

Power - Why Some People Have It—and Others Don't - Jeffrey Pfeffer

Power (2010) è una guida di realpolitik (politica concreta) per perseguire una carriera di successo. Offre un punto di vista inusuale e consigli che non si troverebbero in letteratura, con suggerimenti e tecniche che si possono mettere in atto ora per raggiungere un successo di lungo termine.

Che c'è dietro? Imparate come muovervi verso una posizione di potere.

Molti di noi passano la vita a pensare di non meritare il potere o che non dovremmo deviare dal nostro percorso per ricoprire posizioni con responsabilità maggiore. Teniamo invece la testa bassa, lavoriamo sodo e speriamo di spostarci piano piano verso posizioni migliori.

Questi paragrafi mostrano come questo modo di pensare sia completamente sbagliato. Mostrano infatti che se si vuole il potere, bisogna lavorare sodo per ottenerlo. Forniscono suggerimenti su come emergere nella competizione e costruire la propria strada verso il successo.

In questi paragrafi scoprirai:

- perché se sei un chiodo, stare in piedi è la miglior soluzione;
- come un democratico ha tenuto a bada i repubblicani;
- il vero valore di un sorriso.

Molti di noi pensano erroneamente che il potere e il successo siano guadagnati dalle persone che seguono le regole.

Ogni giorno lavori sodo sul posto di lavoro: arrivi presto, trovi un modo per completare tutti i tuoi compiti e responsabilità e resti fino a tardi, superando la mezzanotte.

Considerando tutto ciò che fai sei convinto che la promozione sia dietro l'angolo, non appena il capo si accorgerà della tua dedizione.

Ma in realtà potresti dover aspettare tanto tempo, perché recenti studi hanno mostrato come non ci siano legami tra performance sul lavoro e promozioni. Ad esempio, uno studio su Fokker, un'impresa manifatturiera aeronautica danese, ha scoperto che i colletti bianchi avevano una probabilità maggiore del 12% di essere promossi con una valutazione delle performance "molto buona" piuttosto che "buona".

Questo ci ha portati ad un'incomprensione comune: molte persone danno per scontato che le posizioni di potere e prestigio siano ricoperte da persone che le meritano. In altre parole, molti di noi pensano che il mondo sia un posto giusto, un tipo di pensiero che fu lo psicologo Melvin Lerner a descrivere per primo come «Just-World hypothesis». Noi pensiamo infatti che le persone di successo siano quelle che rispettano le regole.

Questo punto di vista ci impedisce di adottare le stesse tecniche che usano gli altri, che magari hanno raggiunto la loro posizione di potere per vie traverse. Quando vediamo qualcuno arrivare in cima in modo disonesto o senza scrupoli - magari prendendosi troppo merito per un progetto di gruppo o comportandosi in modo poco educato coi suoi colleghi - noi pensiamo «avrà quel che si merita!». Diamo per scontato che il loro comportamento sarà punito in qualche modo, non ci preoccupiamo di prendere spunto dal loro successo.

Questo tipo di forma mentis è molto limitante, perché ci impedisce di cogliere suggerimenti e tecniche utili solo perché non ci piacciono le persone che li usano.

Per sviluppare le qualità di leadership, iniziate con un'autovalutazione onesta dei vostri punti di forza e delle vostre debolezze.

Quando vedete un presidente probabilmente penserete: «Lui è un leader per natura! Sembra sia nato per fare questo lavoro.» Questo riflette un'altra forma mentis comune: spesso pensiamo che alcune persone siano naturalmente portate al potere, come se avessero un dono genetico.

Ma in realtà nessuno ha il potenziale per diventare un grande leader: la leadership si impara!

In cosa consiste l'educazione alla leadership? Bé inizia con la comprensione di quali sono le qualità legate ad una buona leadership.

La qualità maggiormente associata alla leadership è la sicurezza in sé stessi. Mettiamola così: non si può diventare dei grandi leader se non si è convinti di poterlo essere, la sicurezza in sé è necessaria per arrivare all'obiettivo. Qualsiasi cosa stiate cercando di raggiungere - che sia scalare l'Everest o ottenere una promozione - non potete sperare di ottenerla se non credete di esserne capaci.

Ma la sicurezza in sé stessi non è l'unica caratteristica della leadership, serve anche l'energia. Il cammino verso il potere è fatto anche di duro lavoro dal mattino presto alla sera tardi, per questo serve molta energia per arrivare al successo.

C'è anche un'altra caratteristica importante nella leadership forte: l'empatia, l'abilità di capire cosa vuole l'altro. Lungo la vostra carriera dovrete farti notare da chi prende le decisioni, dal top management. Per questo, può essere utile capire che cosa cercano: vogliono una persona comprensibile e affidabile, o preferiscono trovare una persona con spiccate doti comunicative e capacità di comando?

