

10 inefficaci abitudini di comunicazione dei leader di successo

❑ Abitudine n.1 - Iniziare con “No”, “Ma” o “Comunque”

Quando inizi una frase con “no”, “ma”, “comunque” o varianti simili, non importa quanto amichevole sia il tuo tono o quante parole gentili utilizzi per ammorbidire il tuo interlocutore, in ogni caso, il messaggio che dai è “*stai sbagliando*”. Non è “Ho un’opinione differente”. Non è “Forse sei malinformato”. Non è “Non sono d’accordo con te”. È, senza mezzi termini, un inequivocabile “Ciò che dici tu è sbagliato, mentre ciò che dico io è giusto”.

Se è questa la tua sfida interpersonale, puoi risolverla facilmente, proprio come faccio io per i miei clienti. Smettila di difendere sempre la tua posizione e prova a fare attenzione al numero di volte in cui inizi i tuoi commenti con “no”, “ma” o “comunque”. Presta ancora più attenzione ai momenti in cui utilizzi queste parole nelle frasi il cui scopo apparente è l’accordo con ciò che l’altra parte sta dicendo. Per esempio: “È vero, tuttavia ...” (significato: non pensi affatto che sia vero) o la tipica frase d’apertura: “Sì, ma ...” (significato: preparati a essere contraddetto). Una volta realizzati i tuoi errori potrai cambiare i tuoi modi “vincenti”.



Il “leadership thinker” numero uno al mondo

Marshall Goldsmith è stato di recente riconosciuto come il miglior “leadership thinker” al mondo e si è posizionato al settimo posto nella classifica dei “business thinker” mondiali, stilata dall’Harvard Business Review.

Marshall ha svolto corsi di formazione per oltre un centinaio di amministratori delegati e per altri dirigenti situati ai vertici di società di Fortune 500, al fine di migliorare sensibilmente l’efficacia della loro leadership e quella dei loro team di dirigenti.

Riconosci alcune di queste abitudini nel tuo stile comunicativo?

Marshall utilizza questo breve esercizio con i leader di successo delle società di Fortune 500. Stampa questa valutazione per te e per il tuo team, poiché la consapevolezza delle proprie abitudini inefficaci e la conoscenza di quelle altrui è il primo passo per una vera crescita della leadership.

❑ Abitudine n.2 - Dare giudizi

Persino nei momenti più intimi e delicati, quando qualcuno ci offre la personale opinione che ha di noi, non possiamo far a meno di giudicare. Non c’è nulla di male nell’esprimere la propria opinione all’interno del consueto *do ut des* delle discussioni d’affari. Desideri che le persone esprimano liberamente il proprio accordo o disaccordo. Se chiedi loro di esprimere l’opinione che hanno di te, non è appropriato giudicare ciò che dicono.

Immagina che, durante un meeting, un amministratore delegato chieda suggerimenti per un problema e ottenga tre risposte. Al primo collaboratore dice: “È un’ottima idea”. Al secondo dice: “È una buona idea”. Alla proposta del terzo collaboratore, invece, non dice niente. Il primo sarà probabilmente contento e incoraggiato dal fatto di avere l’approvazione dell’amministratore delegato. Il secondo sarà leggermente meno contento. Il terzo, invece, non sarà né contento né, tantomeno, incoraggiato.

Non importa ciò che personalmente pensi della proposta; prova ad ascoltare l’altra persona senza interromperla e senza esprimere un giudizio, poi dille semplicemente “grazie”.

Ti garantisco che, dopo una settimana, avrai notevolmente ridotto il numero delle discussioni inutili. La risposta diventerà automatica, avrai sensibilmente ridotto il numero delle ore che solitamente dedicavi alle polemiche e, gradualmente, le persone inizieranno a considerarti più disponibile, anche quando non sei d’accordo con loro.

□ Abitudine n.3 -Ostentare la propria intelligenza

“Molti lo fanno inconsapevolmente e involontariamente per tutto il giorno”.

