

Puoi autopromuoverti

VITTORIA, trentadue anni, manager, lavora in una società di consulenza. Ha appena portato a termine con pieno successo un grosso progetto nonostante il team sottodimensionato, la propria scarsa esperienza e la diffidenza e l'ostilità del cliente.

Ecco che cosa racconta: «Per la realizzazione del progetto ho sempre lavorato fino alle dieci di sera, inclusi quasi tutti i weekend, scontentando sia i collaboratori sia il mio compagno. L'unico riconoscimento che ho ricevuto è venuto da un direttore della società che, incontrandomi insieme con due colleghi in ascensore pochi giorni dopo, si è molto complimentato con me. Ho trovato il suo modo di ringraziarmi inopportuno e la situazione imbarazzante e, per venirne fuori, ho risposto che non si era trattato di un caso difficile, che il team era stato grande e il cliente molto collaborativo.

«Senza nemmeno mezza giornata di pausa, sono stata assegnata a un altro progetto complicato con un altro cliente difficile. Lo sto gestendo bene ma a costo di grandi sacrifici personali (i miei amici mi chiamano *la desaparecida*, il mio compagno fa vita da single).

«A dispetto di tutto questo, nell'ultimo giro di promozioni e incentivi, il mio nome non è comparso. Mi sento frastornata. Che cosa non ha funzionato?»

* * *

La storia di Vittoria non stupisce. È una realtà che molte di noi conoscono bene e che va al di là della posizione ricoperta in azienda. La sua è infatti una vicenda tipicamente femminile di capacità e competenze spese con abnegazione e non adeguatamente ricompensate. Un episodio come quello riportato ha un'immediata ripercussione su chi ha subito questo trattamento: la perdita di fiducia nella meritocrazia o, ancor peggio, in se stessa. La nostra protagonista, almeno, pur comprensibilmente scoraggiata, ha la forza di cercare una prospettiva diversa dal «grande complotto» per interpretare l'accaduto.

In questa storia c'è un altro elemento che salta subito all'occhio: la refrattarietà di Vittoria ai complimenti, che descrive come «inopportuni». L'incapacità di accettare serenamente le lodi degli altri, senza sentire il bisogno di negare il proprio merito, è un atteggiamento in cui molte di noi si riconoscono. Quello che è certo è che le donne i complimenti, da sole, non se li fanno quasi mai; ma se non si pubblicizza ciò di cui si è capaci (o non si impara ad accettare le lodi), la probabilità di ricevere credito per il proprio contributo professionale è molto bassa. I giudizi che le persone emettono su di noi infatti sono il frutto di informazioni e osservazioni parziali e di come queste vengono interpretate. L'osservazione diretta (quando è possibile) è comunque raramente oggettiva, perché viene filtrata e interpretata. Anche gli obiettivi raggiunti non sono un dato completamente oggettivo, contrariamente a quello che si potrebbe pensare. Per esempio, chi non conosce il progetto gestito da Vittoria potrebbe pensare che sia andato a buon fine perché, in fondo, non era così complesso oppure perché sono entrati in gioco elementi di fortuna. Diventa quindi importante poter integrare e correggere le opinioni che gli

altri hanno di noi. Come? Anzitutto, non bisogna mai sminuire i propri successi. La funzione del complimento, in un contesto professionale, è di confermare e completare il giudizio su di te: la tua reazione permette di capire il tuo grado di autoconsapevolezza, la tua capacità di prenderti senza imbarazzo la responsabilità dei tuoi meriti e la sicurezza sui tuoi punti forti. Non solo, è utile imparare a parlare di noi stesse in modo da trasmettere informazioni rilevanti, veritiere e dimostrabili, che supportino l'immagine che vogliamo proiettare.

Naturalmente, il fatto che noi donne ci autopromuoviamo poco non è un caso. Nell'educazione «al femminile» parlare bene di sé è tabù o, come minimo, sconsigliato («Chi si loda si imbroda», recita il detto).

