Cultura e Liderança

Como demonstrar respeito durante uma pandemia

Katrina Appell

Como praticantes lean, frequentemente falamos ou escutamos sobre respeito pelas pessoas, mas não temos um entendimento comum sobre o que isso significa. Muitas pessoas acham que significa ser legal, o que é essencial, mas meramente arranha a superfície do que o respeito pela pessoa realmente significa e o papel que ele tem para garantir que as pessoas estejam satisfeitas e com alto desempenho. Os princípios orientadores da Toyota (em inglês) definem o respeito pelas pessoas sob duas vertentes: respeito e trabalho e equipe.

- Respeito: respeitamos os outros, todo esforço para entender os outros, assumimos responsabilidade e fazemos nosso melhor para construir confiança mútua.

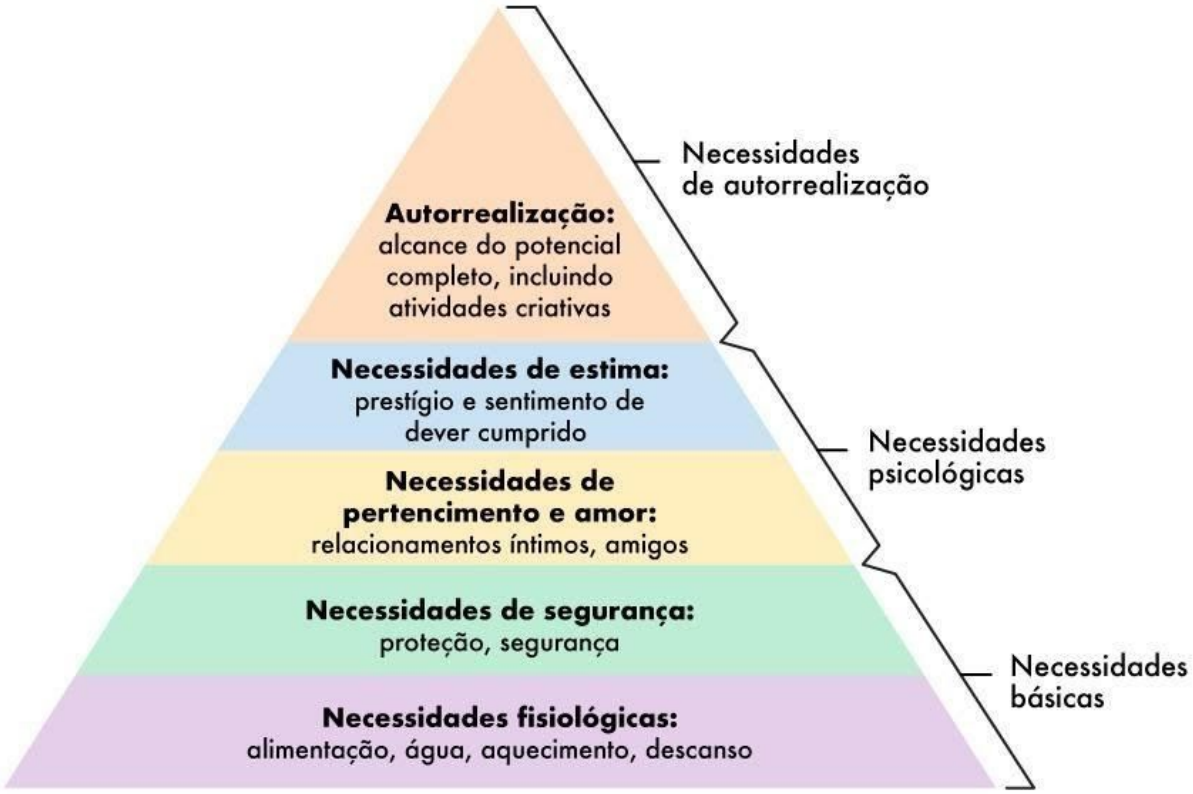
- Trabalho em equipe: estimulamos o crescimento pessoal e profissional, compartilhamos as oportunidades de desenvolvimento e maximizamos o desempenho individual e da equipe.

O risco para os líderes que interpretam erroneamente esse aspecto de demonstrar respeito, confundindo-o com ser legal, é que eles não dão às pessoas o feedback de que precisam para aprender e melhorar. Não dar um feedback honesto causa uma falta de alinhamento com o princípio do trabalho em equipe, que permite que as pessoas desenvolvam e maximizem seu desempenho. Para demonstrar respeito ao oferecer feedbacks críticos, os líderes precisam primeiro entender a situação. Um líder demonstra respeito e enriquece a oportunidade de aprendizagem ao perguntar às pessoas sobre um problema ou um projeto. Com o passar do tempo, tais interações fornecem o ambiente necessário para desenvolver as capacidades das pessoas, o que, por sua vez, maximiza o desempenho individual e da equipe.

Ainda assim, a forma como se demonstra respeito já é um desafio em condições normais de trabalho, mas, durante uma pandemia, isso pode ser especialmente difícil. Pensar na hierarquia das necessidades de Maslow (em inglês) pode ser uma estrutura útil para superar esse desafio.

Uma estrutura para entender as necessidades

Se a base de demonstrar respeito pelas pessoas é entender sua situação atual e sua maturidade para o crescimento, a hierarquia das necessidades de Maslow oferece uma estrutura que pode ajudá-lo a avaliá-las.



