

**Harvard
Business
Review**
America Latina

Como tornar-se indispensável

por John H. Zenger, Joseph R. Folkman e Scott K. Edinger

Outubro 2011 Reimpressão R1110E-E

Como tornar-se indispensável

por John H. Zenger, Joseph R. Folkman e Scott K. Edinger

Se você quiser chegar ao topo, desenvolva habilidades que complementam o que você já faz melhor.

Um empregado, a quem chamaremos Tom, É executivo de vendas de nível médio em uma empresa Fortune 500. Após cerca de dez anos, estava prosperando; cumpria suas metas, Ele gostava das pessoas e recebia avaliações positivas consistentemente. Postulou-se para uma promoção que iria colocá-lo no comando de uma iniciativa de alto perfil para o alinhamento de produtos no mundo inteiro, seguro de que era o melhor candidato e que este era o próximo passo lógico para ele e um passo aparentemente perfeito para suas habilidades e ambições. Sua carreira era sólida. Ele não cometeu erros estúpidos ou coisas para limitar a sua carreira e não tinha desentendimentos com a alta administração. Pelo mesmo, Ficou espantado quando um colega com menos experiência que ele, ganhou o cargo. Qual foi o problema?

Na opinião de Tom, não tinha. Seu chefe lhe tinha assegurado que todo mundo estava feliz com o seu trabalho e uma recente avaliação de 360 ° confirmou a sua visão. Tom era igual ou acima da média em cada área, com pontos fortes não só em conformidade de

objetivos, mas também na resolução de problemas, pensamento estratégico e capacidade de inspirar os outros a fazer o seu melhor. "Não há necessidade de reinventar a si mesmo", tinha dito seu chefe. "continua fazendo o que você faz. Aproveite ao máximo seus pontos fortes".

Mas, Como? Tom estava confuso. Deveria pensar mais estrategicamente? Pode tornar-se ainda mais inspirador? Colocar mais atenção para a forma de resolver os problemas?

É muito fácil e simples melhorar uma fraqueza; você pode obter resultados contínuos e mensuráveis através de um desenvolvimento linear; quer dizer, para aprender e praticar técnicas básicas. Mas os dados que temos recolhido ao longo de décadas de trabalho com centenas de milhares de executivos de todo o mundo têm demonstrado que desenvolver forças é muito diferente.

Fazer mais do que já é feito bem apenas produz melhorias incrementais. Para

Uma avaliação de 360° informal

tornar-se significativamente melhor nele, você precisa trabalhar em habilidades complementares: o que chamamos de desenvolvimento *não-linear*. Isto é o que os atletas conhecido por algum tempo como formação cruzada. Um corretor que está apenas começando, por exemplo, beneficia-se fazendo exercícios de alongamento e correndo algumas vezes durante a semana, aumentando gradualmente a distância para construir resistência e memória muscular. Mas um corretor experiente de maratonas não vai se tornar significativamente mais rápido apenas em virtude de correr longas distâncias cada vez. Para alcançar o próximo nível, precisa para completar aquele regime para desenvolver habilidades adicionais através de levantamento de peso, natação, ciclismo, intervalo de formação e de alta intensidade, atividades de ioga e semelhantes.

Também é verdade com competência na área de liderança. Para ir de bom a melhor, você precisa dedicar o equivalente a formação cruzada nos negócios. Se você é tecnicamente experiente, por exemplo, aprofundar os seus conhecimentos ajudará você a não avançar tanto como desenvolver uma habilidade complementares, tais como a comunicação, o que tornaria a sua experiência mais evidente e acessível para seus colegas de trabalho.

Neste artigo, oferecemos um guia simples para se tornar um líder mais eficaz. Vamos ver como Tom identificou seus pontos fortes, decidiu em qual delas se concentraria e qual habilidade complementar iria desenvolver e que resultou disso. O processo é simples, mas os suplementos nem sempre são óbvias. Pelo mesmo, primeiro examinar em maior detalhe o equivalente de formação cruzada no campo da liderança.

O efeito da interação

No treinamento cruzado, a combinação de duas atividades produz uma melhoria - um *efeito de interação* - substancialmente maior do que o que qualquer um deles pode produzir sozinho. Este não é um mistério. Por exemplo, É bem sabido que combinar dieta com exercício é significativamente mais eficaz para a perda de peso do que a dieta ou exercício sozinho.