Di cosa stiamo parlando

Autopromuoversi significa presentare i propri punti di forza e i propri successi. È efficace quando riusciamo a farci notare in modo positivo dagli altri, senza suscitare reazioni negative («Che esaltata!») o di dubbio («Com'è possibile che abbia fatto tutte le cose che dice?»). Di conseguenza, la buona autopromozione ha alcune caratteristiche: è equilibrata, è fondata su affermazioni verificabili e richiede di saper combinare la sicurezza e l'autostima (che servono per parlare delle proprie qualità e dei propri successi) con l'umiltà di non dare per scontato che tutti ci debbano credere senza aver fornito evidenza a supporto delle nostre affermazioni.

L'autopromozione non va confusa con l'*egocentrismo*, inteso come l'atteggiamento di porre se stessa al centro di tutto e, quindi, di parlare sempre di sé; con il *narcisismo*, che è l'ammirazione esa-

gerata della propria persona; con la *millanteria*, che è l'ostentazione di qualità non possedute.

Perché ti interessa

Far conoscere il nostro valore autopromuovendoci è importante perché dimostra altre nostre qualità come la consapevolezza («So quello che ho fatto e l'ho fatto con intenzione») e la responsabilità personale («So valutare che impatto ho avuto sui risultati»). Inoltre convoglia informazioni secondo una narrativa più facile da memorizzare («Ho fatto questo e ho ottenuto il risultato»). Ecco le quattro conseguenze positive:

1. *Dimostra che sai assumere la responsabilità dei tuoi successi.* Accettare i complimenti è segno che sai assumerti la responsabilità dei tuoi risultati e sei consapevole delle tue forze. Entrambe queste condizioni sono caratteristiche dei leader. Rifiutare le lodi e negare i successi fa sorgere il dubbio nell'interlocutore che non siano meritati e che tu non abbia la sicurezza indispensabile a un buon capo.
2. *Ti permette di controllare la tua reputazione.* Se non ti autopromuovi diventi troppo dipendente da ciò che gli altri pensano e dicono di te. Rifletti sul fatto che difficilmente possono avere una conoscenza completa del tuo operato e dei tuoi punti di forza ed è quindi nel tuo interesse esplicitarli.
3. *Aiuta gli altri a interpretare i tuoi successi.* Raccontare episodi che ti riguardano mettendo in relazione la causa (il tuo operato) con l'effetto (il risultato raggiunto) secondo un formato «narrativo» facilita la loro memorizzazione.
4. *Non giochi con l'handicap.* Chi non si autopromuove è inevita-

bilmente penalizzata rispetto a chi lo fa, perché viene sovrastata dal «rumore» generato da chi parla bene di sé. Chi tace sui propri meriti e risultati finisce per non vederseli attribuiti.

CONSIGLI

Per iniziare ad autopromuoverti, devi prima convincerti che è giusto e poi fare alcuni piccoli esercizi per scaldarti i muscoli. Il resto viene con la pratica.

SCOPRI PERCHÉ NON RICORRIAMO ALL'AUTOPROMOZIONE
(E PERCHÉ È UN ERRORE)

È importante partire dalle principali cause di questo fenomeno. Perché noi donne non ci autopromuoviamo abbastanza?

- *Per non contraddire lo stereotipo femminile.* È raro che ci vengano insegnati comportamenti individualisti di sostegno a noi stesse.
- *Perché pensiamo che il valore venga comunque percepito.* Purtroppo non funziona così. Ancora oggi, noi donne riteniamo che possedere delle doti equivalga a un immediato riconoscimento e questo pensiero ci porta a lavorare molto sul miglioramento piuttosto che sull'autopromozione. Questa motivazione è particolarmente pericolosa perché innesca una profezia che si autoavvera: attribuiamo il fatto di non essere notate a una nostra mancanza di valore (invece che al fatto di non esserci rese visibili) e perdiamo fiducia in noi stesse. Inoltre, considera che le persone non hanno abbastanza tempo e voglia per scovare talenti nascosti, impresa che, tra l'altro, richiede capacità di osservazione non comuni.
- *Perché la riteniamo una mancanza di stile.* L'educazione ricevuta

spaccia la mortificazione per un atto di stile. Addirittura, condividiamo un linguaggio rituale che prevede l'autodenigrazione («Questo vestito? Oh, un vecchio straccio»). Purtroppo, ciò è estraneo agli uomini, che interpretano le affermazioni in senso molto più letterale (e penserebbero che una che indossa un «vecchio straccio» sia una povera squattrinata senza nessuno che provveda degnamente a lei e, in fondo, anche un po' sciatta).

