

DONNE E CARRIERE. Come raggiungere il successo professionale. Terza puntata

Il capo va gestito così

Lealtà, buoni consigli, supporto alla costruzione della sua immagine. Tre regole chiave che vanno seguite senza rinunciare all'esercizio del proprio potere, alle proprie opinioni e ai propri diritti

di **Odile Robotti**



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 e cura il sito www.leadershipfemminile.com mail: odile.robotti@learningedge.it - twitter: @donneleader

Gestire le proprie relazioni all'interno dell'organizzazione con assertività permette di migliorare i rapporti interpersonali, di rafforzare l'autostima e il senso di controllo sulla propria vita. Secondo me, questo è uno dei tre punti di partenza utili per parlare delle nostre relazioni con capi, colleghi e collaboratori. Il secondo punto riguarda il potere, con il quale dobbiamo abituarci ad avere un rapporto più sereno. Il terzo ha a che vedere con il nostro bisogno di piacere, una zavorra della quale liberarci al più presto. Prima di dare consigli pratici (concentrandomi, per ragioni di spazio, sulla cruciale relazione con il proprio capo), do qualche spunto di riflessione su questi fondamentali argomenti.

Tre errori capitali

Assertività. Essere assertive significa far valere i propri diritti, le proprie preferenze e le proprie opinioni. L'assertività aumenta le probabilità di ottenere ciò che si vuole (chiedere qualcosa o esprimere una preferenza non garantisce di ottenere, ma lo rende più probabile), ma spesso noi donne rinunciamo all'assertività perché temiamo che, esprimendo disaccordo, difendendo i nostri diritti e chiedendo con fermezza ciò che vogliamo, possiamo dispiacere od offendere mettendo così a repentaglio la relazione. Altre volte forse abbiamo paura di un rifiuto diretto. Mi capita spesso di ascoltare donne che si lamentano di non aver ricevuto un aumento o una promozione (che però non hanno chiesto), di aver avallato azioni che ritenevano sbagliate (ma che non hanno discusso con fermezza), di aver subito torti (ma senza aver fatto chiaramente presente i propri diritti). Purtroppo, se le relazioni con colleghi, capi

e collaboratori non sono gestite in modo assertivo, si fa la fine del vaso di coccio.

Potere. Il potere è l'autorità che permette di fare qualcosa. Nonostante il potere in sé non sia né buono né cattivo (in sé è neutro, è l'uso che se ne fa che lo connota positivamente o negativamente), noi donne spesso abbiamo qualche difficoltà nel relazionarci con esso e a usarlo. Il potere si basa sul rispetto della gerarchia, su rituali e simboli. Mentre gli uomini tendono spesso a farne uso anche dove non necessario o a ostentarlo, noi donne lo usiamo in maniera più funzionale e meno dimostrativa. Il problema è che il potere, se non è usato, rischia di essere messo in discussione. Quanto potere sia necessario mostrare per essere prese sul serio dipende dalla cultura organizzativa.

Piacere. Risultare graditi agli altri 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. Va ricordato, però, che dipende da vari elementi, non certo solo dal compiacere il prossimo adeguandosi senza opporre resistenza a qualsiasi richiesta. Sono più importanti per piacere a capi, colleghi e collaboratori: la capacità di comunicare, di capire e di entrare in sintonia e il grado di autenticità. Compiacere gli altri è una moneta che si svaluta appena la si usa, le altre invece si rivalutano a ogni utilizzo. A noi donne, però, è stato insegnato a essere gradevoli e tendiamo a valorizzare molto il consenso e l'apprezzamento da parte di tutti. A volte, per ottenerlo sacrificiamo i nostri stessi interessi e siamo disposte a rinunciare ai nostri diritti. Inoltre, ci dimentichiamo una legge importante: è impossibile piacere a tutti, quindi, qualsiasi sforzo è vano.



Questions&Answers

Q: *"Gentilissima, cosa posso fare per esercitarmi a parlare in termini positivi di me stessa? Cosa che non mi viene per nulla naturale"*

A: Suggestisco di iniziare scrivendo su un foglio le sue principali competenze distintive in campo lavorativo. In che cosa ritiene di "brillare"? Si domandi se capi, collaboratori e colleghi sarebbero d'accordo con la sua auto-valutazione prima di proseguire. Scelga ora la più importante e unica delle sue competenze distintive e pensi a un esempio recente che faccia capire in maniera diretta come ha ottenuto un risultato positivo per l'azienda utilizzando la competenza scelta. Adesso costruisca una brevissima narrativa che illustri la sua competenza, fornendo l'esempio scelto come prova. Si eserciti nel raccontare questa breve storia prima alle persone di fiducia (un'amica, il compagno,...) finché si sente a suo agio e il racconto diventa fluido e naturale. Vedrà che la storia diventerà sempre più convincente mano a mano che prosegue nei tentativi e per lei sarà sempre più facile parlarne. A questo punto, inizi a usarla anche fuori dalla cerchia amicale. Cerchi spunti nella conversazione per inserire il suo racconto (esempio, se le chiedono come vanno le cose sul lavoro, risponda "Bene, recentemente ho avuto una soddisfazione perché mi sono trovata in una situazione difficile e sono riuscita a fare..."). Vedrà che un breve racconto ben narrato è estremamente efficace per comunicare i propri punti di forza.

