

Coaching Según Marshall: Cómo el Dr. Goldsmith Ayuda a los Líderes a Mejorar con la Máxima Excelencia



Desarrollo de Liderazgo

Point of View

Authored by Craig Perrin



Sólo un Marshall

Marshall Goldsmith es un fenómeno singular en el mundo del coaching ejecutivo. Entre sus clientes se encuentran los top líderes globales y sus apoyos son brillantes. Algunos ejemplos:

“Marshall es el mejor en lo suyo sin excepción.”

—Vijay Govindarajan, profesor y director del Center for Global Leadership, Tuck School, Dartmouth

“He tenido la fortuna de trabajar con Marshall durante varios años. Me ha ayudado de maneras muy diferentes.”

—Jim Yong Kim, 12 presidente del Banco Mundial

“Marshall me ha enseñado la importancia de hacer una diferencia positiva en cada aspecto de mi vida.”

—David Kronberg, CEO, Express

“No puedes enseñar a un perro viejo nuevos trucos... sin la ayuda de Marshall.”

—Deanna Mulligan, CEO, Guardian Life (Fortune 50 Most Powerful Women in Business)

“Marshall tiene esa manera aparentemente sin esfuerzo, de guiar a la gente hacia lo que realmente importa.”—Sandy Ogg, socio operativo, Blackstone Group

“Marshall es una dinamo. Ayuda a la gente a mejorar y mejorar y mejorar.” —Mark Tercek, presidente y CEO, The Nature Conservancy

“Las enseñanzas de Marshall nos recuerdan cómo el crecimiento personal y el cambio son un viaje sin fin.”

—John Hammergren, presidente y CEO, McKesson

“Marshall me ha ayudado personalmente a mejorar como líder.”

—David Pyott, ex CEO, Allergan

“Marshall es el coach de coach.”

—Alan Hassenfeld, ex chairman and CEO, Hasbro

Pero aquí está el problema: sólo hay un Marshall Goldsmith, y su enfoque implica dialogar con cada líder uno a uno, como máximo diez por año. ¿Cómo podemos el resto de nosotros beneficiarnos de su coaching? El propio Goldsmith responde a esta necesidad de dos maneras: con sus muchos libros (incluyendo dos best sellers del New York Times, (“Lo que tienes aquí no te llevará allí y desencadenantes”) y con sus giras alrededor de todo el mundo. A través de estos canales llega a cientos de miles-quizás millones- de personas, ayudándoles a aplicar las ideas destiladas de sus décadas de coaching ejecutivo.

Para dar a los líderes una experiencia aún más profunda de su estilo de coaching, AchieveForum se ha asociado con Goldsmith para desarrollar una solución de aprendizaje de vanguardia: “Liderazgo de Alto Rendimiento: Aplicando Perspectivas de Marshall Goldsmith™”. Este programa hace lo que hace Goldsmith de todas las formas posibles: Ayuda a las personas exitosas a enfrentarse a sus propios desafíos de comportamiento para mejorar su desempeño como líderes. Este artículo describe las lecciones clave de coaching ejecutivo de la larga historia de Goldsmith, los participantes lo exploran y lo siguen aplicando mucho después del taller de inmersión de AchieveForum.

Los 20 descarriladores del Liderazgo

Los líderes medios y senior, aquellos que han subido a través de las distintas categorías, por definición, son personas exitosas. El objetivo de Goldsmith es construir sobre este éxito ayudando a estos líderes a hacer cambios y ajustarse a ellos para elevar su liderazgo al siguiente nivel, ellos mismo pueden definir este paso.

Todos los líderes exitosos tienen atributos que les han ayudado a alcanzar una lista de logros. Pero a medida que los líderes avanzan hacia niveles más altos de la vida organizacional, muchos de sus compañeros comparten esos mismos atributos. Todo el mundo es funcional. Todo el mundo es inteligente. Todos están al día en aspectos técnicos.

A medida que los líderes obtienen más éxito, dominar los atributos más sutiles les ayuda a lograr un mayor éxito. El hecho es que, cuanto más se elevan, sus oportunidades de crecimiento se vuelven más conductuales. La experiencia de coaching de Goldsmith ha demostrado que según avanzan los líderes en sus carreras, alterar su propio comportamiento es a menudo el único cambio significativo que pueden hacer.

Por esta razón, es crítico enfrentarse a lo que los líderes casi nunca discuten: el lado oscuro del éxito.