- *Perché pensiamo che ci renderemo insopportabili.* Questo pensiero, di solito, è legato a esempi con protagoniste fastidiose. Occorre non fare confusione e chiarire il motivo per cui quelle donne risultano sgradevoli (per esempio perché si comportano da egocentriche, perché non ci piace la loro personalità eccetera). L'autopromozione è un fatto personale, non dobbiamo per forza somigliare a loro.
- *Perché pensiamo che i giudizi positivi siano più credibili se provengono da altre fonti.* I giudizi positivi da fonti «indipendenti» sono molto importanti. Bisogna però considerare che questi si formano spesso proprio per effetto dell'autopromozione con cui si attira l'attenzione sui propri successi e sulle proprie capacità. Quindi, per avere un certo numero di «ambasciatori» che parlano bene di te, devi iniziare tu stessa a farlo.
- *Perché non vogliono renderci visibili.* Alcune di noi odiano avere i riflettori puntati addosso ed essere al centro dell'attenzione, come avviene nel momento in cui si riceve un complimento. Ma come nascondere la testa nella sabbia non rende invisibili, spegnere i complimenti sul nascere non rende trasparenti. Semplicemente, non darà a chi ti circonda l'opportunità di formarsi un'opinione di te corrispondente al vero. Sarai visibile ma meno luminosa.
- *Per opportunismo.* Dissimuliamo talenti e successi per non mettere in ombra gli uomini della nostra vita, temendo ritorsioni sul

piano affettivo. Questo comportamento potrebbe apparire una furbizia femminile, ma non è scevro da rischi. Invito a riflettere, per esempio, sul fatto che a volte noi donne ci ritroviamo, dopo tanti anni e per circostanze indipendenti dalla nostra volontà, a dover contare solo su noi stesse.

- *Per mancanza di role model.* È insolito vedere donne che si autopromuovono nel modo giusto, e sai perché? Raramente abbiamo dei modelli cui fare riferimento. Possiamo cercarli, magari andando oltre l'ambiente di lavoro o la cerchia a noi più vicina. Oppure possiamo ispirarci agli uomini. In ogni caso, il role model serve da spunto, ognuna ha interesse a trovare il proprio stile.

NON TRASCURARE I TUOI SUCCESSI

A volte noi donne non parliamo dei successi perché siamo sicure che i nostri risultati siano talmente misurabili, visibili e concreti da non richiedere nessuna pubblicità. Ho già detto che la performance è muta come un pesce, aggiungo che disinteressarsi dei propri successi è pericoloso per varie ragioni. Anzitutto, è un po' come lasciare il portafoglio incustodito: c'è sempre qualcuno pronto ad appropriarsene. Inoltre, i tuoi successi potrebbero essere attribuiti alla fortuna o a qualsiasi altra circostanza esterna e quindi minimizzati. Se c'è merito, è quindi giusto sottolinearlo. Infine, se anche i tuoi meriti ti venissero correttamente riconosciuti, se non hai il coraggio di parlarne apertamente potresti apparire troppo insicura di te stessa per essere una leader.

ALLENATI AD ACCETTARE I COMPLIMENTI

Provi sempre l'impulso di negare il successo o di scusarti come se fosse immeritato? Ecco due suggerimenti:

- *Immagina un altro destinatario.* La prossima volta che ti fanno un complimento, immagina che sia rivolto a un'altra persona (una collega stimata) che in quel momento non è presente. Immagina di dover commentare la lode, rendendo giustizia e onorando il merito di questa persona. Negheresti che è stata brava e che ha lavorato senza risparmiare gli sforzi? Diresti: «Non ha fatto niente di speciale»? Alzeresti le spalle commentando: «Solo fortuna»? Non ti trattare peggio di come tratteresti una persona che apprezzi.
- *Combatti il riflesso condizionato.* Se la tua risposta istintiva, quando ricevi un complimento, è dare il merito a qualcun altro (al tuo team, a un collaboratore eccetera) forse è semplicemente un riflesso condizionato, che, fortunatamente, può essere modificato: preparati alcune risposte ed esercitati nel dirle ad alta voce. Immagina una lode per un incarico difficile portato a termine con successo. Prova a replicare, sorridendo con sicurezza, con tono convincente e affabile, qualcosa come: «Grazie, questa esperienza mi ha permesso di mettermi alla prova e imparare. Sono cresciuta molto, professionalmente, in questi mesi e vi sono grata per l'opportunità che mi avete dato». Le prime volte che lo dici non suona bene? Cerca di capire cosa non va e riprova. Se riesci ad arrivare oltre la quinta ripetizione, lo dirai da medaglia olimpica: garantito!