Queste sono solo alcune delle caratteristiche associate alla leadership, ce ne sono molte altre, come la resilienza e la coscienza di sé. Riflettere onestamente su quali di queste caratteristiche ci appartengano e quali invece no, è il primo step per aumentare il proprio potere personale. Perché per avere successo, bisogna avere un quadro chiaro di quali siano i nostri punti di forza e le debolezze. Solo dopo aver riconosciuto le debolezze, ci si può allenare a superarle.

Nei paragrafi successivi scopriremo come farlo.

Se persegui il potere, è importante capitare nella funzione giusta.

Quando si tratta di costruire una carriera, molti di noi capiscono intuitivamente che una banca multinazionale offre migliori prospettive future di un fruttivendolo locale.

Le differenze che esistono tra le diverse aziende, si possono riscontrare anche all'interno delle aziende stesse, nelle diverse funzioni. Se vuoi intraprendere il sentiero verso il potere, bisogna atterrare nella giusta funzione.

Volete le prove? Uno studio ha analizzato le carriere di 338 manager nel settore pubblico che danno lavoro a 3500 persone. I ricercatori hanno scoperto che i manager che hanno iniziato la loro carriera nella funzione che deteneva il maggior potere hanno avuto una crescita di salario più alta ed avevano maggiore possibilità di entrare nelle funzioni ad alto potere decisionale anche in altre aziende, qualora avessero cambiato lavoro.

Quindi come possiamo capire quale funzione ha più potere? Non c'è una risposta universale per tutte le aziende, bisogna valutare caso per caso, considerando però tre fattori.

Il primo è abbastanza semplice: è una questione di pagamento relativa. Le funzioni con più potere tendono ad offrire stipendi più alti.

La prossimità fisica della funzione al top management, è un altro indicatore importante di potere. Ad esempio la location dell'headquarter della Pacific gas and Electric Company, cambia in relazione ai cambi di potere. Nel tempo, la funzione di amministrazione e finanza si sono mossi verso l'alto nell'edificio, in modo da essere più vicini al senior management, mentre la funzione di progettazione ingegneristica si è mossa verso il basso. Durante questo periodo la rappresentanza di impiegati di amministrazione e finanza che sono arrivati al senior management è cresciuta di conseguenza.

Il terzo modo per identificare la funzione con più potere è guardare alla composizione di comitati importanti, come il board dei direttori. Le funzioni più potenti hanno un numero maggiore di rappresentanti al loro interno.

Fatevi notare facendo domande e occasionalmente trasgredendo le regole.

Un vecchio proverbio giapponese dice che «Il chiodo che sporge va preso a martellate». L'autore ha rigirato il proverbio. Dovete mettervi nei panni del manager che deve decidere a chi dare la promozione: se guardate un'asse di legno con molti chiodi conficcati, ma ce n'è uno che sporge, quale scegliereste?

Semplice: quando arriva il momento dell'avanzamento di carriera, essere più visibili vi giova. Ma come riuscirci?

Iniziate chiedendo aiuto a chi ha potere. Ad esempio potete invitare il vostro capo ad un pranzo e poi chiedergli quali sono i passi successivi da fare per avere una promozione. Il

vostro capo probabilmente si ricorderà che voi siete stati sicuri di voi stessi e avete osato ponendogli quella domanda. Molte persone hanno paura di fare queste mosse perché pensano che la gente possa ignorarli o rifiutarli.

Questo principio è stato dimostrato in uno studio condotto dal direttore di una business school, Frank Flynn e dalla dottoranda Vanessa Lake. I partecipanti avevano due compiti: il primo era chiedere ad altre persone un piccolo favore (compilare un questionario) e di indovinare il numero di persone a cui avrebbero dovuto chiedere prima di ottenere una risposta positiva. Incredibilmente, i partecipanti hanno pensato ad un numero 3 volte maggiore di quello reale.

Come suggerisce lo studio, non dovrete aver paura di chiedere ciò che volete e di rendervi visibili.

Ma che fare quando questo non è sufficiente?

Dovete anche essere memorabili, dovete emergere rispetto alla folla perché fate le cose in modo diverso.

Pensate ad esempio alle star del calcio mondiale come Cristiano Ronaldo. Ronaldo è un gran giocatore, ma ci sono molti altri giocatori di calcio al mondo, non trasgredisce le regole del gioco più di altri, ma si distingue rompendo le regole sociali, facendo qualsiasi cosa in modo eccessivamente narcisistico.

Se volete l'aiuto di qualcuno, dovete cercare un modo per aiutare prima l'altro.

Molti di noi non raggiungono il potere da soli, ma hanno bisogno dell'aiuto di qualcuno per arrivare in alto. Come fare?

