

Introdução

"A resposta certa não importa nada. O essencial é que as perguntas estejam certas."

Mario Quintana

Muitas vezes estamos mais preocupados com as respostas, mas na perspectiva do líder o mais importante é a pergunta.

O que realmente importa é a forma em que a pergunta é feita. Como líderes facilitadores devemos usar um repertório diferente e grande de perguntas e ter a capacidade de mudar de direção quando necessário. Devemos ter em mente que a conversa é um ser vivo e por isso precisa ser cuidada, alimentada.

Apresentamos abaixo alguns recursos, perguntas e colocações que devem fazer parte do repertório do líder facilitador.

1. EXPLORAR OS FATOS

Com a postura de um pesquisador ou explorador, devemos sempre pedir exemplos, situações concretas, fatos que suportem as colocações da equipe ou de seus integrantes, sem se deixar perder nas abstrações da equipe. O objetivo é estar sempre discernindo ao longo do processo o que é fato, interpretação, ou sentimento.

O líder deve reconstruir com sua equipe as suas conversas com outras pessoas. O que foi dito? O que eles disseram? Muitas vezes a equipe ou um de seus integrantes percebe que o que achou que disse, efetivamente não disse ou o que achou que pediu efetivamente não pediu. Com essa reflexão, volta-se o foco para a equipe e não para a situação ou as pessoas à sua volta.

2. ESPELHAR

Uma poderosa ferramenta é o espelhamento, em certos momentos atuar como um espelho para a equipe ou um integrante, mostrando exatamente o que ele disse ou como disse. O espelhamento serve para criar chão para o processo de consciência, permitindo olhar os fatos como foram trazidos, sem julgamentos, utilizando perguntas e colocações reflexivas ("o que você disse foi...")

Os principais objetivos de utilização deste tipo de recurso são:

- Confirmar o entendimento - sumarizar em voz alta os fatos trazidos pela equipe ou um integrante serve para nos certificarmos de que entendemos corretamente a questão e fortalece a relação de confiança com a equipe ou com a pessoa "Ele está entendendo o que estou dizendo", dando espaço para a equipe fazer ajustes, seja no seu próprio discurso ou no entendimento do líder. Devemos sempre reproduzir fatos concretos citados pela equipe, um de seus integrantes ou percebidos na narração (entonação, postura etc.). O líder facilitador não deve se deixar perder em suas próprias abstrações, pois risco de fugir do que é concreto e cair em julgamentos é muito grande.

- Criar espaço para reflexão - criar uma imagem concreta do que foi trazido pela equipe ou um de seus integrantes dá espaço para ele refletir sobre o que disse e se enxergar como um observador externo, o que normalmente traz muitos *insights*.

O refletir ou espelhar trabalha as dimensões do Pensar e do Querer.

3. EXPLORAR OS SENTIMENTOS

Como todo ser humano, os integrantes da equipe têm consciência de uma pequena parte de seus sentimentos. Para que seus sentimentos se revelem, é necessário espaço e grande interesse de alguém que os ouça, com paciência de esperar que as coisas se revelem. A condição para, como líderes facilitadores, entrarmos na dimensão dos sentimentos é uma relação de confiança estabelecida. Para isso, temos que ouvir com genuíno interesse, acolhendo sem julgamentos o que está sendo dito pelas pessoas da equipe o que é bastante difícil.

Como líderes facilitadores, devemos desenvolver continuamente a capacidade de nos abster da crítica aos sentimentos que são bons, ruins, ou dos quais a gente se envergonha. Se tivermos essa crítica com relação a nós mesmos, acabamos por projetá-la no outro, que percebe nossa crítica.

Para entrar no caminho de explorar os sentimentos das pessoas da equipe em situações difíceis (por exemplo, nos momentos de crise), temos que juntos criar um espaço de confiança para que o outro possa desnudar-se. Oferecer-lhe a certeza, não necessariamente com palavras, de que é aceitável ter quaisquer dos sentimentos que ele sente. Muitas vezes, nesta hora, pode ser importante revalidar a permissão adquirida no início do processo.

Nossos sentimentos mudam o tempo todo, mesmo ao longo do dia. No entanto, existe uma tendência de estagnação se eles não forem trazidos à consciência. Se abirmos a porta principalmente para os sentimentos "condenáveis", eles podem voltar a se movimentar, se libertar. Como fazer a equipe e cada um de seus participantes entrarem em contato com esses sentimentos profundos? Dando a confiança de que o líder não vai condená-los, rejeitá-los, abandoná-los, mas que entende e aceita (o que é diferente de concordar).