Em nossa pesquisa anterior, encontramos 16 competências de liderança diferenciadoras que se correlacionam fortemente com os

Antes que você possa tirar proveito de seus pontos fortes, você precisa de uma visão objetiva sobre quais são estas. Idealmente obtê-lo por meio de uma avaliação de 360° formal, confidencial. Mas se isso não for possível, uma abordagem mais direta poderia servir. Experimente estas perguntas simples aos membros da sua equipe, colegas e chefes, pessoalmente ou por escrito.

O QUE habilidades de liderança acho que são meus pontos fortes Existe alguma coisa que eu faço que possa ser considerada uma falha fatal e que poderiam inviabilizar a minha carreira ou fazer-me deixar na minha posição atual se não faço algo sobre isso? O QUE CAPACIDADE DE LIDERANÇA TERIA O IMPACTO MAIS SIGNIFICATIVO na produtividade ou eficácia da organização se eu fosse excelente nela? Qual das minhas habilidades de liderança tem o impacto mais significativo sobre você?

Faça o seu melhor para mostrar a capacidade de resposta e criando um senso de honestidade não prejudicará (especialmente aos subordinados diretos). Deixe claro que você está tentando superar. Diga a seus colegas que você está aberto a feedback negativo e obtê-lo de forma adequada e profissional, sem represálias. Por certo, você deve manter essa promessa ou a totalidade deste processo falhar.

resultados positivos das firmas, como aumento na rentabilidade, maior participação dos empregados, maiores receitas e maior satisfação do cliente. Entre essas 16 habilidades, nos perguntamos, Seria possível encontrar pares capazes de produzir efeitos significativos de interação?

Revisamos nosso banco de dados de mais de 250.000 avaliações de 360° de aproximadamente 30.000 líderes em desenvolvimento procurando pares de atributos que apontaram muito maior na eficácia global liderança do que cada um sozinho. Os resultados foram inequívocos. Por exemplo, em casos de competências " se concentra em resultados " e " cria relações ", unicamente 14% dos líderes que temem um nível de força razoavelmente elevado (quer dizer, com uma pontuação que colocou no percentil 75) para se concentrar em resultados, mas a menos de alto nível na construção de relacionamentos, atingiu o nível de liderança extraordinária, o percentil 90 na eficácia global liderança. Similarmente, só 12% daqueles que tinham um nível razoavelmente elevado na construção de relacionamento mas não tão alto em focar-se nos resultados, atingiu esse nível. Mas quando um indivíduo teve um bom desempenho em ambas categorias, algo radical aconteceu: um total de 72% dos que estão no percentil 75 em ambas categorias alcançou o percentil 90 na eficácia global liderança.

Medimos o grau de correlação entre a eficácia da liderança geral e todos os possíveis pares de nossas 16 competências diferenciadoras para descobrir quais foram os pares mais poderosos. Nós também fizemos calços entre as nossos 16 competências e outras habilidades de liderança e medimos como aqueles pares se relacionam com a eficácia da liderança geral. Descobrimos que cada um dos 16 tem até 12 comportamentos associados - que chamamos de *habilidades complementares* - que são altamente correlacionados com a excelência na liderança quando eles foram combinados com a competência diferenciadora (para uma listagem completa das competências e seus complementos, veja o quadro "Que habilidades irá melhorar meus pontos fortes?").

Pense sobre a competição principal "mostra honestidade e integridade". ¿Como abordaria um líder para melhorar uma fortaleza relativa nesta área? Sendo mais honesto? (Temos ouvido muitas vezes a resposta a essa pergunta). Não é exatamente um conselho muito útil. Se um executivo fora

A ideia em síntese

Bons líderes podem tornar-se excepcional, desenvolvendo apenas alguns dos seus pontos fortes ao mais alto nível; coisa não vai acontecer simplesmente fazendo mais do mesmo.

Em vez disso, precisamos dedicar o equivalente na área de negócios, treinamento transversal; quer dizer, melhorar as habilidades complementares que farão uso mais completa dos seus pontos fortes. Por exemplo, as habilidades

técnicas podem tornar-se mais eficazes quando se melhoram as habilidades de comunicação, fazendo que a perícia do líder seja mais evidente e acessível.

Uma vez que alguns dos seus pontos fortes atingiram o nível de excelente, os líderes se tornam indispensáveis para as suas organizações, apesar das deficiências que possam ter.

débil nessa área, poderíamos recomendar várias maneiras de melhorar: se comportar de forma mais consistente, evitar dizer uma coisa e fazer outra, cumprir os compromissos e, portanto, mais. Mas o mais provável é que um líder com integridade incontestável já está fazendo essas coisas.

