

10 inefficaci abitudini comportamentali dei leader di successo

Molte persone di successo manifestano alcuni di questi comportamenti. Marshall utilizza questo breve esercizio con i leader di successo delle società di Fortune 500 per identificare questi comportamenti inconsapevoli. 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. 1 - Vincere sempre

*“Se ottieni un pizzico di successo,
ne paghi le conseguenze ogni giorno”.*

L'irrefrenabile desiderio di vittoria è indubbiamente il problema comportamentale più comune che si possa riscontrare nelle persone di successo. C'è una linea sottile tra essere competitivi ed essere ultra-competitivi, o tra vincere quando conta e vincere quando, invece, non è importante, ma le persone di successo oltrepassano questa linea con una frequenza preoccupante! Parliamoci chiaro: non sto disprezzando lo spirito di competizione. Sto semplicemente cercando di far capire che, a volte, tale spirito di competizione viene messo al servizio di obiettivi per i quali non varrebbe nemmeno la pena di sforzarsi.

Se il desiderio di vincere è il gene dominante del nostro DNA, nonché la principale ragione del nostro successo, allora il bisogno di vincere sempre e comunque non è che una perversa mutazione genetica che rischia di limitare tale successo. Tuttavia, se riconosciamo questo “tratto” e lavoriamo per eliminarlo dalle nostre relazioni interpersonali, potremo beneficiare di un successo ancora maggiore.



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.

□ Abitudine n. 2 - L'eccessivo bisogno di difendere il proprio "io"

Ognuno di noi mette in atto una serie di comportamenti che giustifica con un semplice "sono fatto così". Si tratta di quei comportamenti cronici, sia positivi che negativi, che consideriamo come la nostra essenza inalterabile.

Se siamo cronicamente restii a rispondere alle telefonate, ci riteniamo scusati ogni volta che non richiamiamo coloro che ci hanno cercato: "Sono fatto così. Fattene una ragione". Se, a causa della nostra disorganizzazione, roviniamo abitualmente i programmi altrui, è perché, semplicemente, "siamo fatti così, siamo fedeli al nostro io". Se esprimiamo sempre la nostra opinione, senza pensare alla sua utilità o ai sentimenti altrui, stiamo soltanto esercitando il nostro diritto a essere noi stessi. Cambiare vorrebbe dire andare contro la parte più vera e profonda del nostro essere, e ciò sarebbe incoerente e non autentico.

È facile comprendere che, col passare del tempo, rischiamo di oltrepassare i limiti, trasformando i nostri difetti in virtù, semplicemente perché tali difetti, costituiscono il nostro "io". La sconsiderata lealtà nei confronti della nostra vera natura, ovvero l'eccessivo bisogno di ostentare e difendere il nostro "io", rappresenta uno dei principali ostacoli in vista di un cambiamento positivo e a lungo termine del nostro comportamento.

Una soluzione c'è, e consiste in un'interessante equazione: meno "io", più "loro", uguale successo. Tienila a mente quando ti accorgi di resistere al cambiamento perché sei aggrappato alla falsa e inutile idea di "io". Non si tratta di te. Si tratta di ciò che gli altri pensano di te.

□ Abitudine n. 3 - Aggiungere troppo valore

"È una grande idea, ma funzionerebbe meglio se ..."

Per le persone di successo risulta estremamente difficile riuscire ad ascoltare qualcosa che sanno già senza comunicare in un certo senso che: a) "lo sapevano già", b) "conoscono un modo migliore".

Immagina di essere l'amministratore delegato. Vengo da te con un'idea che ritieni molto valida. Poiché devi aggiungere valore, piuttosto che darmi una pacca sulla spalla e dire: "Ottima idea", la tua inclinazione è quella di dire: "Buona idea, ma sarebbe meglio se provassi in quest'altro modo". Il problema è che, potresti aver migliorato il contenuto della mia idea del 5%, ma, sottraendomi "la proprietà" dell'idea, hai ridotto del 50% l'impegno che dedicherò alla sua realizzazione. Questo è l'errore che si commette quando si vuole a tutti i costi aggiungere valore. Molto più di ciò che guadagniamo grazie a un'idea migliore viene perso a causa della sminuita dedizione dei nostri dipendenti.

Non fraintendermi. Non sto dicendo che i capi devono tenere la bocca chiusa per mantenere alto lo spirito del team. Tuttavia, maggiore è la carica che ricopriamo, maggiore sarà la necessità di rendere vincitori gli altri, senza cercare di ottenere delle vittorie personali.

❑ **Abitudine n. 4 - Negatività o “Lasciami spiegare perché non funzionerà”**

Tutti noi conosciamo persone negative sul posto di lavoro. Si tratta di quelle persone che, per natura, sono incapaci di dire qualcosa di positivo o di lusinghiero nei confronti di un tuo qualsiasi suggerimento. La frase “lasciami spiegare perché non funzionerà” è un classico: sotto le spoglie di un finto aiuto, si cela la più pura e assoluta negatività. La utilizziamo per dimostrare che la nostra competenza o la nostra autorità sono superiori a quelle di qualcun altro. Questo non significa che ciò che diciamo sia corretto o utile. È semplicemente un modo per infilarci in una situazione, in qualità di capo arbitro o di critico con maggiore esperienza. Il vero problema sono la scarsa considerazione e il poco rispetto che riserviamo ai nostri critici. Col passare del tempo tendiamo a evitarli, smettiamo di lavorare con loro e ci rifiutiamo di aiutarli.

