



Liderança e Cultura

Quer ser um líder e um coach melhor? Escute a si mesmo

DAVID VERBLE – 12/09/2017

O que os outros ouvem quando você fala sobre problemas? Você está tentando criar um ambiente em que pessoal, seus colegas e seus alunos estejam envolvidos e que pensem com você sobre os problemas? O que eles escutam quando você fala? Aquilo que você diz convida os outros a pensarem com você ou você diz principalmente o que pensa - e o que eles devem pensar? Como você descobre qual é seu impacto enquanto líder ou coach? Aqui está um teste que você pode tentar:

A próxima vez que você for o líder de uma reunião ou de uma revisão de projeto ou for o facilitador em uma reunião de equipe de resolução de problemas, grave a si mesmo (você não precisa de vídeo, apenas de áudio). E você não precisa de equipamento especial. Você pode baixar um aplicativo de gravação de áudio em seu celular. Os celulares mais novos vêm com um instalado. Tudo o que você precisa fazer é dizer aos que estão na sessão que você vai se gravar para uma autoverificação, abrir o aplicativo, clicar no botão Iniciar e colocar seu celular na mesa perto de você ou no bolso da sua camisa (você só precisa gravar a si mesmo) e esquecer disso até que a sessão seja concluída.

Ou, se alguém vier até você para falar sobre um problema ou se você estiver treinando um colaborador ou um colega, pergunte se está tudo bem gravar a discussão. Certifique-se de explicar que é para você ouvir mais tarde para que você possa ser um melhor ouvinte e treinador. E você pode aprender ainda mais voltando para a outra pessoa depois de ter ouvido a gravação e perguntando a ela o que ela achou da discussão. Se você está tendo problemas para lembrar a última vez que alguém veio até você para falar sobre um problema ou para obter treinamento, isso pode ser um dado que vale a pena considerar.

Quando você tiver uma gravação de suas perguntas e comentários, o que você deve procurar? Aqui estão três perguntas que você pode fazer:

1. **Eu faço perguntas?** Claro que você faz, ou você quer fazer. Mas elas saem como perguntas ou como declarações? Você afirma em vez de perguntar? Todos nós fazemos isso. Está em nossa natureza. Nós tendemos a afirmar, em vez de perguntar, por causa de nossa pressa para chegar à resposta ou para fazer o que "sabemos" que precisa ser feito, mesmo que desejemos envolver outras pessoas e compartilhar a conexão para realizar algo juntos. Muitas vezes, afirmamos o que estamos pensando em vez de perguntar o que a outra pessoa sabe ou está pensando. É assim que somos, e temos que trabalhar duro para perguntar (e ouvir) ao invés de afirmar.
2. **Que tipos de pergunta eu faço?** Digamos que você faça perguntas. De que tipo elas são? Elas são abertas



ou induzem a o que você acredita ser a situação ou pensa que deveria ser feito? Novamente, nossa natureza tem uma influência poderosa. Queremos compartilhar nosso entendimento com outra pessoa, ao invés de perguntar o que ela sabe ou pensa e tentamos fazê-la concordar com o que sabemos ou pensamos. É assim que funciona uma pergunta influenciadora. Ela dá às outras pessoas opções para responder e basicamente a obriga a reagir à opinião, à observação ou à ideia que temos em mente.

Às vezes, somos diretos e perguntamos exatamente o que queremos saber ("não temos tempo para concluir este projeto, temos?"). Às vezes, somos sorrateiros e sugerimos ou conduzimos a pessoa à resposta que queremos ("com tão pouco tempo restante, não vejo nenhuma forma de completar o projeto a tempo. Você vê?"). Em ambos os casos estamos influenciando a outra pessoa a reagir da forma que queremos, concordem ou não com o que pensamos - em vez de realmente perguntar o que ela pensa.