Nossa pesquisa sobre competências complementares sugere uma maneira prática para seguir. Por exemplo, a própria segurança está entre os comportamentos que, a ser correspondido com a honestidade e integridade, Ele se correlaciona mais fortemente com altos níveis de eficácia global de liderança. Isto não é para insinuar que existe uma relação causal aqui: Assertividade é que uma pessoa é honesta e integridade não produz assertividade. Mas se um líder de altos princípios aprenderia a ser mais assertivo, talvez mais propensos a dizer o que ele pensa e age com a força de suas convicções, aplicando assim mais amplitude força ou frequência para se tornar um líder mais eficaz.

Nossa pesquisa sugere outras maneiras em que uma competição complementar pode promover uma liderança forte. Pode fazer que a força se tornar mais evidente, como no caso do líder tecnicamente forte, que melhora a sua capacidade de comunicar. Ou as habilidades aprendidas no desenvolvimento de competências complementares podem ser aplicados de forma rentável para a competência central. Por exemplo, um líder extremamente inovador pode aprender a promover a mudança, incentivando assim a sua equipa a alcançar resultados em nova e mais criativo.

Como desenvolver os pontos fortes, passo a passo

Em termos práticos, o treinamento cruzado para a liderança é muito claro: (1) Identificar seus pontos fortes. (2) Escolha uma fortaleza em que a centrar-se de acordo com sua importância para a organização e como o entusiasmo despertado em você. (3) Escolha um comportamento complementar que gostaria de melhorar. (4) Desenvolvê-la de forma linear.

Identificar seus pontos fortes. Embora as

fortalezas podem ser identificados em uma variedade de maneiras, argumentamos que, no contexto da liderança eficaz a sua própria visão de seus pontos fortes (ou mesmo qualquer ponto de vista totalmente objetivo, supondo que fosse possível) é menos importante do que as dos outros, porque a liderança tem a ver precisamente com a forma como você afeta os outros. Então começamos com uma avaliação de 360 °, assim como Tom.

Idealmente, você deve resolver este problema com parâmetros psicométricos válidos, através de um processo formal em que você e seus subordinados diretos, colegas e chefes preencher questionários anonimamente, classificando seus atributos de liderança de acordo uma escala quantitativa. Você e eles também devem responder a algumas perguntas qualitativas e abertas sobre os seus pontos fortes, suas falhas fatais (se houver) e a importância relativa desses atributos para a empresa. Por "defeitos fatais" nos referimos a defeitos críticos que podem minar qualquer força que tenha ou possa, eventualmente, desenvolver; defeitos que podem inviabilizar sua carreira.

Nem toda organização é capaz ou disposto a realizar avaliações de 360 ° para todos. Então, se não é viável, você pode ser capaz de solicitar dados qualitativos de seus colegas se ele é capaz de fazê-los sentir confortável o suficiente para ser honesto em seus comentários (algo que não é fácil). Você pode criar seu próprio formulário de feedback e pedir às pessoas para tê-lo de volta anonimamente (Veja o quadro "Uma avaliação de 360 ° informal" para um conjunto sugerido de perguntas). Também temos visto que as conversas sinceras um a

O QUE PODE FAZER A DIFERENÇA UMA FORÇA?

Elevar uma competição para o nível de excelente você pode enviar sua de liderança classificação geral eficácia a partir do terceiro menor para quase o mais alto terceiro.