Innanzitutto bisogna prepararsi ad offrire qualcosa in cambio. In altre parole, dovete avere delle risorse: supporto sociale, denaro, consigli per la carriera - qualsiasi asset di cui la gente potrebbe avere bisogno.

Condividere le risorse in proprio possesso inviterà gli altri ad aiutarvi, perché lo scambio implica un elemento di reciprocità, dopotutto, è un obbligo sociale restituire i favori.

Ad esempio, immaginate di dire ad un collega che state pianificando un trasloco per la settimana successiva. E mettiamo che il collega vi offra il suo aiuto, se scegliete di accettare la sua offerta probabilmente avrete la sensazione di dover restituire qualcosa. Anche se non l'accettate, potreste sentirvi obbligati ad offrire il vostro aiuto se questo dovesse averne bisogno.

Infatti la vostra capacità di aiutare gli altri è una fantastica risorsa. Sul posto di lavoro ci sono molti compiti che la gente vorrebbe evitare. Aiutare un collega in casi del genere non vi costerà molto, ma vi farà guadagnare molta gratitudine.

Poniamo che il capo decida che la vostra divisione debba passare la giornata fuori dall'ufficio per attività di team building, se vi offrite di aiutare ad organizzare la giornata, il vostro capo vi sarà estremamente grato.

Un altro aspetto su cui fare leva è il trattare le persone in modo giusto ed educato.

Non ci credete? Considerate la storia del democratico Willie Brown, che fu al comando dell'assemblea Californiana per 16 anni. Sebbene promuovesse leggi a favore dell'uguaglianza dei diritti gay e la legalizzazione di piccole quantità di marijuana, ricevette supporto anche da molti repubblicani, quindi politici ideologicamente opposti.

La ragione di questo supporto inusuale? Brown aveva presieduto in precedenza un comitato in cui trattò i repubblicani con rispetto e giustizia. Guadagnò così il loro rispetto, per questo i suoi colleghi spesso lo supportarono su alcune questioni, sebbene personalmente non fossero d'accordo.

Comportatevi in modo da emanare potere.

Quando guardate un talk show politico, vedete politici che dibattono su qualsiasi cosa avvenga, nel modo più controverso. Pensate un attimo a quando politici di diversi partiti sono riusciti ad essere d'accordo. Non vi viene in mente niente? Bé c'è una cosa in realtà, i politici concordano tutti sul fatto che il modo in cui parlano e agiscono, comunicano autorità e influenzano le persone.

C'è un principio importante che tutte le persone potenti hanno interiorizzato: a seconda del modo in cui influenzate le persone, allo stesso modo queste interagiranno con voi.

E il modo in cui vi presentate fa il resto: le vostre emozioni non influenzano solo le persone attorno a voi, ma sono contagiose. Ad esempio se state camminando per un corridoio e sorridete, probabilmente avrete in cambio altri sorrisi. Uno studio su questo argomento e il suo utilizzo nel marketing, ha scoperto che le persone sono più felici quando incontrano persone che sorridono. Perciò in questo caso, se vedono una pubblicità per un prodotto che contiene delle persone sorridenti, la felicità verrà trasmessa al consumatore che avrà sensazioni positive riguardo al prodotto.

Per farla breve, se volete diventare potenti, dovete emanare potere. E ci sono molto modi per farlo in maniera convincente.

Innanzitutto, dovrete sempre mostrare un atteggiamento dominante nell'interazione con gli altri, ad esempio mostrando rabbia quando non siete d'accordo su qualcosa. Questa si è dimostrata una strategia vincente grazie alla psicologa Larissa Tiedens, che ha scoperto come le persone che si arrabbiano facilmente siano percepite come competenti, forti e intelligenti.

Un altro modo di dimostrare potere è parlare con calma. Questo eviterà di farvi sprecare parole e di contraddirvi, indirettamente sembrerete competenti. Ad esempio, i politici che più

hanno successo sono quelli che parlano piano e deliberatamente. Pensano a ciò che stanno per dire e si assicurano di essere chiari.

Avere una buona reputazione vi porterà avanti nel cammino verso il potere.

All'associazione dei medici della California del 2001, Albin Avgher, dottorando, presenta una teoria sulla comunicazione umana. Durante il suo discorso Avgher, espose alcune idee e teorie che andavano contro le pratiche comunemente riconosciute di altri fisici e partecipanti all'incontro.

Nonostante ciò, molti stettero seduti ad ascoltare attentamente. Erano veramente interessati a ciò che questo esperto stava dicendo. O almeno, lo sono stati finché Avgher non ha ammesso di non essere Albin Avgher, dottorando, ma un comico di nome Charlie Varon, e che tutto ciò che aveva detto fino a quel momento era completamente inventato.