3. **Minhas perguntas são sobre o quê?** Vamos dar um passo à frente e dar uma olhada em nossos "motivos" quando fazemos perguntas, mesmo que sejam perguntas abertas. É uma questão de intenção. O que estamos tentando aprender quando fazemos uma pergunta? Estamos tentando confirmar o que já sabemos ou pensamos ou estamos abrindo a porta para aprender coisas que não sabemos ou acreditamos? Por que isso é importante? Por que a intenção de nossas questões é importante? A distinção é importante porque a outra pessoa pode sentir o que estamos fazendo. Elas podem dizer que não estamos sinceramente interessados no que ela pensa. Elas entendem que estamos apenas querendo que concordem com o que pensamos para que possamos continuar com o que queremos fazer.

Considere como isso faz as pessoas se sentirem. Basicamente, essa situação diz que o papel delas é concordar e que não importa o que elas sabem e pensam. As pessoas percebem isso, seja nossa intenção ou não. Dessa forma, a outra pessoa é reduzida a um objeto que estamos usando para nossos propósitos. Se você está em uma posição de poder (um líder) ou de experiência (um treinador), a outra pessoa geralmente não discordará de você. Mas isso não significa que elas concordem ou estejam envolvidas ou que você vá ter o apoio voluntário ou o melhor esforço delas para fazer o que você quer que elas façam.

Quando você estiver sozinho, ouça a gravação e anote as primeiras 15 ou 20 (ou mais, se desejar) coisas que você disse ou perguntou. Depois, veja os itens e considere o seguinte sobre cada um (você pode usar os códigos que quiser):

- Se um item for uma afirmação, codifique "A". Se for uma pergunta, codifique "P".
- Se o item for uma pergunta, codifique "PA" se for aberta. Codifique "PI" se for influenciadora (exemplos abaixo).

Perguntas influenciadoras ou fechadas geralmente exigem uma resposta "Sim" ou "Não" - mesmo que a pessoa explique sua resposta.

Exemplo: "Você já viu como as amostras de sangue são colocadas no carrinho?". "Sim, acho que alguns estavam deitados".



As perguntas abertas não focam em um aspecto ou uma ideia específica sobre o Lugar Real.

Exemplo: "O que você notou sobre o carrinho onde as amostras de laboratório são deixadas para retirada?".

- Se a pergunta se basear no que você pensa ou assume sobre a situação, codifique "M" (para mim). Se está procurando aprender o que a outra pessoa sabe ou pensa, codifique "E" (para ela ou ele).
- Espere um momento, dê um passo atrás e veja como seus itens estão codificados no geral e, em seguida, responda as perguntas de reflexão que se seguem.

Para ajudá-lo a refletir sobre seus hábitos atuais como líder ou coach, estime cada um dos seguintes itens (principalmente significa 60% ou mais).

1. Seus itens eram principalmente perguntas ou afirmações?
2. Suas perguntas eram principalmente abertas ou influenciadoras (sim ou não)?
3. Suas perguntas eram baseadas principalmente no que você estava pensando ou no que você queria aprender sobre o que a outra pessoa sabia e estava pensando?
4. Você principalmente confirmou as coisas que já sabia ou pensava ou você principalmente aprendeu coisas de que não sabia?

Se você não estiver inteiramente satisfeito com o que descobrir, não seja muito duro com você mesmo. Primeiro, tudo o que isso prova é que você é um ser humano normal. Tendemos a ser "conhecedores" e agimos e interagimos com fé inquestionável no que acreditamos "conhecer" (se sabemos o que precisamos saber, por que aprender o que os outros sabem?). Em segundo lugar, você pode repetir o processo de autoverificação. Essa é apenas uma amostra. Tente mais uma vez prestar atenção quando você pergunta e quando você afirma e em como você faz.

E em terceiro lugar, se você quiser mudar o equilíbrio entre afirmações e perguntas, lembre-se com o que está lidando. Os hábitos podem ser chamados de hábitos porque eles nos habitam. Eles estão profundamente enraizados em nossos cérebros e têm mentes próprias. Eles são uma combinação de resposta padrão e piloto automático. Eles são úteis porque não ocupam a mente consciente para operar. Eles são irritantes quando queremos mudá-los, porque é preciso muito esforço consciente para nos "desprogramar", substituindo as antigas respostas automáticas e criando caminhos para novas. Mas isso pode ser feito.

Fonte: [Lean Enterprise Institute](http://lean.org.br)