CLASSIFICAÇÃO POR PERCENTILE

LIDERES SEM PONTOS FORTES SOBRESALIENTES

24

LIDERES COM UMA

64

...DOS

72

...TRES

81

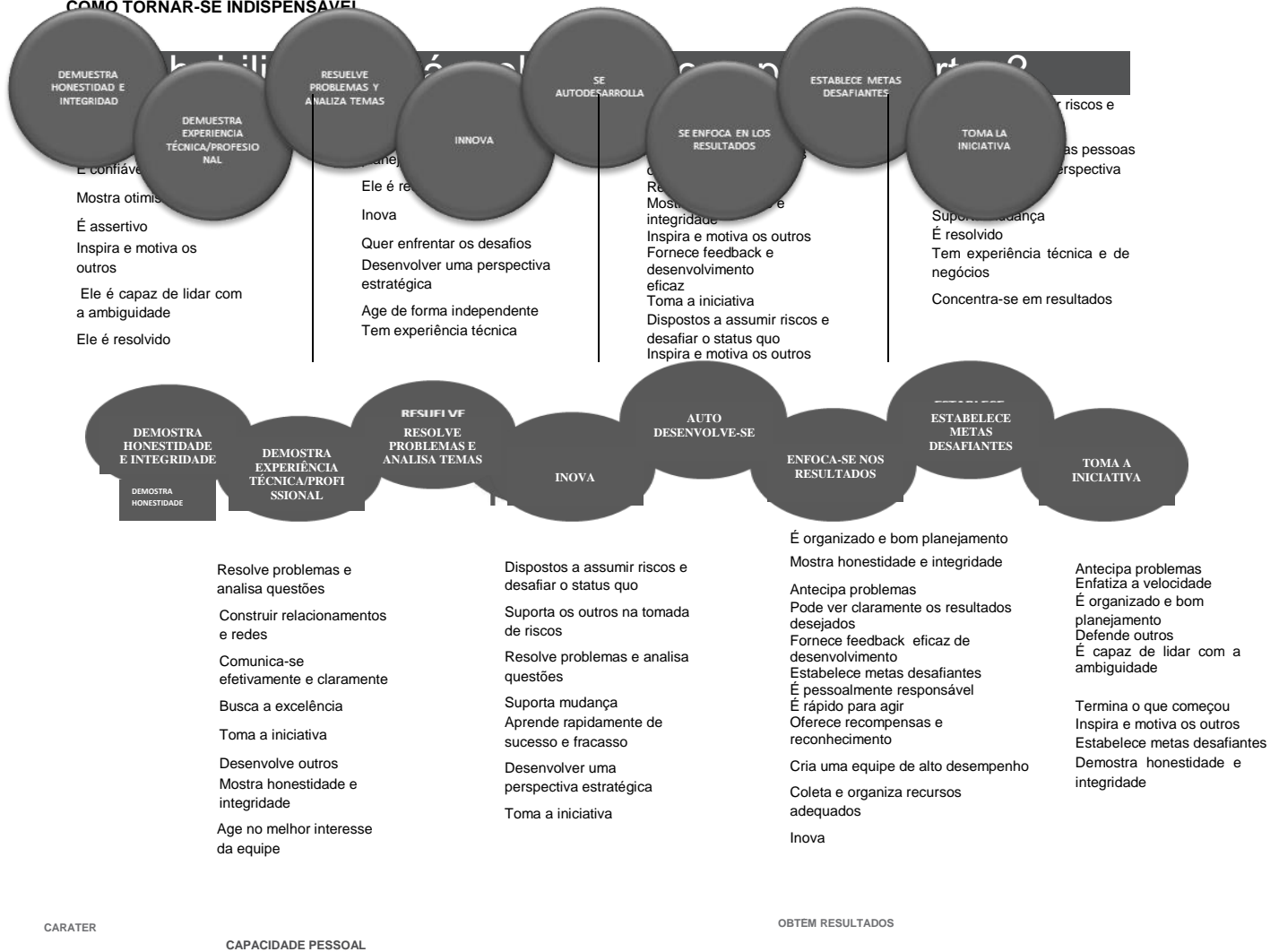
...CUATRO

89

...CINCO

91

COMO TORNAR-SE INDISPENSÁVEL



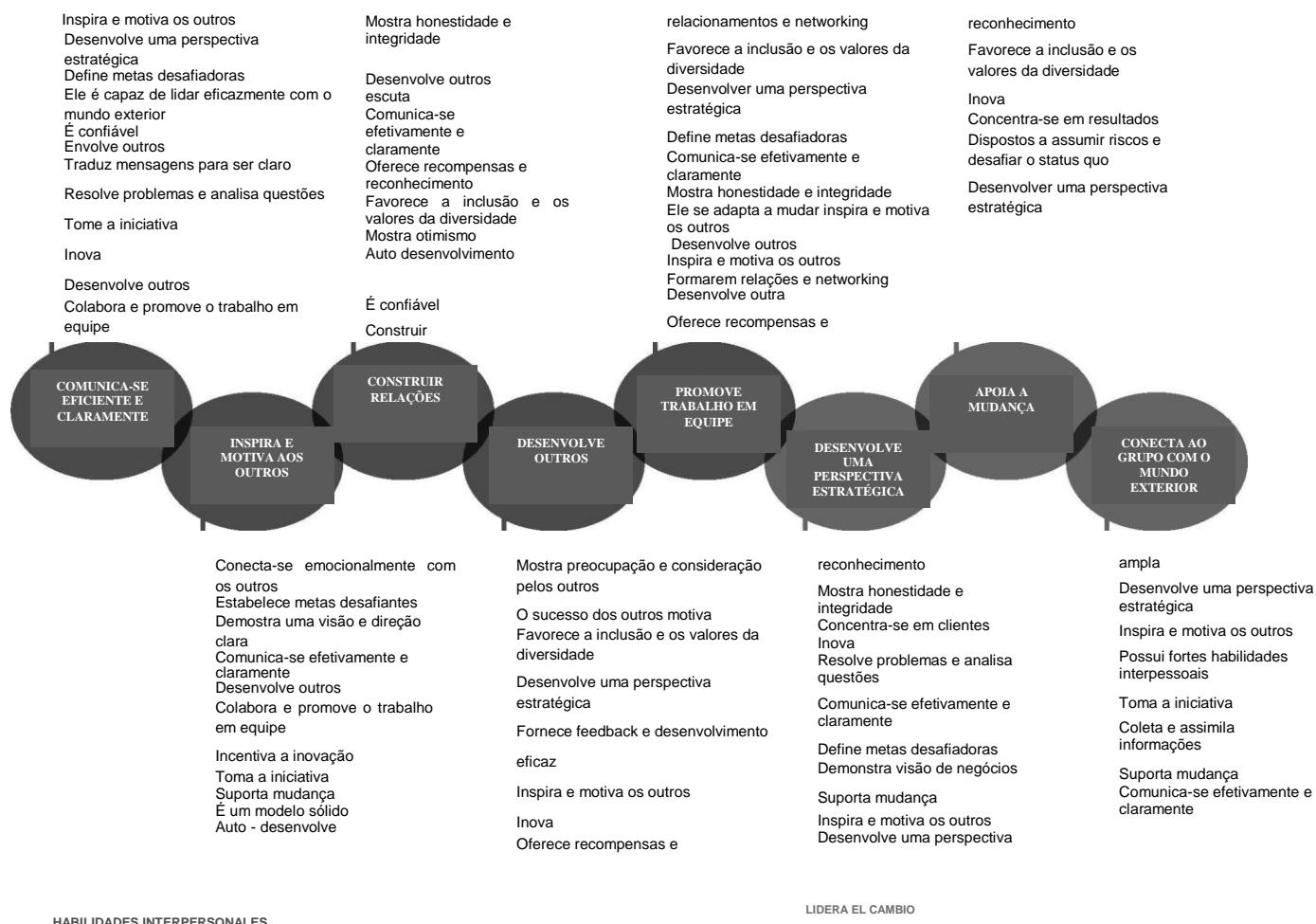
ACIMA Nossa pesquisa mostra que 16 competências de liderança que se correlacionam fortemente com os resultados de negócios positivos. Cada um tem até doze "competências complementares", que irão reforçar o desenvolvimento de habilidades de núcleo.

um funcionam para estes efeitos; pelo menos eles mostram seus colegas de trabalho que você realmente estão interessados em auto aperfeiçoamento. (No entanto, em caso de falhas fatais, é improvável que alguém diria diretamente).

Na interpretação dos resultados, as pessoas tendem a concentrar primeiro em suas pontuações mais baixas. Mas a menos que essas pontuações são extremamente baixas (no percentil 10), isso é um erro (Descobrimos que 20% dos executivos geralmente descobrem um problema tão crucial como que nas suas avaliações de 360 °; se você está entre eles, você deve corrigir o defeito, o qual pode fazer de maneira lineal).

O que faz com que os líderes são essenciais para as suas organizações, de acordo com os nossos dados demonstram inequivocamente, Não é o fato de ser bom em muitas coisas, mas alguns se destacam excepcionalmente. Estas forças permitem que as fraquezas inevitáveis de um líder são negligenciados. Executivos em nosso banco de dados que não apresentou fortalezas significativas (isto é, no percentil 90) foram localizados apenas no percentil