Essa estrutura ilustra que as pessoas precisam ter suas necessidades básicas (a parte de baixo da pirâmide) atendidas antes de poderem focar nas necessidades associadas com aprendizagem e desenvolvimento (na parte de cima da pirâmide). Depois que nossas necessidades fisiológicas básicas — alimentação, água, aquecimento e descanso — forem atendidas, podemos começar a focar em nossa necessidade por segurança. Assim que soubermos que estamos seguros, podemos buscar nossas necessidades psicológicas de pertencimento, amor e estima. Alcançamos o pertencimento e o amor através de nossos relacionamentos com as pessoas e a estima através do que conquistamos. Quando essas necessidades são atendidas, podemos focar nossa atenção na autorrealização, nossa necessidade de nos atualizar alcançando nosso potencial máximo, o que inclui participar de atividades criativas.

Busque entender

O pensamento lean é um sistema projetado para apoiar as pessoas que já tiveram suas necessidades básicas e psicológicas atendidas e podem focar em suas necessidades de autorrealização. Antes da pandemia, a maioria das pessoas, embora não sua totalidade, tinham suas necessidades básicas atendidas. Nossa nova realidade forçou muitos de nós a retornar nosso foco a atender nossas necessidades básicas. Alguns de nós tiveram a sorte de conseguir se recalibrar de forma relativamente rápida, o que nos permitiu focar em autorrealização e crescimento. Mas outros — talvez muitas das pessoas que você lidera — ainda estão trabalhando em atender suas necessidades básicas e psicológicas.

Para complicar ainda mais a situação, as pessoas provavelmente oscilarão entre a habilidade de focar no crescimento e a necessidade de focar nas necessidades básicas e psicológicas enquanto navegamos por esta pandemia.

Liderar com respeito neste ambiente requer que você reconheça que as pessoas provavelmente estão em um espaço diferente do que estavam há alguns meses e ajuste como você interage com elas. Também pode ser útil perceber que, quando as pessoas resistem em aceitar um feedback, elas frequentemente estão preocupadas com suas necessidades básicas. Você não pode focar em medidas de segurança para a saúde pública se você não tiver alimentação. Se você acredita que ficar em casa é um exagero nesta pandemia, você continuará socializando para atender suas necessidades psicológicas. Separar um tempo para tentar entender as necessidades do outro é como os líderes demonstram respeito por eles.

Enquanto fazemos a transição para o nosso novo normal, os líderes devem reconhecer que não fazem ideia de como esta pandemia está impactando sua força de trabalho. É melhor errar ao assumir que eles estão preocupados com suas necessidades básicas e psicológicas, o que é especialmente crítico quando interagimos virtualmente. As interações online podem tornar mais difícil a comunicação e os esforços para entender pelo que os outros estão passando. Quando ficávamos no mesmo local antes da pandemia, tínhamos mais oportunidades para nos encontrar para um café ou uma água e ter conversas informais, o que tornava mais fácil saber como os outros estavam. Agora, mesmo que estejamos no mesmo local, enquanto tentamos manter uma distância física de dois metros, essas mesmas conversas não acontecem.

Durante esta pandemia, os líderes devem ser mais deliberados em seus esforços para entender as necessidades das pessoas e mostrar o que estão fazendo para apoiá-las. Uma contramedida é agendar mais reuniões individuais para substituir as conversas informais que não estão acontecendo. Essas conversas precisam acontecer mais frequentemente em tempos de incerteza e condições de mudança rápida. Outra contramedida é dedicar um tempo em seus huddles, reuniões em pé, *obeyas* etc. para falar sobre os sentimentos dos membros da equipe relativos a sua segurança física e psicológica. Embora essas táticas sejam especialmente essenciais durante uma pandemia, elas são formas efetivas de demonstrar respeito em qualquer situação.

Você não precisa resolver os problemas das pessoas, mas você precisa criar um ambiente que permita que as pessoas compartilhem onde estão e precisa mostrar que você se importa. Isso pode ser tão simples quanto perguntar como as pessoas estão, desde que você esteja perguntando e respondendo porque realmente se importa. Pergunte sobre suas preocupações e como você pode apoiá-los. Lembre-se de que, especialmente agora, durante a pandemia, as necessidades dos colaboradores não começam e nem terminam no ambiente de

trabalho. Pergunte sobre o que está acontecendo com sua família, seus amigos e sua comunidade. Pergunte sobre como a pandemia tem os impactado e sua capacidade de ter suas necessidades atendidas.

Fale e mostre para as pessoas o que você está fazendo

Se existe um tempo para exagerar na comunicação e ser transparente, esse tempo é agora. Se você não mostrar para as pessoas, incluindo colaboradores, clientes e fornecedores o que você está fazendo para mantê-las seguras, elas provavelmente assumirão que você não está fazendo nada. Considere:

- Você perguntou às pessoas como estão lidando com o estresse proveniente desta pandemia?
- Você criou as condições para permitir o distanciamento físico de dois metros do local de trabalho?
- Você disponibilizou os EPI?
- Você adotou outras medidas de segurança?
- Você compartilhou o que fez e o que não fez para garantir a segurança dos colaboradores, dos clientes e dos fornecedores?
- Você explicou o racional por trás de suas decisões?

Você demonstra respeito pelas pessoas ao compartilhar o que está fazendo para mantê-la seguras e ao mostrar que se importa com elas como pessoas, e não apenas como colaboradores.

Apenas quando você tiver certeza de que as pessoas estão tendo suas necessidades básicas e psicológicas atendidas você poderá focar em ajudá-las a alcançar a autorrealização apoiando seu crescimento. Chegar ao ponto de apoiar esse crescimento é como queremos demonstrar respeito, e está tudo bem que muitas organizações e pessoas não sejam atualmente capazes de fazer isso enquanto focamos em nossas necessidades mais básicas.

Publicado em 10-06-2020