

Cultura e Liderança

Respeitar as pessoas significa cuidar delas com suas perguntas

KAREN GAUDET

Qual é a coisa mais importante que precisamos discutir hoje?
O que você observou e o que você mediu para entender o problema?



Fazer perguntas eficazes é uma arte em si. Das muitas habilidades exigidas de um líder em uma transformação lean, fazer perguntas quando você procura entender um problema ou uma situação é vital para o resultado. Não só o resultado em si, mas também sua sustentabilidade.

Enquanto líder, seu desempenho é medido pela eficiência com que você é capaz de trabalhar com outras pessoas, de desenvolver a capacidade delas de executar e de pensar melhor do que você mesmo. Se você não conseguir fazer isso bem, seus dias e suas noites serão longos, seus resultados serão fracos, e você potencialmente terá uma carreira cheia de frustração e decepção.



Você alguma vez já pensou “se eles fizessem as coisas dessa forma, estaria tudo certo e não teríamos tido esse problema”?

Aqueles que conseguem passar para o outro lado, cuidando das pessoas com suas perguntas, experimentam liberdade, resultados superiores e, muitas vezes, uma maior velocidade de transformação e sustentação de ganhos.

Quando eu era líder de negócios na Starbucks, responsável pela disseminação de nosso sistema operacional lean, ficou claro para mim desde o início que muitos líderes haviam chegado a um nível de gestão baseado na forma como eles mesmos forçavam um resultado. Havia uma longa lista de líderes de pontuação nos quadros, que, com frequência, eram elogiados e reconhecidos por suas realizações publicamente, em pequena e em grande escala. Com o tempo, isso reforçava o comportamento de dizer às pessoas como e o que fazer. Eu mesmo tive uma experiência como isso construindo meu ego e uma identidade para mim.

Muitas vezes, mês após mês, se você é solicitado a colocar a melhor pontuação no quadro e obtém essa pontuação dizendo às pessoas o que fazer, que incentivo existe para mudar o comportamento de solução de problemas e encorajar a possivelmente fazer uma pergunta?

Estou falando sobre uma pergunta de verdade, aberta, e não uma pergunta carregada com sua opinião ou abordagem. Em meu trabalho de difundir o sistema operacional lean para diversos locais, muitas vezes descobri que os líderes, como eu e os gerentes, na verdade não conheciam o trabalho com antecedência. Parecia que estávamos tentando convencer os outros a fazer o trabalho como achávamos que deveriam. Às vezes por causa de uma mera suposição sobre o que pensávamos estar acontecendo, sem saber de fato como o trabalho estava sendo realizado. Honestamente, às vezes era uma simples questão de precisar do resultado sem se importar com o modo como o trabalho real era realizado.

Há uma grande diferença entre dizer o que fazer e orientar. Às vezes, dependendo da novidade do assunto ou da falta de experiência da outra pessoa ou dos membros da equipe, a situação exige que você seja altamente diretivo. É totalmente possível ser diretivo no “quê”, permanecendo resolutamente aberto à descoberta no “como”, se não houver uma abordagem padrão predeterminada funcionando.

Fazer perguntas de maneira a convidar um diálogo, em vez de impor, é uma demonstração de respeito e, posso até dizer, uma exigência de um líder lean.

Chamamos isso de pensamento e prática lean. As palavras operativas são “pensamento” e “prática”. Parece óbvio que, ao trabalhar para resolver problemas e entender a situação atual, façamos perguntas que evoquem um pensamento melhor. E melhor não é simplesmente concordar comigo, mas pensar de maneira autêntica.

Pensar no caminho para a causa raiz de um problema também exige que façamos a jornada provavelmente menos percorrida. Isso exige coragem e capacidade para enxergar abertamente todas as causas potenciais de





um problema; simplesmente querer que as pessoas se alinhem a sua opinião ou abordagem é acreditar que existe uma única maneira de resolver o problema.

De quem é o problema, afinal? Se é seu trabalho, acho que você pode argumentar que é seu e que você deve fazer o que achar melhor. No entanto, os líderes estão no negócio para servir aos outros. Isso significa que muitas vezes você está no processo para facilitar a solução de problemas no trabalho de outra pessoa. Se o problema está no trabalho de outro, e você não é quem o vivencia todos os dias, é você realmente a pessoa que conhece melhor a solução?

Frequentemente falamos sobre os cinco porquês para tentar chegar à causa raiz de um problema. Como você, um líder, pode melhorar nisso e aprender a fazer perguntas que demonstrem uma curiosidade autêntica para aprender mais sobre algo?

Como você pode aumentar o valor agregado ao processo de solução de problemas, fazendo perguntas que permitam às pessoas que possuem a solução real do problema investigar profundamente o problema e chegar à fonte?

Como você pode continuar desenvolvendo o pensamento lean fazendo perguntas que o estimulem?

Se você tem uma opinião forte, com base em sua experiência, indique a opinião e o motivo; em seguida, faça uma pergunta aberta autêntica. Para respeite o pensamento dos outros, peça que eles pensem.

Foi através do difícil aprendizado de não progredir ou recuar na difusão do sistema operacional lean que aprendi a arte de fazer perguntas. Descobri que, quando outras pessoas demonstram uma dependência excessiva de minhas respostas, é um sinal de que estou voltando ao antigo comportamento de dizer o que fazer. Quando os membros da equipe, no entanto, vêm com uma representação do problema em que trabalharam até certo ponto e, em seguida, solicitam informações sobre uma parte específica do problema, percebo que estou mais perto de ser o tipo de líder lean que aspiro ser.

Enquanto líder, espero demonstrar profundo respeito pelos outros ao esperar que eles pensem. Cuide com suas perguntas.

Este artigo foi adaptado do novo livro de Karen, “Steady Work”, disponível em inglês para venda na livraria do LEI.

Fonte: [Lean Enterprise Institute](#)

Crédito da imagem: [Pexels.](#)

Publicado em 10-07-2020

