

## **Dez erros fatais para o líder**

Jack Zenger e Joseph Folkman

Harvard Business Review – Junho 2009

Quando tudo vai bem, a liderança ruim até passa despercebida. Já na hora da crise pode ser a receita para o desastre. Para descobrir por que um líder naufraga, analisamos os resultados de dois estudos: no primeiro, pegamos dados de feedback de 360° de mais de 450 executivos de empresas do ranking Fortune 500 e buscamos características comuns aos 31 que foram demitidos nos três anos seguintes. No segundo, analisamos dados de feedback de 360° de mais de 11 mil líderes e identificamos os 10% tidos como os piores. Em seguida comparamos os piores líderes com os líderes demitidos para chegar nas dez falhas mais comuns da liderança. Todo líder ruim exibe pelo menos uma delas; a maioria, várias.

**Não tem energia e entusiasmo.** Esse líder vê toda iniciativa nova como um fardo, raramente oferece ajuda e tem medo de se sobrecarregar. Um líder desses foi descrito como alguém capaz de “sugar toda a energia de um ambiente”.

**Aceita seu próprio desempenho medíocre.** Esse líder exagera a dificuldade de atingir metas para ficar bem na foto ao cumpri-las. Seu lema é "Prometa pouco e vá além do prometido".

**Não tem visão e rumo claros.** Para esse líder, sua única função é executar. Como aquela pessoa que segue uma trilha bem batida, fica perdido quando o caminho se bifurca.

**Não tem tirocínio.** Toma decisões que, na opinião de colegas e subordinados, não servem aos interesses da organização.

**Não colabora.** Esse líder evita os pares, age isoladamente e encara outros líderes como rivais. O resultado é que acaba abandonado pelos próprios indivíduos de cujo insight e apoio necessita.

**Não faz o que prega.** Estabelece padrões de conduta ou expectativas de desempenho que ele mesmo não cumpre. Aos olhos dos outros, não tem integridade.

**Resiste a novas idéias.** Rejeita sugestões de subordinados e colegas. Boas idéias não são implementadas e a organização empaca.

**Não aprende com erros.** Esse líder pode até não cometer mais erros do que os colegas, mas não aproveita a falha para aprender e melhorar. Em vez disso, esconde o erro e fica se remoendo por dentro.

**Não tem traquejo interpessoal.** Peca tanto pela comissão (é rude e intimidador) quanto pela omissão (é distante, inacessível e não gosta de elogiar).

**Não prepara os outros.** Esse líder se concentra em si mesmo em vez de preparar os subordinados, levando indivíduos e equipes a perder o interesse.