Se la negatività è il tuo difetto, a primo impatto potrei consigliarti di monitorare le tue affermazioni nel momento in cui qualcuno ti offre un suggerimento. Tuttavia, in questo caso, penso che tu possa ottenere risultati migliori riflettendo sul modo in cui i tuoi colleghi si relazionano con te. Se dopo questa riflessione ti viene il sospetto che fuori dalla porta del tuo ufficio ci sia un cartello immaginario con scritto “Non entrare”, hai già guadagnato un po’ di consapevolezza in più in merito ai cambiamenti di cui hai bisogno.

❑ **Abitudine n. 5 - Non dare il giusto riconoscimento**

Negando il riconoscimento al contributo di una persona che, con il suo lavoro, ha favorito il successo del team, non stai soltanto trattando le persone con ingiustizia, ma le stai addirittura privando della ricompensa emotiva tipica del successo. Non possono gioire del successo o accettare congratulazioni, poiché tu hai soffocato questa possibilità. Al contrario, si sentono dimenticati, ignorati e messi da parte.

Il riconoscimento è strettamente legato al “finale emotivo”. Si tratta del meraviglioso fiocco che avvolge la scatola in cui è racchiuso il prezioso regalo del successo, che tu e il tuo team avete ottenuto. Quando non dai quel riconoscimento, stai screditando il regalo. Hai il successo ma ti manca il ricordo di quella piacevole sensazione; e tutti abbiamo bisogno di un “finale emotivo” in qualsiasi rapporto interpersonale.

Uno dei miei clienti mi ha insegnato una meravigliosa tecnica per migliorare nell’essere riconoscente:

- 1- Fare una lista dei gruppi di persone più importanti della tua vita (amici, famiglia, colleghi, clienti, ecc.)
- 2- Annotare i nomi di tutte le persone importanti di ogni gruppo
- 3- Due volte alla settimana, riesamina la lista e domandati: “Qualcuno in questa pagina ha fatto qualcosa per cui io dovrei essere riconoscente”?
- 4- Se la risposta è sì, dai loro un veloce riconoscimento, tramite una telefonata, una mail, un messaggio vocale o un biglietto. Se la risposta è no, non fare niente.

Nel giro di un anno, la reputazione di questo dirigente nel dare riconoscimenti positivi è passata da scarsa a eccellente. Lui stesso è rimasto stupito dal poco tempo necessario a ottenere un risultato così importante.

□ Abitudine n. 6 - Aggrapparsi al passato

“Smettila di incolpare gli altri per le scelte che hai fatto e soprattutto per quelle che, successivamente, si sono rivelate positive”.

Uno dei miei primi clienti passava ore a dirmi: “Marshall, tu non capisci. Lasciami spiegare perché ho questi problemi. Lascia che ti racconti tutto dall’inizio”.

Non c’è niente di sbagliato nel cercare una spiegazione. Comprendere il passato è assolutamente ammissibile se il tuo problema è *accettare il passato*. Ma se il tuo problema è *cambiare il futuro*, la comprensione non ti aiuterà. Detto molto chiaramente, i clienti che si aggrappano al passato e che vogliono *capire* perché sono come sono, rimangono i miei compiti più difficili. Ho bisogno di molto tempo per convincerli che, ormai, non possono fare più niente per il passato. Non possono cambiarlo, riscriverlo o cercare delle scuse. Possono soltanto accettarlo e andare avanti.

Quando cerchiamo delle scuse, stiamo incolpando qualcuno o qualcosa, al di là del nostro controllo, per dare una spiegazione al nostro fallimento. Tutti tranne noi. A volte, però, incolpiamo altre persone non con lo scopo di giustificare il nostro fallimento, bensì con quello di evidenziare, in modo sottile, i nostri successi.

□ Abitudine n. 7 - Fare lo scaricabarile (incolpare gli altri per i nostri errori)

Questo è il difetto comportamentale per il quale giudichiamo i nostri leader. Un leader che non sa addossarsi la colpa non è uno che seguiremmo ciecamente in battaglia. Mettiamo istintivamente in dubbio il carattere, l’affidabilità e la lealtà di quell’individuo nei nostri confronti, trattenendo così la nostra lealtà verso di lui.

Addossare la colpa agli altri è l’altra oscura faccia della medaglia del pretendere di ottenere i meriti altrui. Invece di privare gli altri della gloria che si meritano per aver avuto successo, noi, ingiustamente, gli accogliamo la vergogna del nostro fallimento. La cosa strana di questo comportamento è il fatto di essere pienamente consapevoli di ciò che facciamo. Sappiamo benissimo di doverci addossare la colpa di un fallimento, ma non essendone in grado, cerchiamo un capro espiatorio.

