



Cultura e Liderança

O Homem das Respostas

JIM WOMACK – 17/01/2017

YOKOTEN DE WOMACK – Como primeiro instinto, a maioria de nós tende a fornecer respostas e soluções ao invés de fazer perguntas. No *yokoten* deste mês, Jim Womack nos dá conselhos sobre como lutar contra esse comportamento e se tornar um *coach*.

Bob, como vou chamá-lo, recentemente me pediu para fazer uma caminhada por sua organização. Ele é o COO de uma grande empresa que conta com 12.000 colaboradores e se perguntava como poderia ser mais bem-sucedido em atingir sua missão de fornecer, com efetividade de custo, um tipo específico de valor para um vasto grupo de clientes.

Começamos nas operações, a área do negócio onde Bob tinha começado sua longa carreira, e fiquei espantado com sua compreensão de detalhes sobre cada atividade. Em todos os lugares que visitávamos, ele oferecia sugestões a praticamente todos os colaboradores sobre como seu trabalho poderia ser melhor executado, com a implicação de que eles deviam seguir seu conselho o mais rápido possível. Ele era, em suma, o Homem das Respostas.

Enquanto caminhávamos de área a área e departamento a departamento, sua capacidade de responder todas as perguntas nunca falhou. Só que os colaboradores não faziam perguntas. Em vez disso, todos ouviam silenciosamente o chefe respondendo suas próprias perguntas. Mas como ele poderia saber as respostas certas para as perguntas certas em áreas onde ele nunca tinha trabalhado ou não trabalhava há muito tempo? Eu podia ver em seus rostos que eles sabiam que Bob também iria sair em breve, e eles poderiam voltar a fazer o que já haviam planejado.

Foi então que comecei a me sentir um pouco triste por Bob. Ele estava carregando uma carga muito pesada. Sua visão de si mesmo como líder eficaz era que ele poderia de alguma forma dar a todos a resposta de que precisavam e, em seguida, encorajá-los a testá-la, mesmo quando seu próprio conhecimento era incompleto na melhor das hipóteses. E não tinha efeito. Todos os gráficos que mais tarde revisamos na sala de conferência estavam ruins. Não havia melhoria sustentável.

No final de nossa caminhada, ele perguntou sobre um “programa lean”, que ele tinha concluído que seria a resposta para muitos dos maiores problemas da organização. E ele perguntou sobre o melhor consultor para fornecê-lo. Essa pergunta parecia ser a única para a qual ele não tinha uma resposta pronta.

Fiz muitas caminhadas desse tipo e conheci muitos Homens das Respostas em minha carreira. De fato, olho



para um todas as manhãs no espelho, porque meu instinto natural é rapidamente fornecer uma resposta mesmo antes da pergunta ser completada. Espero que eu seja um Homem das Respostas em recuperação, mas sempre foi e continua sendo uma luta.

O que eu estava tentando fazer era me forçar a observar os efeitos de minhas respostas sobre aqueles que eu estava tentando ajudar (para uma linda dissertação sobre por que a simples noção de “ajudar” está repleta de mal-entendidos, veja o livro de Edgar Schein “[Helping: How to Offer, Give and Receive Help](#)”).

No final, minhas respostas eram muitas vezes erradas porque eu não tinha examinado profundamente o *gemba*. Na tentativa de ajudar, eu estava simplesmente sugerindo que eles tentassem uma ferramenta ou método que eu tinha visto funcionando em outro lugar no passado. Mas mesmo que minhas respostas fossem certas, eu tinha assumido a responsabilidade pelo problema, e a busca pela minha resposta dificilmente seria sustentada. **Eu gradualmente aprendi que fazer grandes perguntas sobre o propósito organizacional e, em seguida, encontrar um caminho para que pessoas boas com um bom treinamento procurem suas próprias respostas e, então, experimentem maneiras de resolver os problemas que suas respostas apresentavam era a única maneira de ajudar.**

Quando caminho agora, muitas vezes me pedem para dar uma segunda opinião sobre as sugestões e os programas de consultores que tentaram ajudar a organização no passado. A partir dessa experiência, aprendi que não ser o Homem das Respostas é um desafio particular para os consultores, sejam internos a uma organização (em algum tipo de melhoria contínua ou papel de excelência operacional) ou de recursos externos. A expectativa generalizada para o consultor é que ele ou ela já tenha a resposta para os problemas dos colaboradores da linha. É trabalho dos colaboradores colocar essa resposta em prática, muitas vezes com mais respostas do consultor sobre como fazer isso.

Isso destaca a grande distinção, como percebu, entre consultoria e *coaching*. O consultor pode, naturalmente, ter a resposta “certa” no início, com base na longa experiência com problemas semelhantes em outras organizações (esse pode não ser o caso se não houver um conhecimento profundo do *gemba* específico – levando ao problema comum de reconhecimento de padrões sem uma investigação cuidadosa, o que produz um falso diagnóstico e uma falsa prescrição). No entanto, mesmo que o consultor tenha a resposta “certa”, é provavelmente errado de uma forma mais profunda.

O trabalho real do consultor é ser um *coach*, ajudando os colaboradores da organização a aprender a fazer as perguntas certas e, em seguida, a encontrar as respostas certas para aquelas perguntas através de inquérito profundo. Em suma, o objetivo é construir a capacidade nos colaboradores de linha através de ciclos de coaching sobre como inquirir sobre problemas, investigar causas raízes, conduzir ciclos PDCA com contramedidas e confirmar essas contramedidas. Uma contramedida confirmada através de experimentos é a única “resposta” que conta, e uma organização capaz de sustentar a melhoria deve ter gerentes de linha com essa habilidade. Assim, o objetivo mais profundo do *coach* é construir a capacidade de questionar e resolver problemas em todos os colaboradores da organização para que nem o consultor nem o *coach* sejam necessários.



No final de minha caminhada com o Homem das Respostas, depois que ele perguntou o que deveria fazer, passei pela lógica que acabei de descrever. Expliquei que seu hábito altamente desenvolvido de dar respostas era realmente o problema. Ele não precisava de um “programa lean”, mas precisava deixar de ser um consultor para toda a organização e passar a ser um *coach* para seus subordinados diretos, para que eles, por sua vez, pudessem treinar os subordinados diretos deles (ele também precisava criar um processo eficaz de planejamento *hoshin* com um sistema de gerenciamento diário para fornecer estabilidade e sustentar ganhos). Ele poderia, então, direcionar sua energia muito considerável para esse objetivo diferente e alcançar resultados diferentes e melhores. Essa não era a resposta que o Homem das Respostas procurava, e nunca mais ouvi falar dele. E duvido que eu vá.

Isso me deixa com apenas você para conversar e esperar que, quando você olhar no espelho pela manhã, como eu tento fazer todos os dias, você reconheça sua inclinação natural para dar respostas e prometa passar a ser o Homem das Perguntas e um *coach* inspirador.

Uma nota final antes de eu ir: minha esposa me convenceu de que ser o Homem das Respostas é geralmente coisa de cromossomo Y. Eu queria não ter que dizer isso. Mas... tenho. Então, alguns leitores, apesar de eu não estar dizendo quais, terão que olhar mais firme para o espelho e fazer um esforço especial para se tornar um Homem das Respostas em recuperação. Desejo-lhe o melhor com a sua transformação pessoal enquanto eu continuo a trabalhar na minha.

Fonte: [Planet Lean](#)

