



**DONNE E CARRIERA.** La strategia vincente per crescere oggi nelle organizzazioni

# La performance non basta

**Inutile accanirsi a far sempre meglio il proprio lavoro, meglio capire con quali criteri l'organizzazione selezioni i leader e se si condividono. Poi, sta tutto nel rendere visibile e papabile il proprio potenziale**

di **Odile Robotti**

Il futuro del lavoro è già arrivato. Una volta la carriera scorreva su binari predeterminati: chi mostrava competenza e dedizione poteva percorrere la ferrovia arrivando anche abbastanza lontano. Adesso è diventata come la via della seta: non lineare, con possibilità di ricompense un tempo insperate, ma anche di pericoli una volta quasi inesistenti. Il modello fordista del lavoro, con le sue certezze riguardo a chi-fa-cosa e alle procedure, ha lasciato spazio a un sistema in cui, per avanzare, la prima cosa da capire è come contribuire agli obiettivi dell'organizzazione. Una volta la *career self-reliance*, cioè la capacità di gestire la propria carriera proattivamente, era un modo per progredire più velocemente, adesso fa parte del kit di sopravvivenza. La carriera, per tutti, è diventata un gioco più complicato e competitivo.

## Una funzione complessa

La carriera è il risultato di molte variabili, incluse alcune che non controlliamo per nulla. L'errore da non commettere è di ritenere che la variabile principale sia la performance (il risultato ottenuto svolgendo i compiti e perseguendo gli obiettivi assegnati) ottenuta nel proprio lavoro. La performance non basta: spesso nemmeno a livelli eccellenti è sufficiente a fare carriera, per almeno due ragioni.

Primo, la performance è muta come un pesce. Da sola non comunica, bisogna che sia "narrata" in modo convincente. Se ciò non avviene, è quasi come moltiplicare gli sforzi per zero. Inoltre, la carriera si basa molto più sul potenziale (le competenze inesprese e non utilizzate nella posizione ricoperta, in quanto non richieste o richieste in misura minima dalla stessa), che però è difficile da valutare oggettivamente, in particolare per chi non è esperto (la maggior parte dei manager, esclusi quelli che lavorano nelle risorse umane, non lo sono). Il risultato è

che l'impressione del potenziale viene formata "riconoscendo" alcune caratteristiche e alcuni comportamenti, che dovrebbero indicarne la presenza. È importante concentrare i propri sforzi su questi aspetti. A volte le persone si accaniscono nel voler fare sempre meglio il proprio lavoro e si stupiscono che questo loro prodigarsi non dia frutti dal punto di vista della carriera. È possibile che non abbiano capito con quali criteri l'organizzazione selezioni i leader, ma è altrettanto possibile che "non vogliano prendere atto" di criteri che non condividono. Il risultato però è lo stesso, cioè lo stallo della carriera.

## Attenzione a non cadere negli stereotipi

Alcune difficoltà di genere rischiano di danneggiare le carriere femminili. Vale la pena di conoscerle per evitarle. Ecco di seguito.

**1. Lo stereotipo di genere è una camicia di forza.** Anzitutto, lo stereotipo femminile, incentrato su comportamenti pro-comunitari (accudimento, aiuto, interesse per il prossimo) è in contrasto i comportamenti individualisti, che spesso fare carriera richiede. Violando gli stereotipi di genere, le donne rischiano una ritorsione sotto forma di valutazioni personali negative, perché uno scostamento marcato dallo stereotipo viene trattato come una devianza sociale.

**2. Fare carriera non è come essere in una favola.** Nelle favole, le qualità della principessa (bellezza e bontà, di solito) sono sufficienti ad attirare l'ammirazione generale e a conquistare il principe. La carriera richiede, viceversa, comportamenti molto proattivi: essere belle, brave e con tutti i titoli (in questo caso di studio) del mondo, non basta. È necessario manifestare la propria ambizione, farsi avanti, proporsi, superare ostacoli. Questi comportamenti non



**Odile Robotti**, dopo l'esperienza maturata in Ibm e McKinsey&Co, ha fondato e dirige Learning Edge, società specializzata nella formazione manageriale e nello sviluppo delle risorse umane. Esperta di leadership femminile, ha pubblicato il libro *Il Talento delle Donne* (Sperling & Kupfer, 2013), tiene il blog [www.leadershipfemminile.org](http://www.leadershipfemminile.org) e cura il sito [www.leadershipfemminile.com](http://www.leadershipfemminile.com) mail: [odile.robotti@learningedge.it](mailto:odile.robotti@learningedge.it) - twitter: [@donneleader](https://twitter.com/donneleader)



sono incoraggiati nelle bambine come lo sono nei coetanei di genere maschile. Nei confronti della carriera, in breve, bisogna comportarsi non come la principessa, ma come il principe (che sceglie la principessa, sconfigge i dragoni, scala i muri, la conquista e comanda nel castello).