34, em média, na eficácia global de liderança. Mas se o medo uma força excepcional, sua pontuação total eficácia aumentou de liderança, em média, percentil para o 64. Em outras palavras, a diferença entre ser colocado no menor terço dos líderes e estar quase nos mais altos reside terceiros em uma única força extraordinária. De acordo com nossa pesquisa, dois fortalezas significativos localizam aos líderes perto do quartil mais alto; com três, estão localizados no quartil mais alto e, com quatro, atingindo quase decil



HABILIDADES INTERPERSONALES

LIDERA EL CAMBIO

mais alto (veja o quadro "Que diferença pode fazer uma única força?").

Neste contexto, um olhar para os resultados da avaliação de 360° de Tom dilucida em parte a pergunta de por que ele não foi considerado para uma grande ascensão. Embora Tom não tinha falhas fatais, ele não tinha demonstrado até então qualquer força excepcional. Não ter forças acima do percentil 70, não classificava como "bom" ou menos como "excelente" em sua capacidade total liderança. Era provável que qualquer pessoa na organização com uma força notável poderia superar em oportunidades de promoção. Mas se Tom foi capaz de subir apenas ligeiramente os seus pontos fortes a partir do percentil 70 para 80 e depois para 90, sua liderança eficaz total poderia passar de acima da média para o bem e, de lá, a excelente. Claramente, esses pontos fortes mereciam um comentário mais perto.

