna, il modo di superarli, neutralizzando o controllando gli svantaggi dovuti al genere. I fattori che determinano il loro successo possono essere identificati e insegnati.

4. *Le caratteristiche cosiddette «femminili» sono in ascesa.* La capacità di ascoltare, collaborare, motivare e mostrare empatia, che noi donne siamo state educate a coltivare e che emergono spesso come tratti distintivi della nostra leadership, sono molto apprezzate nel nuovo millennio: l'identikit del leader finalmente si femminilizza un po'. È un «vento di coda» di cui approfittare.
5. *Possiamo fare qualcosa per noi stesse.* I percorsi delle donne che ho incontrato dimostrano che possiamo avanzare nelle organizzazioni. Se riusciamo a farlo in numeri significativi, riusciremo a cambiare l'immagine e l'interpretazione della leadership, aiutando così altre donne.

Dopo aver studiato e analizzato le carriere femminili nelle organizzazioni, il mio sforzo è stato quello di elaborare un metodo basato sulle conoscenze acquisite. La strategia per aiutare le donne a far emergere i propri talenti prevede di procedere seguendo tre passaggi. Nella Parte prima sono illustrate le *tecniche di sopravvivenza*, cioè le dieci mosse indispensabili per mettersi nelle condizioni di fare carriera. La Parte seconda mette in guardia dagli errori banali ma insidiosi che possono minare il nostro percorso – ovvero *le sabbie mobili e le bucce di banana* –, mostrando nel dettaglio i dieci errori madornali in cui tendiamo a cadere. Nella Parte terza parlerò della *sindrome dell'elefante incatenato*, cioè dei vincoli autoimposti e delle dieci limitazioni che derivano dall'educazione ricevuta, dalla cultura di genere dominante e dalle prime esperienze

di socializzazione. Il loro potere di tenerci soggiogate non deriva dalla loro forza effettiva, ma da un condizionamento mentale: spiegherò per quale motivo è importante liberarcene e come farlo.

Per agevolare la lettura, tutti i capitoli sono organizzati in base alla medesima struttura, che prende spunto da un racconto per introdurre l'argomento e spiegarne la rilevanza, proseguendo con l'esposizione dell'origine del problema e chiudendo con una serie di indicazioni pratiche.

Il risultato è un manuale orientato all'automiglioramento e facile da consultare. L'ho scritto «da donna a donna» cercando di distillare l'essenza di quel talento che, tra equilibrio ed equilibrio, ci permette di dare il meglio.



Non cercare di piacere a tutti

FRANCESCA, quarantadue anni, è direttore vendite in un'azienda di servizi. Di solito allegra, piena di energia e puntualissima alle nostre sedute di coaching, oggi arriva in ritardo, con un'aria visibilmente scossa. Mi dice, con tono drammatico, di essere andata a portare la moto dal gommista: a me non sembra una cosa tanto sconvolgente né capisco perché abbia scelto di farlo proprio stamattina. Qualcosa non torna.

Mi racconta cosa è successo: «Mi hanno vandalizzato le ruote dello scooter. Alle dieci dovevo andare da un cliente per fargli firmare un contratto e le ho trovate tagliate. C'era anche un bigliettino che, con un orribile gioco di parole, faceva riferimento ai tagli di personale... Il fatto è che da una settimana è partito un piano di riduzione dell'organico e purtroppo ho dovuto adeguarmi alle richieste».

Sospira e aggiunge: «È stato il primo evento veramente sgradevole del mio lavoro. In quindici anni mi sono fatta andare bene tutto: quote di vendita impossibili, orari faticosi, lunghe trasferte in tutta Italia. Licenziare mi è costato tantissimo, ma non potevo fare nulla di più, ero già riuscita a contenere il numero di persone rispetto alla richiesta iniziale della casa madre». Continua: «Sono

sempre andata d'accordo con tutti i miei collaboratori, credevo mi volessero bene e mi apprezzassero. Pensavo avessero capito che non potevo oppormi. Quando ho visto quello che mi hanno fatto, ho percepito odio e rancore. Sono corsa dal gommista perché non ce la facevo a tornare in ufficio. Se non avessi avuto l'appuntamento con te, dopo sarei andata a casa».

Noi donne soffriamo particolarmente quando scopriamo di non piacere. Purtroppo, facendo carriera, è possibile trovarsi in situazioni come quella di Francesca. È quindi importante parlare di queste situazioni e capire cosa possiamo fare.

Di cosa stiamo parlando

Il desiderio di piacere agli altri è molto diffuso, tra le donne come tra gli uomini, ed è naturale: siamo esseri sociali che desiderano entrare in relazione con gli altri e appartenere a un gruppo. Il rifiuto e l'esclusione fanno soffrire tutti, senza eccezioni.