**3. La competizione è bifronte.** Oltre certi livelli, quando la piramide si assottiglia, fare carriera vuol dire competere con tante altre persone, affrontando veri e propri "tornei". Gli uomini associano la competizione al gioco fin da piccoli (nei giochi maschili si gioca per vincere) e, così facendo, non solo la sdrammatizzano (dopo la partita vanno tutti insieme a mangiare il gelato), ma anche imparano a trarne stimolo e divertimento. A loro la competizione presenta il volto divertente. Noi donne abbiamo più raramente questo allenamento e, in genere, viviamo con maggiore difficoltà i conflitti (questo ha anche delle basi biologiche, infatti le emozioni sono più persistenti). Di conseguenza, non amiamo la competizione "all'ultimo sangue" e, spesso, pur di evitarla, ci tiriamo indietro. Infine, se ci imbarchiamo nell'impresa, è più facile ricevere disapprovazione e incomprensione, perché ci discostiamo dai comportamenti collaborativi che ci si aspetta da noi.

### Consigli per non rimanere in stallo

**Guardarsi allo specchio.** Il primo passo per fare carriera è conoscere bene se stesse (valori, forze e debolezze, preferenze, avversioni) e rispettarle. Inutile pensare a una carriera in un'organizzazione portatrice di valori diversi da quelli che si hanno, frustrante cercare di avanzare dove le nostre forze non sono valorizzate e pericoloso cercare di entrare in ruoli in cui non ci si riconosce.

**Fare la Tac all'organizzazione.** È fondamentale conoscere l'organizzazione per cui si lavora, in particolare quali caratteristiche specifiche valorizza nelle persone (cioè quali sono i *marker* della leadership), altrimenti

si rischia di puntare su aspetti non premiati e di essere sempre stupiti dagli avanzamenti di carriera degli altri. Queste caratteristiche "vincenti" vanno individuate e sviscerate (cioè declinate in comportamenti e micro-comportamenti). È utile osservare le persone "in carriera" nell'organizzazione per cui si lavora e domandarsi: che caratteristiche e competenze accomunano queste persone? Che comportamenti esibiscono? Cosa non farebbero mai? Cosa fanno sempre? A quali attività dedicano maggiori energie? Per quali risultati vengono pubblicamente complimentate? Se l'identikit ricostruito non ci assomiglia ed è qualcosa a cui non aspiriamo, meglio guardare altrove o rassegnarsi a un percorso molto controcorrente.

**Avere un piano, anzi, meglio due.** La pianificazione della carriera (il processo con cui si determinano i propri obiettivi di carriera e si formulano strategie per raggiungerli basate sull'analisi di forze/debolezze e opportunità/minacce) assomiglia al processo di pianificazione strategica: bisognerebbe farlo tutti gli anni, rivederlo a fronte dei risultati intermedi (*milestone*) raggiunti e dei mutamenti negli scenari e dedicarci molta attenzione. Dobbiamo anche sempre avere un'alternativa nel caso le cose non andassero per il verso giusto. Cosa faremmo se non ci dessero la promozione che abbiamo pianificato? Con chi parleremmo, che azioni avvieremmo? Bisogna essere pronti a reagire tempestivamente, quindi bisogna pensarci prima. Blocchiamoci delle ore in agenda, in cui possiamo chiudere porte, telefoni e email e ragioniamoci. I binari li hanno tolti, serve la mappa, la bussola, l'equipaggio e una certa dose di coraggio.

**Dare la voce alla propria performance.** Vi ricordate che era muta? Ecco, bisogna darle voce se si vuole avanzare. Oltre a conseguire gli obiettivi assegnati, è utile comunicarlo alle persone che possono avere un'influenza positiva sulla nostra carriera. Noi donne spesso esibiamo una modestia eccessiva che può confondere chi ci

valuta, sia rispetto ai nostri meriti, sia rispetto a quanto ne siamo orgogliose. Se non si è abituati a valorizzarsi, a volte non si è nemmeno capaci di parlare in modo convincente dei propri risultati. È utile, per superare questo problema, tenere traccia scritta dei risultati raggiunti, degli ostacoli superati e dei riconoscimenti ricevuti. Serve a non dimenticarsi di quanto siamo brave, oltre che a essere pronte a dirlo ad altri (cosa che può essere fatta con grazia ed eleganza, non necessariamente richiede una comunicazione da esaltata).

**Trovare un mentor.** Fare carriera richiede uno sforzo e una comprensione della realtà organizzativa non banali: farsi aiutare da un mentor può fare la differenza. Ci darà supporto psico-sociale e feedback sincero, ci aiuterà a capire la politica aziendale e a sviluppare autostima e può farci da *role model*.

**Dove vai se lo sponsor non ce l'hai.** Senza una persona potente nella stessa organizzazione (più raramente fuori) che usa il proprio capitale sociale per farvi avanzare e supportarvi e che non risparmia sforzi nel crearvi situazioni di visibilità e connessioni, non si va lontano. Chi fa carriera ha sempre almeno una di queste persone con una posizione senior e con capacità di influenza che le appoggi. Inutile illudersi di farcela da sole, non siamo Rambo, serve lo sponsor anche a noi, solo che noi facciamo un po' più fatica a convincerlo perché siamo una "scommessa più rischiosa". Come trovare lo sponsor? Iniziamo a guardarci intorno nell'organizzazione e a cercare qualcuno che possa essere convinto a puntare su di noi. Per convincerlo a farlo, dovremo dimostrare che pensiamo strategicamente, che non abbiamo paura di "giocare con quelli più grandi di noi", che non ci facciamo spaventare dalla competizione e che ce la possiamo fare a vincere. Ovviamente, dobbiamo essere anche delle buone o ottime performer, ma dobbiamo segnalare allo sponsor di aver capito che quello è solo il punto di partenza. ■