I consumatori non giudicano un servizio quando questo funziona correttamente (poiché si aspettano che sia così), ma valutano il modo in cui l’azienda si comporta per correggere un errore. Lo stesso accade sul posto di lavoro. Il modo in cui ti assumi la responsabilità dei tuoi errori genera un’impressione maggiore rispetto al modo in cui gioisci dei tuoi successi. Se incolpare gli altri è il difetto che vuoi correggere, probabilmente sei già consapevole di farlo. Il mio obiettivo è quello di farti notare che non stai prendendo in giro nessuno, eccetto forse te stesso, e che non importa quanto pensi di salvarti la pelle, perché, di fatto, ti stai danneggiando.

□ Abitudine n. 8 - Punire il messaggero

Punire il messaggero si manifesta in grandi e piccoli gesti. Non è soltanto l'ingiusta azione di ritorsione che adottiamo nei confronti di un "informatore" o la rabbiosa sfuriata nei confronti di un impiegato che ci dice qualcosa che non vogliamo sentire. Sono anche le piccole risposte che diamo nell'arco della giornata, ogniqualvolta veniamo disturbati o delusi. È lo sbuffo infastidito che emetti quando il tuo assistente ti comunica che il capo è troppo impegnato per riceverti. È l'imprecazione che non riesci a trattenere durante un meeting, nel momento in cui un dipendente annuncia che un affare è saltato. Sono tutte quelle volte in cui gli altri ci forniscono avvertimenti utili e noi li interrompiamo bruscamente o ci mettiamo a discutere per l'aiuto che stanno cercando di darci.

Quando qualcuno ci regala qualcosa che può potenzialmente comportare enormi benefici senza costi, c'è solo una risposta adeguata: la prossima volta che qualcuno ti offre un consiglio o un aiuto per qualcosa, non punire il messaggero. Non dire niente. Dimentica ciò che stai per dire, a meno che non si tratti di un "grazie".

□ Abitudine n. 9 - Favorire alcuni eletti

"Se i leader sostengono di disapprovare il comportamento dei "leccapiedi", perché tale comportamento spopola all'interno dell'azienda?"

Ho esaminato i profili di leadership personalizzata di oltre 100 grandi aziende e in nessun profilo è mai comparsa la voce riferita al comportamento noto come "leccare efficacemente i piedi ai dirigenti". Tuttavia, data la dedizione all'adulazione e alla sottomissione, presente nella maggior parte delle aziende, e la frequenza con cui tale comportamento viene premiato, probabilmente questa voce dovrebbe esserci.

Magari stai pensando: "È incredibile il modo in cui i leader inviano sottili segnali per invitare i dipendenti a zittire il loro senso critico e ad esagerare le lodi nei confronti delle posizioni di potere. Ed è sorprendente che questi ultimi non se ne accorgano. Naturalmente, tutto ciò non mi riguarda".

Forse hai ragione. Ma come puoi essere così sicuro di non star semplicemente negando l'evidenza?

I leader potrebbero smettere di incoraggiare questo tipo di comportamento, prima di tutto iniziando ad ammettere che tutti noi abbiamo la tendenza a favorire coloro che ci sostengono, anche se non lo vogliamo.

Successivamente dovremmo classificare le nostre relazioni in tre categorie:

- 1- Quanto mi apprezzano?
- 2- Qual è il loro contributo alla società e ai suoi clienti?
- 3- Quanto riconoscimento positivo gli do?

Dobbiamo determinare se la correlazione è più forte tra il punto uno e il punto tre, o tra il punto due e il punto tre. Questa veloce auto-analisi non risolverà il problema, ma servirà per identificarlo. È proprio da qui che ha inizio il cambiamento.

□ Abitudine n. 10 - Pretendere un merito che non ci spetta

Pretendere un merito significa aggiungere la beffa al danno del mancato riconoscimento. Non stiamo soltanto privando altre persone di un merito che gli spetta, ma lo stiamo addirittura monopolizzando. Si tratta di due “crimini” in uno. Quando qualcuno con cui lavori si prende il merito per un successo che ti appartiene, sta commettendo il “crimine” che genera più rabbia all’interno dell’ambiente di lavoro. Durante le mie interviste ho avuto modo di comprendere che questo è il difetto interpersonale che, in assoluto, genera più sentimenti negativi. Crea inoltre un’amarezza difficile da dimenticare.

Il miglior modo per smettere di essere un *ladro di meriti* è agire in maniera contraria: condividere la ricchezza. Ecco un semplice esercizio che ti trasformerà da “avaro” a “filantropo” di meriti.

Pensa a quante volte ti congratuli con te stesso per un successo, grande o piccolo che sia. Una volta creata “la lista”, isola ogni episodio e chiediti se, in qualche modo, sia possibile che qualcun altro possa vantare un merito per il “tuo” successo. È possibile che tu giunga alla conclusione di non dover dividere i tuoi meriti con nessuno, ma dubito che persino il più egocentrico tra di noi possa avere una visione tanto ottusa.

Quest’articolo è basato sulle prime pubblicazioni di Marshall Goldsmith, Will Linssen, Frank Wagner e Chris Coffey.