IMPARA COME PARLARE DEI TUOI SUCCESSI

Se hai un team, dei collaboratori o dei colleghi, inizia parlando dei successi in prima persona plurale. Per esempio, manda email e fai commenti sui risultati e successi raggiunti riferendoli a tutta la squadra («Abbiamo firmato un contratto», «Abbiamo vinto una causa», «Abbiamo concluso il progetto in tempo»). In questo

modo, fai pubblicità al lavoro che stai facendo senza metterti in primo piano. Dopo un po', però, passa a promuovere te stessa.

DIVENTA SISTEMATICA NEL PARLARE DEI TUOI SUCCESSI

Abituati a inserire nelle conversazioni frasi in cui descrivi i risultati che hai ottenuto. Il consiglio è di dire cose vere e documentabili, fornire un elemento di prova ed essere breve. Inizia a esercitarti nelle conversazioni meno rischiose, perché è necessario un po' di allenamento prima di mettere a punto la formula giusta.

TIENI UN LOG O UN DIARIO DEI TUOI SUCCESSI QUOTIDIANI

Registra quotidianamente un paio di successi (anche piccoli) che hai ottenuto (e se stai pensando che non ottieni successi quotidianamente, questo è veramente l'esercizio per te). Ecco come procedere. Tieni conto dei tuoi successi e annotali. A fine giornata, formula brevemente quale era la sfida, come l'hai superata e cosa hai imparato. Ripeti ad alta voce quello che hai scritto come se lo stessi raccontando a qualcuno. Meglio ancora, raccontalo a qualcuno di fiducia e chiedi la sua impressione. Dopo un po', ti sarai abituata a essere consapevole dei tuoi successi, a formularli in maniera lucida e a parlarne ad altri con naturalezza. Dovrebbe inoltre emergere un quadro preciso di ciò che sai fare bene. A questo punto, generalizza («Sono capace di gestire le persone difficili portandole a collaborare», «So risolvere problemi complicati senza perdere la lucidità anche in presenza di pressioni psicologiche notevoli»).

ASSICURATI CHE SIANO VISIBILI NEL TUO UFFICIO I RICONOSCIMENTI CHE HAI RICEVUTO

Se ostentare attestati, premi, articoli in cui si parla di te o che hai firmato ti fa orrore, almeno non nasconderli e, se ti chiedono

di cosa si tratta, non negarne l'importanza. Se ti dicono: «Caspita, ma ti sei laureata a Oxford?!» non rispondere con tono contrito: «È stato tanti anni fa...» Prova invece con: «Un'esperienza unica, che mi ha dato moltissimo, compreso l'accesso a persone straordinarie con cui sono ancora in stretto contatto». Il fatto di avere i tuoi riconoscimenti in mostra serve anche per ricordare *a te* quanto sei brava. Quindi, il fatto che nel tuo ufficio non entrino molte persone non è una scusa per non farlo.

REDIGI OPPORTUNAMENTE IL TUO CURRICULUM E IL TUO PROFILO SUI SOCIAL NETWORK

Ossia, abbi cura di includere riconoscimenti e successi. I social network danno visibilità e contribuiscono a costruire la tua immagine pubblica. Di nuovo, questa operazione ti fa ragionare in termini di successi ottenuti e te li ricorda.

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
- 12. Non credere che la performance parli da sola
- 14. Non mettere il pilota automatico alla carriera
- 18. Non permettere agli altri di definire il tuo brand
- 28. Puoi manifestare la tua ambizione