La piacevolezza, cioè l'attitudine a risultare graditi agli altri, dipende da alcuni elementi fra cui la capacità di comunicare, capire ed entrare in sintonia con gli altri e il grado di autenticità. È sicuramente un fattore facilitante delle relazioni umane, ma è anche un fattore di successo nel lavoro, nella politica e nella vita. Cercare di piacere è quindi un obiettivo razionale da perseguire.

Il problema sorge quando questo desiderio prende il sopravvento diventando un bisogno irrinunciabile.

Perché ti interessa

Essere consapevole della tendenza a voler piacere a tutti i costi ti aiuta per tre ragioni:

1. *Per non boicottare il tuo successo.* Sappiamo che per noi donne il gradimento e il potere sono correlati negativamente. Se hai troppa necessità di piacere, questo ti fornisce un piccolo o grande (a seconda della tua personalità) deterrente al successo o, almeno, al successo pubblico. Sono molto divertenti, a questo proposito, i racconti di Sheryl Sandberg, direttore operativo di Facebook, nel suo libro *Facciamoci avanti*. L'autrice, fin da ragazzina, sapeva di essere molto brava e ricorreva a sotterfugi per mascherarlo (per esempio, al liceo fece cancellare dall'annuario il suo nome, elencato tra quelli degli «studenti destinati al successo», per timore che questo avrebbe scoraggiato i ragazzi dall'invitarla al ballo della scuola). Sandberg ammette di aver perso molte opportunità a causa di questa paura. Ma ci sono tante donne che arrivano addirittura a boicottarsi.
2. *Per non fare troppi compromessi.* Più facciamo carriera, più è difficile mantenere alto il gradimento. In questo tentativo si possono commettere errori, se si è disposte a pagare qualsiasi prezzo. Per andare d'accordo con tutti, rischiamo di fare spesso eccezioni alle regole che lasciano i collaboratori confusi e scarsamente responsabilizzati.
3. *Per non soffrire troppo a causa dei commenti negativi.* È importante sapere che, quasi inevitabilmente, più alta è la posizione di potere e più evidenti sono, di conseguenza, le decisioni che si prendono, più si rischia di venire criticate, in modo anche poco civile o aggressivo. Sapere che non è possibile accontentare

tutti e che le critiche colpiscono per il ruolo ricoperto aiuta a farsene una ragione e ad andare oltre.

Cosa c'è dietro

A noi donne è stato insegnato a essere gradevoli e abbiamo di solito interiorizzato molto bene la lezione, tanto che, anche come manager, tendiamo a valorizzare molto il consenso e l'apprezzamento da parte dei collaboratori (*vedi*, in proposito, l'articolo degli psicologi David McClelland e David Burnham, *Power Is The Great Motivator*).

CONSIGLI

Il desiderio di piacere a tutti ci crea sofferenze e stress perché è un obiettivo irraggiungibile. Quel che è peggio, a volte ci costringe a commettere errori che paghiamo a caro prezzo e a scendere a dannosi compromessi.

IMPARA A PIACERE SENZA COMPROMESSI

Uno dei grossi problemi di voler piacere a tutti i costi è che questo bisogno ti porta ad accontentare sempre le richieste degli altri. Non è però l'unico modo (e nemmeno il più efficace) di aumentare il tuo indice di gradimento: ecco alcuni comportamenti che ti rendono più piacevole senza danneggiarti:

- *Coltiva e trasmetti una mentalità positiva.* Non significa essere superficiali, né sminuire i problemi, ma avere un approccio costruttivo e ottimista. Ancora meglio se hai la capacità di

infondere questa positività agli altri con il sorriso e le parole giuste.

- *Interessati agli altri.* Se sei troppo concentrata su te stessa perdi l'opportunità di capire ed entrare in sintonia con il prossimo, la chiave di volta per piacere. Non solo, è provato che le persone adorano ricevere attenzioni.
- *Evita di giudicare.* Questa è una caratteristica sgradevole e che è più visibile di quanto ci si renda conto. Non sto dicendo di non dare mai giudizi (a volte il ruolo lo richiede), solo di avere un comportamento generale che indica rispetto e comprensione per gli altri nelle interazioni quotidiane.
- *Sii aperta.* Una caratteristica che allontana da noi le persone è la rigidità, che spesso si manifesta in commenti critici. Il suo contrario, l'apertura, che si manifesta con curiosità, interesse e tolleranza verso le idee e le persone, incoraggia gli altri ad avvicinarsi e ti rende una compagnia gradita.
- *Mostra di essere a tuo agio.* Le persone rilassate e a proprio agio con se stesse attirano di più di quelle che lasciano trapelare nervosismo e insicurezza.
- *Mostra la tua vulnerabilità.* Senza esagerare, mostrare il punto debole attira simpatia. La vulnerabilità è però qualcosa da maneggiare con cura perché, per noi donne, rischia di essere confusa con insicurezza e scarsa autostima.
- *Sottolinea i punti in comune con gli altri.* Siamo attirati da chi è simile a noi. A volte le somiglianze sono evidenti, altre volte le connessioni con il prossimo vanno cercate anche in ambiti improbabili. Se sei abile a trovare somiglianze con chi ti sta accanto, aumenterai il tuo indice di gradimento.
- *Fatti conoscere.* Tendiamo a preferire ciò che ci è familiare. Anche se sei di fretta, anche se sei introversa, saluta per prima, sorridi e fatti conoscere dalle persone che ti circondano.