No entanto, como muitas pessoas, Tom foi inicialmente alarmado com a pontuação baixa em algumas áreas, o que provocou uma mistura de culpa

e negação. Sua relativamente baixa pontuação na construção de relacionamento fez-lhe lembrar de momentos difíceis de seu tempo na escola, algo que ele não mencionou seu chefe quando verificou os resultados com ele. Mas se ele disse que não podia acreditar que ele não tem pontuações mais altas na capacidade de inovar e ele começou a fazer iniciativas consideradas deve ser reconhecida como a deles. Talvez fosse inovadora e talvez não. É comum que, quando se avalia se as percepções são bastante diferentes daqueles outros

COMO TORNAR-SE INDISPENSÁVEL

Como restringir as opções

A fortaleza em que se concentra será importante para a organização e para você. Uma planilha simples (como a de Tom a qual é mostrado abaixo) pode ajudá-lo a ver onde seus pontos fortes e interesses convergem e as necessidades da sua organização. Escolha cinco corridas em cada uma das três categorias.

1. DEMONSTRA HONESTIDADE E INTEGRIDADE				
2. DEMONSTRA PERÍCIA TÉCNICA / PROFISSIONAL	X			1
3. ANALISA OS PROBLEMAS E SOLUCIONADOS	X			1
4. INOVA		X	X	2
5. AUTO DESENVOLVE				
6. CENTRADO NOS RESULTADOS	X			1
7. ESTABELECIMENTO DE METAS DESAFIANTES				
8. TOMA A INICIATIVA		X		1
9. COMUNICA-SE EFICAZ E CLARAMENTE			X	1
10. INSPIRA E MOTIVA AOS DEMAS	X	X	X	3
11. CONSTRUI RELACIONAMENTOS			X	1
12. DESENVOLVE OUTROS		X		1
13. COLABORA E PROMOVE TRABALHOS EM EQUIPE		X		1
14. DESENVOLVE UMA PERSPECTIVA ESTRATEGICA	X		X	2
15. APOIA MUDANÇA				
16. CONECTA AO GRUPO COM O MUNDO EXTERIOR				

têm de um. Mas lembre-se que o que importa são as opiniões dos outros.

Quando Tom finalmente prestou atenção aos seus pontos fortes, não ficou surpreso ao ver que ele tinha boas notas na sua capacidade de se concentrar em resultados, na resolução de problemas e análise de problemas. Menos óbvio para ele e, talvez mais gratificante, eram suas pontuações relativamente altas no desenvolvimento de perspectivas estratégicas e capacidade de inspirar e motivar os outros. Agora era capaz de dar o próximo passo.

Escolha em qual se concentrar força. As eleições entre o bem e o mal são fáceis. Mas as escolhas entre o bem e o bom levar-nos a refletir e questionar. Pode não importar muito a competição escolhida por Tom, assim reforçar qualquer deles iria melhorar a sua eficácia como um líder. Porém, recomendamos que os líderes se concentram no desenvolvimento de uma competição que é significativo para a organização e para o qual eles sentem uma certa paixão. E isso é porque a força que você faz é emocionante, mas não é importante para a sua organização. É basicamente um hobby. Também, uma força que a organização precisa, mas

você não está entusiasmado você simplesmente se torna uma tarefa.

Você pode usar as classificações de importância de seus colegas de uma

avaliação de 360° para obter uma visão mais objetiva das necessidades organizacionais. Mas a capacidade de seguir suas paixões alarmou Tom, que não sabia como começar. Basta responder uma série de perguntas ajudou muito. Para cada uma das 16 competências, estava respondendo a seguinte lista de perguntas:

- Procurou maneiras de melhorar essa habilidade?
- Procurou novas maneiras de usá-lo?
- Eu tenho energia e não me sinto exausto quando a uso?
- Tento participar em projetos em que eu aplicar esta força?
- Posso imaginar passar o tempo para melhorá-lo?

Será que eu gosto da ideia de dominar esta habilidade mais?

Depois de contar suas respostas afirmativas, Tom pode quantificar suas paixões de forma consistente. Uma planilha simples mostrou como calçava suas habilidades, suas paixões e necessidades da organização (veja o quadro "Como restringir as opções"). Quando Tom marcou suas cinco melhores competências, suas cinco paixões preferidas e as máximas prioridades da organização, pode ver uma clara convergência. Ele decidiu se concentrar na força que, da casualidade, temos descoberto é a mais comumente associada com o chefe excepcional: "Inspira e motiva aos outros".