Todo el mundo habla de los frutos del éxito; Pocos hablan de sus desafíos. Goldsmith describe a sus coachees como "personas de mega éxito", por el impacto del liderazgo que han visto a gran escala. Ese impacto, dice, no siempre es bonito. En *What Got You Here Won't Get You There*, explora 20 comportamientos auto-limitantes-descarriladores-que pueden detener el progreso de los líderes altamente exitosos:

A continuación vamos a ver cada uno de estos descarriladores:

1. Ganar demasiado
2. Añadir demasiado valor
3. Juzgar
4. Hacer comentarios destructivos
5. Comenzar con "no," "pero," o "
6. Decir al mundo lo inteligente que eres
7. Hablar cuando estas enfadado
8. Negatividad o "Déjame explicar porque no funcionará"
9. Ocultar información
10. No dar el reconocimiento apropiado
11. Reclamar un reconocimiento que no mereces
12. Dar excusas
13. Aferrarse al pasado
14. Hacer favoritismos
15. Negarse a expresar su pesar
16. No escuchar
17. No expresar gratitud
18. Castigar al mensajero
19. Pasar la pelota
20. Una necesidad excesiva de ser "yo"

Durante una entrevista con el Harvard Business Review, a Goldsmith le preguntaron: ¿Cuál es el primer problema de las personas con las que ha trabajado a lo largo de los años?

¡Ganar demasiado! Los líderes exitosos aman ganar en cada contexto! ¿Es significativo? Ganar. ¿Es crítico? Ganar. ¿Es trivial? Ganar. ¿No vale la pena? ¡Gana de todos modos! Imagine que un líder tiene un duro día de trabajo. Ella va a casa. Su esposo o compañero dice: "Tuve un día duro!" Y ella responde: "¿Tuviste un día duro? ¿Tienes alguna idea de lo que he tenido que aguantar?" "La mayoría de los líderes exitosos son tan competitivos que tienen que demostrar que están más estresados que las personas con las que viven!"

¿Por qué es tan importante para la gente inteligente y exitosa ganar en cada situación? Goldsmith observa que cuanto mas bajos están los líderes en la organización, más importante es ser el ganador. Pero cuanto más alto está, más disfuncional es ser el ganador. "Para grandes triunfadores, todo se trata de "mí". Para los grandes líderes, todo se trata sobre los demás", dice. Debido a la profunda diferencia entre "yo gano" y "ellos ganan", Es increíblemente difícil la transición de ser un gran triunfador a ser un gran líder. Cada líder puede encontrar desde 1 a mas de 20 descarriladores en su repertorio conductual.

La pregunta entonces se convierte en: "¿Qué hago al respecto?"

Retroacción

A Goldsmith le encanta el proceso que él llama "Retroacción". Una vez que los líderes identifican sus descarriladores, el proceso Retroacción puede ser una forma positiva y optimista de ayudarse a sí mismo y a los demás a mejorar el rendimiento. Retroacción es la esencia del desarrollo del liderazgo, según Goldsmith. Es una práctica que sirve a los líderes tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.

Mientras que Retroacción es casi demasiado simple para dignificar con un nombre, algunas de las ideas más simples también son las más eficaces. Y, como Retroacción es fácil de practicar, los líderes tienen poca excusa para no intentarlo.

Dar feedback, es una habilidad bien conocida en el lugar de trabajo, es histórico-lo que alguien hizo, no hizo, podría haber hecho, y así sucesivamente. Si bien es una información útil, nadie puede cambiar el pasado.

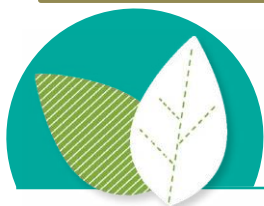
El Proceso de Retroacción



Por eso la regla # 1 de Retroacción es: No se trata del pasado. Retroacción es sobre lo que un líder puede hacer en el futuro, sobre dejar saber a los otros lo que les gustaría lograr y pedir ideas sobre cómo hacerlo.

Es sobre decirle a alguien: "Quiero mejorarme en ..." y ampliar un grupo personal de posibilidades con las ideas de otros. "Si el feedback esta en el pasado", dice Goldsmith, "Retroacción es el futuro perfecto".

Retroacción supera los dos mayores obstáculos a los que se enfrentan los líderes con un feedback negativo: las personas exitosas en posiciones dominantes no quieren oírlo, y sus subordinados rara vez quieren darlo. Retroacción reduce la discusión a las dimensiones íntimas de dos seres humanos.



Goldsmith enseña Retroacción a CEOs y otros ejecutivos de todo el mundo, y a menudo les resulta una técnica que cambia la vida y la organización. Pero tan simple como parece, Retroacción invita a una reacción humana común, que lleva a la Regla # 2: Los líderes no pueden juzgar o criticar las ideas que reciben.