Q: *"Gentilissima, come posso cominciare a estendere la mia rete di relazioni professionali? Mi sembra di avere poche occasioni di incontro con altri che possano essere interessanti da questo punto di vista."*

A: Parta chiedendosi con chi è già in qualche modo connessa per sport, hobbies, località di vacanza, interessi, studi effettuati (liceo, università, ...), scuole dei figli se ne ha, pendolarismo... Butti giù l'elenco su un foglio. Probabilmente scoprirà che non è tanto un problema di connessioni mancanti, ma piuttosto di connessioni non utilizzate o connessioni non attivate. Molte donne quando fanno questo esercizio scoprono di non aver mai chiesto alla vicina di materassino della lezione di yoga di cosa si occupi professionalmente, di ignorare l'occupazione della signora che porta il cane ai giardinetti nel loro stesso orario e di non parlare con persone non conosciute nell'ascensore dell'azienda in cui lavorano o alla macchina del caffè. Ecco, credo che sia utile partire dal cambiare le proprie abitudini quotidiane aprendosi agli altri e conoscendoli un po' meglio. A questo poi aggiunga l'iscrizione a uno o più network femminili, ce ne sono tanti e all'associazione degli alumni della sua università. Vedrà che solo con questo riesce ad ampliare la sua rete più di quanto immagini.

Il rapporto con il capo

Mi concentro sul rapporto con il capo diretto perché è una relazione chiave, va affrontata con lo spirito giusto e merita la dovuta attenzione per ragioni di sopravvivenza organizzativa e di carriera. Il nostro superiore diretto è la persona che orienterà gli altri nell'interpretazione dei risultati che abbiamo ottenuto. Nessun risultato, buono o cattivo, è un semplice fatto: è sempre un fatto con una narrativa che, accompagnandolo, lo può mutare fino a renderlo irricognoscibile. La performance, anche eccellente, da sola non basta a farsi avanti nelle organizzazioni e, sempre più, nem-

meno a sfuggire a tagli e ristrutturazioni. Il capo è anche la persona che decide quali e quante responsabilità ci sono assegnate, che ci valuta formalmente almeno una volta l'anno e che ci può supportare nello sviluppo professionale dandoci dei feedback (attenzione a non scartare a priori i commenti di un capo solo perché non ci è gradito: si può imparare qualcosa da tutti). Insomma, dato che avanzare nelle organizzazioni con un capo avverso è come remare controcorrente (ci si stanca parecchio e non si va lontano), tanto vale investire tempo nel cercare di far funzionare la relazione. Questo non significa però due cose. Primo, non

vuol dire che tutti i capi ci debbano piacere. Possiamo avere le nostre preferenze soggettive e scegliere i nostri modelli di ruolo. Secondo, non implica di rinunciare a un comportamento assertivo. L'argomento è vasto quanto la tipologia di capi e di organizzazioni in cui operano, ma provo comunque a dare due spunti.

- **Il capo come oggetto di studio.** Come ognuno di noi, il capo è una persona da capire. Come tutti, dà più valore ad alcuni aspetti e meno ad altri (per esempio, magari è fissato con la puntualità, ma accetta un o stile informale e paritario nella relazione, o viceversa) e ha degli obiettivi, alcuni istituzionali e legati al ruolo, altri personali. Il capo va quindi studiato prima di decidere come comportarsi.
- **Dammi solo tre parole.** Ci sono però tre cose che quasi tutti i capi vogliono e dalle quali partire per costruire la relazione: lealtà, buoni consigli (prima che la decisione sia presa) e un aiuto nel costruire la loro immagine.

Consigli pratici

Il profilo del tuo capo. Per capire meglio il capo, cioè per "profilarlo" e quindi per migliorare il rapporto con lei o lui, è utile capire alcuni elementi su cui di solito le persone hanno preferenze marcate. Attenzione, non siamo tutti uguali e non è detto che il nostro capo ci assomigli o assomigli ad altri capi che abbiamo avuto. Ecco alcune dimensioni chiave:

- Frequenza di aggiornamento sulle attività che svolgi. Preferisce: una volta al giorno, una alla settimana oppure ogni volta che c'è qualcosa di importante? Alcuni capi, se non ti sentono, pensano che tu non stia facendo nulla. Altri, se ti fai sentire troppo spesso, si infastidiscono e ti giudicano insicura.
- Livello di dettaglio dell'informazione che vuole ricevere. Vuole dettagli operativi di quello che



fai o preferisce conoscere solo i risultati? Va in ansia se non sa tutto oppure da segni di insofferenza se deve ascoltare tutto?