Ecco un'altra variante del nostro bisogno di vincere. Abbiamo bisogno di guadagnarci la stima degli altri. Abbiamo bisogno di fargli sapere che, sul piano intellettuale, siamo pari o addirittura superiori a loro. Abbiamo bisogno di sentirci la persona più intelligente nella stanza. Tuttavia, spesso otteniamo l'effetto contrario.

Lo facciamo ogni volta che ci mostriamo d'accordo con qualcuno che ci offre consigli pratici, ogni volta che annuiamo in modo impaziente mentre le persone stanno parlando, ogni volta che il linguaggio del nostro corpo lascia trasparire disattenzione mentre ascoltiamo qualcosa che non abbiamo mai sentito prima. Lo facciamo apertamente quando diciamo a qualcuno “Lo sapevo già”. In realtà, ciò che stiamo dicendo è “Non c'era bisogno che mi facessi perdere tempo con quell'informazione” e chi ci ascolta lo capisce. Sarebbe sicuramente meglio ascoltare senza interrompere e non dire niente. Il paradosso è che il bisogno di dimostrare la nostra intelligenza raramente raggiunge lo scopo desiderato. Dimostrare di essere persone intelligenti accende l'interesse delle persone che ci circondano. Al contrario, ostentare la propria intelligenza spegne quell'interesse e le fa allontanare.

In che modo reprimi il bisogno di dire al mondo quanto sei intelligente?

Ecco un semplice esercizio, diviso in tre fasi, che può esserti utile:

a) prima di aprire la bocca, fai una pausa e domandati: “È proprio necessario dire questa cosa?”

b) concluda che non lo sia

c) di soltanto “Grazie”.

Come puoi smettere di arrabbiarti?

Purtroppo non ho la soluzione definitiva, ma posso farti capire che:

a) probabilmente non sei arrabbiato verso il cosiddetto “altro tipo”

b) c'è un modo molto semplice per perdere la reputazione di persona irascibile: se sopprimi la tua naturale inclinazione e ti mordi la lingua, nessuno potrà mai sapere come ti senti realmente.

□ Abitudine n. 4 - Parlare da arrabbiati

L'instabilità emotiva non è lo strumento più efficace ai fini della leadership. Quando ti arrabbi sei solitamente fuori controllo, ed è difficile guidare altre persone se tu per primo non hai il pieno controllo di te stesso. Probabilmente credi di poter gestire il tuo stato d'animo e di poter incanalare la tua rabbia per manipolare e motivare le persone. In realtà, è molto difficile prevedere il modo in cui le persone reagiscono alla rabbia. Alcuni si chiudono in se stessi mentre altri si sfogano con chi li circonda. Tuttavia, l'aspetto sicuramente peggiore della rabbia è il modo in cui soffoca le nostre capacità di cambiamento. Una volta ottenuta la reputazione di persona emotivamente instabile, sarà difficile modificarla.

Prima di parlare, domandati:

1-Questo commento aiuterà i nostri clienti?

2-Questo commento aiuterà la nostra azienda?

3-Questo commento aiuterà la persona con cui sto parlando?

4-Questo commento aiuterà la persona di cui sto parlando?

La prossima volta che ti accorgi di dire Non sono bravo a...", domandati: "Perché no?".

Allo stesso modo, la prossima volta che uno dei tuoi collaboratori cerca di sottrarsi a qualche responsabilità dicendo "Non sono bravo a ...", domandagli: "Perché no?".

❑ Abitudine n. 5 - Fare commenti distruttivi

I commenti distruttivi sono quelle sarcastiche e taglienti osservazioni che facciamo quotidianamente, con o senza intenzione, e che servono soltanto ad abbattere le persone, a ferirle o a farle sentire inferiori a noi. Sono diversi dai commenti che aggiungono troppo valore, poiché questi non aggiungono altro che dolore.

Spesso facciamo commenti distruttivi con troppa leggerezza, quindi senza accorgerci o ricordarlo. Ma i destinatari del nostro disprezzo non dimenticano. Il feedback che ho raccolto dimostra che "evita commenti distruttivi" è una delle due voci con la minor correlazione tra il modo in cui vediamo noi stessi e quello in cui ci vedono gli altri. In altre parole, noi non pensiamo di fare commenti distruttivi, ma le persone che ci conoscono non sono d'accordo.