La forma más rápida de abatir a otros es evaluar o juzgar las ideas que ofrecen. Debido a que el objetivo de Retroacción es obtener nuevas ideas, los líderes no pueden decir "buena idea", "mala idea", "ya sabía que", "eso nunca funcionará", o cualquier otra cosa que suponga un juicio. Según Goldsmith :

Retroacción funciona cuando estas callado, escuchas y tomas notas. ¿Y qué dices a cambio? "¡Gracias!" Trate la idea como un regalo. Si me das algo, debería decir, "¡mal regalo! No me gusta tu estúpido regalo?" No, debo decir: "¡Gracias!" Si quiere el regalo, úsalo. Si no lo quiere guárdalo en un armario. Si ya tiene el regalo, vuelva a envolverlo y dáselo a un vecino. ¿A quien le importa?"

Cuando los líderes responden a Retroacción con un simple "Gracias", pueden ocurrir cosas increíbles para sus organizaciones, sus colegas y su propio desempeño como líderes.

Seis Engaños Clásicos

¿Por qué las personas no se convierten en los líderes que realmente quieren ser? ¿Por qué no cambian los comportamientos que saben que disminuyen su impacto? Según Goldsmith, varios auto-engaños son fuerzas poderosas que trabajan contra el deseo de un líder de cambiar.



1. Soñar sobre el futuro:

Un líder podría pensar, "Las cosas son caóticas en este momento, pero en un mes o así, todo esto se estabilizará. Me voy a organizar y me concentraré en lo que realmente importa ". De hecho, las condiciones de hoy son probablemente la norma, no la excepción.



2. El enfoque del planificador:

La persona que hace el plan no es la persona que lo ejecuta. El planificador quiere estar más comprometido en las reuniones. El hacedor responde a los correos electrónicos en un móvil. El cambio de comportamiento positivo no ocurrirá hasta que el planificador y el hacedor se conviertan en uno.



3. La brecha entre Entender-Hacer:

Una brecha enorme separa lo que sabemos de lo que hacemos. Incluso si entendemos el impacto de nuestros comportamientos negativos, esa comprensión no tiene valor práctico sin el esfuerzo diario de cambiar los comportamientos que hemos aceptado en nosotros mismos durante años.



4. No Llevará tanto Tiempo ni Será Tan Difícil:

Este engaño racionaliza el fracaso de hacer los cambios necesarios. Para los líderes o cualquier otra persona, cambiar hábitos arraigados o abandonar comportamientos cómodos siempre lleva más tiempo y es más difícil de lo que esperaban.



5. La Alta Probabilidad de las Distracciones de Baja Probabilidad:

Incluso si un millón de distracciones de baja probabilidad son posibles, la probabilidad de que ocurra es pequeña. Pero la probabilidad de que algo suceda es casi segura. Siempre habrá una crisis, incluso si no podemos predecir cuál.



6. Hoy es un Día Especial:

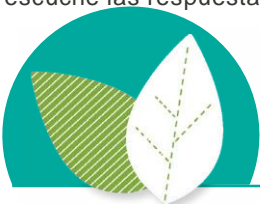
Un líder podría pensar "Quiero compartir más información con mis compañeros," pero hoy es especial. Compartir estos datos podría perjudicar mi posición de negociación". De hecho, la mayoría de nosotros podemos encontrar algo especial sobre casi cualquier día para evitar hacer el cambio de comportamiento necesario.

Los problemas de comportamiento pueden arrastrarse durante años, porque las personas se aferran a estos y a otras ilusiones que desvían el esfuerzo para cambiar. Una vez que los líderes son conscientes de sus auto-engaños, es más probable que digan, "Mira, necesito ayuda", lo que hace mucho más probable que mejoren.

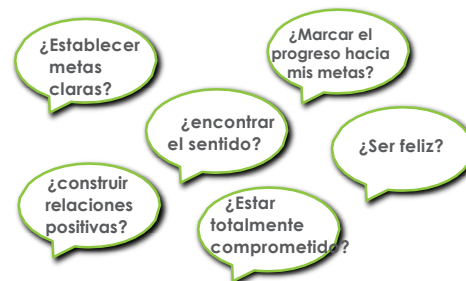
Seis Preguntas Diarias

"Lo que se mide se hace" aplica por igual a los temas comerciales que al cambio de comportamiento. Goldsmith atestigua esta verdad a nivel personal. Nos cuenta que paga a una mujer llamada Kate para que lo llame todos los días y que escuche las respuestas a las preguntas que él mismo se ha

preparado. Puede sonar tonto pero trabajar con un colega es una de las maneras más efectivas de hacer que el cambio suceda. Él llama a este proceso las Preguntas Diarias



¿Hice todo lo que pude para...



Marshall distingue entre preguntas pasivas (hice o no hice un cambio deseado) y preguntas activas (hice mi mejor esfuerzo para progresar hacia un cambio deseado). Las preguntas pasivas pueden incluir:

- ¿Establecí metas claras para el día?
- ¿Alcancé los objetivos que me propuse?
- ¿Evité hacer comentarios destructivos sobre mis compañeros?