- Preferenza su come essere informato? Preferisce leggere o ascoltare? Preferisce poterci pensare su prima di esprimersi oppure ama i brainstorming? Preferisce leggere le tue email o i tuoi memo quando ha tempo per poterci riflettere o preferisce ragionare insieme a te, di persona o al telefono.
- Preferenze riguardo al momento in cui discutere questioni importanti. Mattina? Sera? Mai il venerdì, perché pensa al weekend? Mai il lunedì, perché è appena finito il weekend?

Evitare le lamentele. Le lamentele dei collaboratori non sono né gradite né apprezzate dai capi. Inoltre, le persone che si presentano dal capo con un problema senza avere prima fatto uno sforzo per cavarsela da soli sono spesso giudicate infantili. È giusto chiedere un parere al proprio capo se c'è una difficoltà e non si è sicuri di come affrontarla, ma bisogna presentarsi da lei o da lui avendo "fatto i compiti a casa", cioè con una o più proposte di soluzione (nota che questo può includere anche una richiesta). Inoltre, non dimentichiamo che un problema può essere un'opportunità per dimostrare le proprie capacità di analisi delle situazioni, di trovare soluzioni creative e di tenuta psicologica, cioè di segnalarsi come buoni *problem solver*.

Tecniche di auto-difesa. Nella relazione con il proprio capo, bisogna anche sapersi difendere. È importante stabilire dei limiti e farli rispettare usando un meccanismo di azione-reazione. Se un capo chiama in orari serali per ragioni non urgenti, per esempio, ha senso rinegoziare le modalità di comunicazione spiegando in quali orari il telefono aziendale è spento o silenziato. Dove mettere i paletti dipende dal settore, dal

momento dall'azienda, dal capo e da noi. Il punto è avere delle regole (magari frutto di un compromesso) e farle rispettare.

Gestione del capo aggressivo. Questa è una tipologia specifica, per fortuna non molto diffusa, ma in grado di creare più danni della grandine. Anzitutto, distinguiamo. Il comportamento aggressivo a volte è una tattica utilizzata per ottenere ciò che si vuole, soprattutto con le persone che soffrono l'intimidazione (avete notato che molti aggressivi lo sono in modo selettivo?). Se avete capito che l'aggressività è una tattica, chiamate il *bluff*, smascherate il gioco. Spesso menzionare apertamente la dinamica che si è creata annulla gli effetti. Per esempio, potreste fare presente che volete avere una conversazione con lei o lui basata su elementi razionali e aperta al confronto. In alcuni casi, l'aggressività è invece dovuta alla facilità nel perdere le staffe che alcune persone, caratterialmente, hanno. Potete, in questo caso, tentare un comportamento pacificante tentando di innescare un rispecchiamento (il meccanismo inconscio per cui si tende ad allinearsi al comportamento di chi si ha davanti). Per esempio si può dire con tono calmo e non recriminatorio: «Credo che saremmo molto più produttivi se questa conversazione si svolgesse in un clima sereno». Il comportamento pacificante non è da confondersi con quello passivo: non subisce infatti l'aggressione, ma prova a reindirizzare la conversazione. Infine, meglio abituarsi a usare sempre frasi e comportamenti assertivi per prevenire (meglio) o neutralizzare la manovra aggressiva. Evitare invece il comportamento passivo: non calma l'aggressivo spontaneo e la dà vinta all'aggressivo tattico.

Esercitare il potere. Noi donne non amiamo fare il pieno di potere, ma dobbiamo stare attente a non viaggiare sempre con la spia della riserva accesa, se no collaboratori, capi e colleghi uomini non ci prenderanno sul serio. Le azioni che segnalano

basso potere, quindi da evitare (a meno che siano parte delle nostre mansioni), sono: servire il caffè o i panini durante la riunione, stilare il verbale di una riunione, compiere un sopralluogo del ristorante dove avverrà la cena aziendale, cercare su Internet gli alberghi per la convention. Inoltre, come suggerisce Sheryl Sandberg, "sedersi sempre al tavolo", possibilmente vicino a chi conta. Non cedere il posto rimanendo sullo strapuntino. Non mettersi nelle ultime file, ma nelle prime.

Il senso della leadership. 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. Invece di fare compromessi ed eccezioni, meglio essere autentiche e prendersi la responsabilità di ciò che si fa. Le eccezioni alle regole, se motivate dal bisogno di non essere sgradite e non da reale eccezionalità della situazione, possono darci un consenso momentaneo, ma lasciano i collaboratori confusi e scarsamente responsabilizzati, i capi perplessi sulla nostra tenuta come leader e i colleghi pronti a criticarci. Meglio saperlo e, invece di perseguire un gradimento a ogni costo, puntare sull'ottenere dagli altri rispetto. È un obiettivo altrettanto onorevole e ben più facile, come gli uomini sanno benissimo. ■

Guida al successo professionale

1. Networking, costruire reti professionali

Pubblicato su "L'Impresa" dell'8 ottobre 2014

2. Promuovere il proprio brand

Pubblicato su "L'Impresa" del 5 novembre 2014

3. Gestire capi, colleghi, collaboratori

In questo numero