È facile cadere nell'abitudine di fare commenti distruttivi, specialmente tra coloro che considerano la schiettezza un vero e proprio strumento di gestione. Il problema è che la schiettezza può facilmente diventare un'arma. Le persone si danno il permesso di fare commenti distruttivi con la scusa che sono veri, ma il fatto che un commento distruttivo sia vero è irrilevante. La domanda non dev'essere "È vero?", ma piuttosto "Ne vale la pena?".

❑ Abitudine n. 6 - Autogiustificarsi

"Se possiamo smettere di giustificare noi stessi, possiamo migliorare in quasi tutto ciò che scegliamo".

Mi piace dividere le scuse in due categorie: schiette e sottili.

La scusa schietta "Il cane ha mangiato i miei compiti" è molto simile a "Mi dispiace di aver mancato il nostro appuntamento per il pranzo. Il mio assistente ha sbagliato a segnare il giorno sulla mia agenda". Messaggio: non credere che io non ti consideri importante, o che il pranzo con te non sia un momento essenziale e imperdibile della mia giornata. È solo che il mio assistente è un incapace. La colpa è sua, non mia.

Le scuse più sottili entrano in gioco, invece, nel momento in cui attribuiamo le nostre mancanze a discutibili fattori genetici ereditari che sono parte integrante di noi. Di sicuro ti sarà capitato di sentire queste scuse e, forse, le hai anche utilizzate per descrivere te stesso:

- ❑ "Sono impaziente"
- ❑ "Rimando sempre tutto all'ultimo minuto"
- ❑ "Ho sempre avuto un carattere impulsivo"
- ❑ "Sono una frana nella gestione del tempo"

È sorprendente quanto spesso io senta persone brillanti e di successo fare intenzionalmente commenti negativi su se stesse. Si tratta di un'arte sottile, poiché, in effetti, si stanno stereotipando come persone impazienti, irascibili o disorganizzate e utilizzano tali stereotipi per giustificare un comportamento altrimenti imperdonabile.

□ Abitudine n. 7 - Non ascoltare

Le persone tollerano tanti tipi di scortesia, ma l'incapacità di prestare attenzione occupa un posto speciale nei loro cuori, forse perché è qualcosa che tutti noi dovremmo essere in grado di fare con facilità.

Dopo tutto, cosa ci vuole a rimanere in silenzio, mentre si ascolta e si guarda qualcuno che ci sta parlando?

Quando non riesci ad ascoltare stai dicendo:

- “Non mi importa di te”
- “Non ti capisco”
- “Stai sbagliando”
- “Sei stupido”
- “Mi stai facendo perdere tempo”
- Tutto quanto detto sopra

La cosa interessante del non ascoltare è che si tratta di un'attività, per la maggior parte, silenziosa e invisibile. Raramente le persone si accorgono che lo stai facendo. Puoi non ascoltare perché sei annoiato, distratto o impegnato a pensare a ciò che vuoi dire, ma nessuno lo saprà mai.

L'unica occasione in cui chi ti parla si rende effettivamente conto che non lo stai ascoltando è quando mostri estrema impazienza. Vuoi che si affretti e arrivi dritta al punto. Le persone lo capiscono e raramente ti valutano meglio per questo.

La realtà che ogni leader deve tenere ben presente è che *in passato, persone molto brillanti possono aver tollerato un comportamento irrispettoso, ma in futuro se ne andranno!*

□ Abitudine n. 8 - Rifiutarsi di chiedere scusa

“Scusarsi è uno dei gesti più potenti e risonanti che un uomo possa fare, quasi al pari di una dichiarazione d'amore. È seducente e irresistibile; cambia definitivamente la relazione tra due persone. Le obbliga ad andare avanti”

Qualsiasi siano le ragioni, rifiutarsi di chiedere scusa è spesso causa di malumori all'interno dell'ambiente lavorativo. Se ripensi alle relazioni interrotte nel corso della tua vita, temo che ti accorgerai che molte di esse hanno iniziato a logorarsi nel preciso momento in cui non sei stato in grado di trovare l'intelligenza emotiva di dire “Mi dispiace”.