SE NON PUOI ESSERE GRADEVOLE, SII AUTENTICA

In un ruolo di leadership arrivano momenti in cui non si può essere gradevoli, perché si devono comunicare cattive notizie, gestire performance negative o prendere decisioni impopolari. Se non puoi rinunciare a farlo, almeno sii autentica e prenditi la responsabilità di ciò che fai.

COMPRENDI IL VALORE DEL RISPETTO

Per noi donne piacere può essere più importante che essere rispettate. Attenzione, entrambe le cose sono importanti e vanno perseguite con pari energia. Nei casi in cui non riesci a piacere, perché la situazione non lo permette, concentrati sull'onorevole e più facile obiettivo di farti rispettare.

CONDIVIDI LE TUE DIFFICOLTÀ CON ALTRE DONNE

Parlare con altre donne, e scoprire che i dilemmi e le difficoltà nel bilanciare gradimento e potere non sono un problema solo tuo, ti fa sentire meno sola.

NON FARTI DEI NEMICI SENZA RAGIONE

A volte, quando prendono una posizione di comando, le donne si sentono quasi in dovere di «fare le dure». Questo atteggiamento può derivare dalla paura di mostrarsi deboli, ma crea antipatie e inimicizie inutilmente. Non rinunciare alle tue competenze interpersonali solo perché fai carriera (anzi, infine, perché servono sempre di più).

RASSEGNA TI AD AVERE QUALCHE NEMICO

Se per molti uomini vale il detto: «Tanti nemici, tanto onore», per noi è piuttosto: «Tanti nemici, tanto orrore». Devi però rasse-

gnarti ad avere qualche oppositore e a subire critiche sgradevoli e ingiuste. Restarci male è una conseguenza ovvia e lascia che accada: non è possibile vivere con le sensazioni anestetizzate, perché in questo modo rinunci anche ai sentimenti positivi. Però non rimuginarci troppo sopra e impara a voltare pagina.

Temi collegati: Se hai trovato utile questo capitolo e vuoi leggere i temi più strettamente collegati, li trovi in questi capitoli:

- 2. Impara a conoscere il nemico: gli stereotipi di genere
- 20. Non mangiare le polpette avvelenate
- 21. Puoi combattere
- 25. Puoi dire di no
- 29. Puoi negoziare per te stessa

Conclusione

HO scritto questo libro per proporre a tutte le donne una «vac-
cinazione» contro alcuni virus che colpiscono selettivamente il
nostro genere nel mondo del lavoro, spesso senza fare distinzioni
fra donne all'esordio della carriera e già affermate. Si tratta di
difficoltà, ostacoli e problemi per i quali esiste l'antidoto, ma nei
confronti dei quali non è ancora stata fatta una massiccia campa-
gna di immunizzazione.

Sarebbe giusto che il mondo del lavoro si adattasse alle donne
divenendo neutro dal punto di vista del genere, ma mentre lavora-
mo insieme affinché ciò avvenga, è meglio imparare a sopravvivere
e a farci strada. Il mondo del lavoro sarà veramente un posto per le
donne quando un numero rilevante di noi raggiungerà posizioni
di leadership, senza avere rinunciato a essere se stesse.

Il talento delle donne è nato con uno scopo preciso: aiutare le
donne a adattarsi al mondo del lavoro di impronta maschile per
fare carriera senza rinunciare alla propria identità.

La speranza è che il successo professionale diventi una possi-
bilità per noi esattamente come lo è per gli uomini: non perché
questa sia per forza la migliore delle scelte che possiamo compiere,
ma perché credo che, se lo vogliamo, debba essere una strada da

percorrere serenamente a beneficio nostro, delle organizzazioni in cui lavoriamo e della società in cui viviamo.

Sopravvivere, dribblare gli ostacoli e liberarci dalle false costrizioni, per arrivare a posizioni di rilievo senza rinunciare alle nostre caratteristiche e senza rovinarci l'esistenza, è però solo il primo passo. Il successivo è esercitare la leadership al femminile ispirando altre donne a seguire nella scia.