Questo aneddoto mette in luce quanto la reputazione conti man mano che si va avanti. Perché quando le persone si fanno un'idea di te, cercheranno sempre un modo per mantenerla. In altre parole, si concentreranno sulle cose di te che coincidono con la loro idea e ignoreranno ciò che invece non lo fa. Questo processo è chiamato cognitive discount.

Dal momento in cui Varon si è presentato come un dottorando, il pubblico ha dedotto che fosse un esperto e che le due opinioni fossero valide. Questo giudizio li ha portati a credere a tutto quello che veniva detto, anche se questo era in aperto contrasto con ciò che era stato detto fino a quel momento.

Ma non è finita: la gente cambia il proprio atteggiamento nei vostri confronti, basandosi sulle loro convinzioni su di voi. Perciò se Varon non avesse svelato la sua vera identità, il pubblico lo avrebbe interrogato, sebbene non sfidando le sue teorie, ma chiedendo in modo meno critico di portare delle prove a supporto di ciò che stava dicendo.

Come abbiamo visto la reputazione è cruciale. Come assicurarsi di averne una buona?

Innanzitutto niente batte la prima impressione. Se fallite all'inizio, potreste finire in un ambiente dove le persone hanno una cattiva idea su di voi. E bisogna tenere a mente che è più facile cambiare lavoro che non cambiare l'idea che qualcuno si è già fatto di voi.

Lungo la strada verso il potere, sarà inevitabile incontrare qualche conflitto o fallimento.

Sebbene molte persone siano avverse al conflitto - che significa evitare il confronto - i migliori leader usano una tattica diversa. Queste persone realizzano infatti di essere destinati ad incontrare persone che hanno diversi obiettivi e diversi valori. E considerando che vogliono avere successo, i leader cercano di capire come interfacciarsi con loro o come vincerli.

Ma ovviamente, questo non significa andare ad attaccare briga con chiunque. Ci sono delle regole importanti da ricordare.

Innanzitutto, per essere potenti, dovete scegliere saggiamente le vostre battaglie e non entrare in conflitto se non necessario. Non c'è ragione di litigare perché qualcuno ha parcheggiato nel nostro parcheggio preferito o perché qualcuno ha dimenticato il latte fuori dal frigo. Invece, sentitevi liberi di difendervi prepotentemente se qualcuno intralcia la vostra strada verso l'obiettivo, criticandovi aspramente ad esempio.

Inoltre, quando siete coinvolti in un conflitto, offrite sempre ai vostri oppositori un modo carino per ritrattare. Dopotutto, non volete farveli nemici per sempre, altrimenti le persone vi verrebbero contro ancora e ancora, perciò agite con rispetto, anche quando non siete d'accordo con qualcuno.

Questo approccio fu quello del potere politico del democratico Willie Brown. Dopo aver vinto una disputa durante la campagna elettorale, ha aiutato il suo rivale ad assicurarsi altri tipi di posti desiderabili. Facendo così, li ha tenuti lontani dalla propria strada.

Un altro aspetto importante è che avere a che fare coi conflitti, vuol dire saper tornare indietro quando si perde una battaglia. E' naturale avere il desiderio di ritrattare quando si vive un fallimento imbarazzante, ma non cedete alla tentazione.

Vi sia di ispirazione la storia di Steve Jobs. Quando Jobs fu licenziato da Apple, l'azienda co-creata da lui stesso nell'85, considerò di lasciare la Silicon Valley. Ma poi decise di ripartire, fondò due nuove aziende, NeXT e Pixar che ebbero un gran successo. In seguito definirà quell'esperienza «la miglior cosa che mi potesse capitare».

Riassunto finale

Messaggio chiave:

Sebbene molti di noi credano erroneamente che il potere e il successo siano guadagnati da persone che seguono le regole, questo non è il modo migliore per ottenere ciò che volete. Dovreste invece sviluppare le vostre capacità di leadership, trovare modi per emergere sui competitor e mostrare sicurezza.

Consigli di azione:

Se volete costruirvi una solida reputazione, chiedete aiuto!

Molto spesso, i nostri tentativi di promuoverci sono percepiti come arroganza dagli altri. Ma se potete farvi promuovere da qualcun altro (assumendo una marca di PR, ad esempio), potete evitare potenziali salti indietro.

Lectture consigliate: «il principe» di Niccolò Machiavelli.

Il principe è una guida del XVI sec, su come essere il leader autocratico di un paese. Spiega perché finali come gloria e potere giustificano anche i mezzi brutali per i principi. Grazie a questo libro, la parola «machiavellico» è entrata nell'uso comune, indicando usi decettivi e ----- a proprio vantaggio.