Escolha um comportamento complementar. As pessoas que se destacam em motivar as outras podem facilmente persuadi-los a tomar medidas e fazer um esforço extra. Efetivamente, exercer o poder de influenciar as decisões-chave para o benefício da organização. Eles sabem como motivar as pessoas diferentes de formas diferentes. Então, não foi surpresa que Tom já estava fazendo as coisas muito bem. Avaliou em detalhe a lista de competências complementares:

- Conecta-se emocionalmente com os outros
- Estabelece metas desafiantes
- Demonstra uma visão e direção clara
- Comunica-se efetivamente e claramente
- Desenvolve outros
- Colabora e promove o trabalho em equipe
- Incentiva a inovação
- Toma a iniciativa
- Suporta mudança

- É um modelo sólido

Você deve escolher um comportamento complementar, como boa força, é importante para a abordagem organização e entusiasta que. Mas aqui também é construtivo para pensar em suas pontuações mais baixas. Para discutir esses pontos com seu chefe, Tom decidiu trabalhar em suas habilidades de comunicação, cujas pontuações não foram particularmente elevada, mas o suficiente para fazer uma diferença significativa se melhorou ligeiramente.

Desenvolvê-lo de forma linear. Uma vez escolhida a competição complementar, Tom podia agora trabalhar diretamente na melhoria das suas competências básicas nessa área. Os comunicadores sólidos falam de forma sucinta e fazer apresentações eficazes. Suas instruções são claras. eles escrever bem. Eles podem explicar novos conceitos claramente. Eles ajudam as pessoas a entender como seu trabalho contribui para os objetivos mais amplos da empresa. Eles podem traduzir os termos usados por pessoas em diferentes funções. Tom percebeu que poderia melhorar muito neste: ninguém pensou concisa, nem sempre terminava as orações que tinha começado e tinha dificuldade em escrever.

Teríamos recomendado para encontrar tantas oportunidades quanto possível, ambos trabalham dentro e fora, melhorar a sua forma de comunicar. Pode levar um curso de escrita do negócio. Poderia praticar com amigos e familiares, na sua paróquia ou comunidade. Você poderia oferecer para fazer apresentações para a gerência sênior ou pedir a seus colegas para rever com um olhar crítico alguns dos seus e-mails e memorandos. Também poderia ajudar os alunos do ensino médio para escrever os pedidos de admissão para a faculdade. Poderia gravar-se em apresentações de vídeo fazer ou participar de um discurso do clube local.

Tom decidiu procurar o conselho de um colega cujas habilidades de comunicação admirava. O colega sugeriu (entre outras coisas) que, como o texto não era forte, Tom deve comunicar de forma mais prática em pessoa ou por telefone. Isto provou ser um desafio: Tom descobriu que antes mesmo de pensar em iniciar, Ele teve que mudar sua maneira de lidar com e-mails porque tinha a costume para verificar e responder seus e-mails constantemente ao longo do dia. Nem sempre podia substituir pelo telefone porque não podia fazer chamadas enquanto em uma reunião ou conversa com outra pessoa. Começou a dedicar tempos específicos durante o dia para responder por

telefone ou pessoalmente aos e-mails; uma pequena mudança que teve consequências inesperadas. Em vez de ser interrompido e distraído a qualquer momento ao longo do dia (e na noite), sua equipe começou a ter interações mais focadas com ele. Eles descobriram que era mais eficiente e eficaz, embora já não podiam escolher quando (ou se correspondia) responder os enigmáticos e-mails de Tom. Tom percebeu de que se conectava melhor com as pessoas com quem ele conversava porque sua atenção não foi dividida entre eles e seu Black-Berry e porque podia interpretar seu tono de voz e linguagem corporal. Como resultado, assimilava mais informações e seus colegas sentiram que prestar mais atenção aos seus pontos de vista.

Tom também começou a prestar mais atenção não só a forma como ele estava se comunicando, mas também que ele estava dizendo. Seus colegas sugeriram que começara a registrar quantas vezes dava instruções versus quantas vezes fazia perguntas. Tom também reparou enquanto o que seria eram críticas (construtiva ou não) e como eles eram palavras de encorajamento. Aumentar a proporção de suas perguntas e palavras de incentivo teve um efeito imediato: sua equipe começaram a entender mais rápido, então ele não tinha que repetir o que dizia muitas vezes como costumava. Vários membros da equipe agradeceram-lhe por permitir-lhes expressar seus pontos de vista.