Le persone che non riescono a scusarsi sul posto lavoro potrebbero tranquillamente indossare una maglietta con scritto “Non mi importa di te”.

L'ironia sta nel fatto che tutte quelle paure che ci impediscono di chiedere scusa, come la paura di perdere, di ammettere che stiamo sbagliando o di perdere il controllo, vengono spazzate via da una semplice scusa. Quando dici “Mi dispiace”, trasformi le persone in tuoi alleati, persino in tuoi partner.

Quando ammetti di aver bisogno di qualcuno, di solito questo qualcuno decide di aiutarti. Durante il percorso intrapreso per renderti una persona migliore, inevitabilmente anche chi ti aiuta cerca di migliorarsi.

È così che le persone cambiano, che il team migliora, che i dipartimenti crescono e che le aziende diventano leader mondiali.

□ Abitudine n. 9 - Non esprimere la propria gratitudine

Ringraziare, proprio come chiedere scusa, è un gesto incredibilmente utile nelle relazioni interpersonali. È ciò che dici quando non hai nient'altro di bello da dire e non dà mai fastidio a chi lo sente.

Non esiste una vera e propria arte del ringraziamento. Dai la forma appropriata alla bocca, fletti le corde vocali e lascia che quella semplice parolina fluttui attraverso le labbra e arrivi fino alle orecchie di chiunque si trovi a portata d'udito. Nonostante tanta semplicità, c'è ancora chi incontra grosse difficoltà nell'eseguire questa rudimentale operazione.

Fin dall'infanzia ci è stato insegnato che "Per favore" e "Grazie" sono alla base delle buone maniere. Ecco perché risulta sconcertante scoprire che così tante persone non riescono ad apprezzare il potere di un ringraziamento. Personalmente, trovo ancora più difficile comprendere il motivo per cui spesso tendiamo a ritardare l'espressione della gratitudine. Crediamo di dover aspettare il momento perfetto, come se soltanto un grande ringraziamento "teatrale" fosse gradito. Il problema è che raramente siamo in grado di prevedere quando questo momento perfetto arriverà.

“Tra tutte le sfide comportamentali, questa dovrebbe essere la più facile da vincere. Scegli qualcosa per cui essere grato. Trova la parte “colpevole”. Digli o dille: “Grazie” ... fallo adesso.”

□ Abitudine n. 10 - Trattenere informazioni

Nell'era dei *knowledge workers*, il cliché che l'informazione sia potere è più vero che mai; proprio per questo, trattenere informazioni risulta un gesto ancora più estremo e irritante.

Trattenere intenzionalmente informazioni è il contrario di aggiungere valore. In questo modo, cancelliamo il valore. Tuttavia, queste due azioni hanno lo stesso scopo: guadagnare potere. Si tratta dello stesso vecchio bisogno di vincere, solo più subdolo.

Indipendentemente dalle motivazioni, il problema del non condividere informazioni sta nel fatto che raramente raggiunge l'effetto desiderato. Puoi pensare di guadagnare un vantaggio e consolidare il tuo potere, ma di fatto stai solo generando sfiducia. Per ottenere potere devi essere capace di ispirare lealtà, piuttosto che paura e sospetto.

Se questo è il tuo problema, la soluzione è molto semplice: inizia a condividere le informazioni. Così facendo, non solo migliorerai le tue capacità di comunicazione, ma darai anche prova dell'interesse nei confronti dei tuoi collaboratori, dimostrando di avere considerazione per ciò che pensano.

Se non capisci perché questa abitudine può risultare tanto fastidiosa, rifletti su come ti sei sentito o ti sentiresti in queste situazioni:

- Un meeting che non ti viene riferito
- Un memo o una mail dove non sei in copia
- Un momento in cui sei stato l'ultima persona a venire a conoscenza di qualcosa

Quest'articolo si basa su precedenti pubblicazioni di Marshall Goldsmith, Will Linssen, Frank Wagner e Chris Coffey.