El problema con las preguntas pasivas es que se centran en lo que el mundo necesita hacer para marcar una diferencia positiva para el líder. Animar a los líderes a culpar al ambiente u otras personas por su propia incapacidad para alcanzar sus metas. Las preguntas pasivas también dan lugar a acciones equivocadas -por ejemplo, a los colegas- y a sus consecuencias imprevistas.

Por otro lado, las preguntas activas, enfocan a los líderes a lo que pueden hacer para marcar una diferencia positiva entre ellos mismos y para los demás. Goldsmith recomienda seis preguntas activas para todos:

- ¿Hice hoy mi mejor esfuerzo para establecer objetivos claros?
- ¿Hice hoy mi mejor esfuerzo para progresar hacia mis metas?
- ¿Hice hoy mi mejor esfuerzo para encontrar significado?
- ¿Hice hoy mi mejor esfuerzo para ser feliz?
- ¿Hice hoy mi mejor esfuerzo para construir relaciones positivas?
- ¿Hice hoy mi mejor esfuerzo para estar plenamente comprometido?

Los líderes pueden utilizar las seis preguntas de Goldsmith o crear sus propias preguntas siguiendo el formato "Hice hoy mi mejor esfuerzo para..." y focalizando sus desafíos de comportamiento más importantes. Para implementar el proceso Preguntas Diarias, los líderes pueden crear una hoja de cálculo:

- En la primera columna, escriben preguntas sobre lo que es más importante para ellos. Pueden incluir trabajo, amigos, familia, salud o lo que quieran lograr.
- Se aseguran de que cada pregunta pueda ser contestada por "sí" o "no".
- Crean columnas para respuestas "sí" y "no". Cada día, asignan a cada pregunta un cero para "no" y un 1 para "sí".

Mientras que el proceso es simple, los resultados pueden ser extraordinarios. Goldsmith advierte que después de una semana de seguimiento, "los resultados podrían no ser tan bonitos como la placa de valores corporativos. Esto se debe a que la vida es increíblemente fácil de hablar, pero increíblemente difícil de vivir".

Preguntas diarias-preguntas activas -ya sean de Goldsmith o de un líder, funcionan debido a varias razones:

- Las preguntas diarias son lo que los psicólogos llaman un "dispositivo de compromiso". Estas preguntas anuncian la intención de un líder y aumentan la resolución personal de cambiar algo.
- Las preguntas diarias presionan a los líderes para abordar las áreas donde la motivación es débil. Sin movimiento constante en la dirección correcta, los líderes tienen pocas posibilidades de mejorar.

- Más que nada, las preguntas diarias neutralizan el archienemigo del cambio de comportamiento: la impaciencia. La brecha entre el esfuerzo y la recompensa puede socavar el compromiso de cambio. Las preguntas diarias reducen los objetivos en bloques manejables de 24 horas.

En general, las preguntas diarias recuerdan a los líderes que el éxito es la suma de pequeños esfuerzos diarios. Estas preguntas continúan reforzando la verdad de que si hacen el esfuerzo, mejorarán. Y si no mejoran, sabrán exactamente por qué.

Recordando lo que sabemos

Ningún resumen rápido puede hacer justicia a la suma de las enseñanzas de Goldsmith o al efecto del cambio positivo que logra en sus clientes trabajando duramente.

La comparación con otro gran maestro se puede justificar aquí. En el diálogo de Platón Meno, escrito hace unos 2.500 años, Sócrates intenta demostrar que el aprendizaje no es simplemente la adquisición de nueva información. Si no que, aprender es el recuerdo de verdades que ya conocemos. El trabajo de Goldsmith tiene esa cualidad: nos dice algo, comparte una historia, cita su investigación, y pensamos, "Lo sabía. Es muy importante. Y nunca he pensado sobre eso. "Quizás por esta razón su trabajo resuena en una audiencia muy amplia".

Pero la resonancia es de poco valor sin el compromiso individual de identificar y purgar comportamientos que pueden bloquear o descarrilar una carrera. Incluso sin trabajar uno-a-uno con Goldsmith, cualquier líder puede sacar provecho de sus conocimientos y aplicar sus prácticas. Es una cuestión de recordar lo que ya sabemos y hacer lo que sabemos que debemos hacer.

Acerca de AchieveForum:

AchieveForum ofrece soluciones de liderazgo diseñadas para el cliente y basadas en más de 85 años de experiencia global.

Nuestras soluciones de aprendizaje adaptadas se crean con un propósito y van impulsadas hacia la innovación para ayudar a las organizaciones a que ejecuten eficazmente sus estrategias empresariales. Ofrecemos a nuestros clientes productos y programas prácticos, basados en la investigación que movilizan a las personas, aceleran la implementación del negocio y mejoran la agilidad.

Para más información ir a :

www.achieforum.com

© 2016 AchieveForum.

achieve+forum™