Como Tom, você deveria esperar para ver alguma evidência concreta de melhoria dentro de 30 a 60 dias. Se não, então o que você está fazendo não está funcionando. Comportamentos complementares continuamente melhoram com a prática, e o progresso de Tom é um caso típico: quinze meses após, em uma nova avaliação de 360°, ele descobriu que ele tinha subido para 82 percentil em sua capacidade de inspirar. Ainda não estava em um nível extraordinário, mas estava se aproximando. Nosso conselho seria continuar a trabalhar no mesmo e melhorar uma ou duas competências complementares mais para atingir o percentil 90 e tornar-se verdadeiramente excepcional para inspirar outros. Você pode então começar todo o processo com outra força e adições, e depois outro até chegar ao ponto onde você estará fazendo uma contribuição excepcionalmente valioso para a sua empresa.

Os executivos precisam de um caminho para melhorar seus pontos fortes que seja tão claro como aquele para corrigir suas fraquezas.

Você pode cair no exagero?

Todo mundo conhece alguém que é demasiado assertivo, muito orientado tecnicamente ou muito focado na obtenção de resultados. Muitas pessoas citam estes exemplos como um argumento contra a sabedoria que é melhorar a eficácia da liderança melhorando seus pontos fortes. Nossa pesquisa, de fato, mostra um ponto onde o equilíbrio torna-se importante. Os dados sugerem que a diferença entre ter quatro pontos fortes significativos e ter cinco é um ganho de apenas 2 pontos percentuais a eficácia da liderança geral. Em consequência, os líderes que são excepcionais e deveriam considerar uma variável mais.

Você vai notar que no quadro "Que habilidades irá melhorar meus pontos fortes?" as 16 competências diferenciadoras são classificadas em cinco grandes categorias: caráter, capacidade pessoal, obtém resultados, habilidades interpessoais e leva a mudança. As pessoas que têm muitos pontos fortes deve pensar sobre como eles são distribuídos em categorias e focar seus esforços para melhorar aquele que esteja sua representada.

Mas não podemos pensar em uma abordagem menos construtivo para melhorar a eficácia da liderança que abordam os seus pontos fortes e fracos. Você já conheceu alguém muito integro? Muito eficaz como um comunicador? Simplesmente muito inspirador? Desenvolver habilidades complementares funciona precisamente porque, ao invés de simplesmente fazer mais do mesmo, você está melhorando o seu comportamento atual com novas formas de trabalhar e interagir que eles vão fazer esse tipo de comportamento mais eficaz.

FOCAR-SE EM seus pontos fortes Dificilmente é uma ideia nova. Há quarenta e quatro anos, Peter Drucker defendeu esta ideia eloquentemente em *O executivo eficaz*: "Salvo que...um executivo procure

a fortaleza e esforçar-se para que a fortaleza seja produtiva, só logrará o impacto do que um homem não pode fazer, de suas deficiências, suas fraquezas, seus impedimentos para o desempenho e a eficácia. Contratar pensando sobre o que não existe e focar-se na fraqueza é um desperdício, má utilização, mas um abuso, do recurso humano". Desde então, tem havido uma série de obras apoiando e defendendo o enfoque de Drucker. A nossa própria pesquisa mostra quão grande pode ser a diferença que se produz ao desenvolver alguns pontos fortes. É doloroso descobrir que menos de 10% dos executivos com quem trabalhamos tem quaisquer planos nesse sentido.

Estamos certos de que o problema tem a ver sim com a execução e não com a convicção. Os executivos precisam de uma maneira de alavancar seus pontos fortes para ser o mais claro que para corrigir deficiências. Esse é o maior valor, acreditamos, abordagem de treinamento cruzado: permite que as pessoas a usar suas melhorias técnicas saber linear e entender para produzir um resultado não-linear.

Os executivos muitas vezes apontam por meio de queixa que não há bons líderes suficientes em suas organizações. Poderíamos argumentar que, de fato, muitos líderes são apenas tão bom. O desafio não é substituir os líderes ruins com bons líderes; É fazer as pessoas como Tom - executivos capazes e trabalhadores que se desempenham razoavelmente bem em seus trabalhos – em líderes proeminentes com fortalezas distintas.

Reimpressão R1110E-E

John H. Zenger é CEO, Joseph R. Folkman é presidente e Scott K. Edinger é vice-presidente executivo de Zenger Folkman, uma firma consultora em temas de desenvolvimento de liderança. São autores de *EUder inspirador: como motivam os Uderes extraordinários* (Profit, 2009).