Uma forma interessante é usar imagens para explorar os sentimentos. Algumas perguntas chave seriam:

- a. Como você se sentiu naquele momento? E agora, narrando o fato?
- b. Onde você sente isso no seu corpo?

- c. É quente, frio? Quais são as cores?
- d. O que incomoda neste sentimento?

4. CONFRONTAR

Numa reunião ou diálogo individual, o líder facilitador pode provocar o conflito para ter o que trabalhar, trazendo algo que desafia o outro, possibilitando o encontro com a resistência.

Essas forças se tornam necessárias com equipes que testam o líder facilitador, trazendo situações menores para ver se ele percebe. No confrontar, o líder mostra que está vendo a face escondida do outro, mas a aceita. O grande segredo está no como fala. Trabalhar com confronto é sempre um risco. Fazer uso muito cedo pode destruir e acabar com a continuidade. Quando você desafia uma pessoa, pode estar questionando seus valores e crenças discurso versus prática. A arte de confrontar esta em dar poder e não tirar poder do outro.

O jeito instintivo de usar o confronto é para nos dar poder. Como líderes, temos que alavancar essa força que dá poder para o outro e por isso que perceber como essa força atua em mim. Para colocá-la em ação, o espaço de confiança já deve ter se estabelecido.

O confronto é a força que torna as coisas visíveis, através da fala e da ação, mas exige coragem, pois está em risco sermos rejeitados .

Os grande desafios para o líder facilitador são: Como ativar a vontade do outro? Como ajudar a equipe a confrontar as coisas da sua alma e querer fazer algo a respeito? A força do confronto tem a ver com encontrar os mecanismos de defesa do outro e ajudá-lo a descobrir "defesa contra que ou quem" usando questões como: "Do que você tem medo? O que aconteceria de tão ruim? Vamos ver juntos".

Quando trabalhamos com essa força, temos que medir os riscos a serem tomados. Ex: "Observo que neste assunto sua voz treme ou você desvia...". O líder facilitador tem que desenvolver a sensibilidade de qual é o ponto certo a ser tocado.

Como o deus Marte, o confrontar leva a lança da palavra certa. Quando acertamos, as pessoas da equipe sentem que podem ser o que são e serem aceitos. Todos temos, no fundo, vontade de sermos vistos sem máscaras.

O confronto também deve ser usado para parar alguém que começa a falar sem parar. "Vamos parar um pouco e olhar para isso". Neste momento o líder facilitador toma iniciativa e se arrisca.

Um limiar importante ao utilizar o confronto é não ser tão forte que diminua o outro. Temos que chamar o outro para o confronto não para ganhar, mas para dar forças ao outro. É grande o risco de entrarmos numa disputa ou numa viagem de poder.

Os extremos da utilização do confronto são a violência verbal (machucar o outro) ou o ditador (usar o outro para dominá-lo e reforçar seu próprio poder).

5. COLOCAR EM MOVIMENTO

Esta força tem a ver com criatividade, colocar coisas em movimento, buscar alternativas e possibilidades disponíveis.

O risco é chegar a alternativas muito rapidamente, perdendo qualidade no processo, ficando só na superfície.

Como líderes facilitadores temos que ter a criatividade de fazer as pessoas da equipe verem a situação por perspectivas diferentes. Não podemos cair na tentação de dar a solução. Temos sempre que levá-las a enxergar suas próprias alternativas ou gerar pelo menos três para criar o espaço de liberdade para que a equipe possa escolher.

Através desta força podemos ajudar a equipe que está estagnada, "empacada" em alguma situação. Estagnação é um sintoma de conflito interior. Uma maneira de por as coisas em movimento é a surpresa, por exemplo usando: brincadeiras idiotas para quebrar o clima.

Os extremos do colocar em movimento são criar o caos ou cair na síndrome do "tenho resposta para tudo". Como sempre, o líder facilitador tem que se questionar se está fazendo isso pelo outro ou por si mesmo...

6. BUSCAR O SIGNIFICADO MAIOR

A sabedoria é uma capacidade do pensar que vai além do conhecimento é a busca do significado, a capacidade de enxergar conexões do micro com o macro. Uma pessoa com sabedoria, tem experiência de vida e pode compartilhar com os outros sem impor, deixando o outro livre.

Como líderes, essa sabedoria se revela quando buscamos o significado maior da questão, fazemos conexões e estabelecemos relações de causa e efeito - "qual o significado deste problema para sua vida?".

Uma forma de usarmos nossa sabedoria no processo é receber a história do outro, processar internamente e devolver imagens para a pessoa ou a equipe.

Fazer com que ela perceba que este problema não é única e exclusivamente dela, é um problema arquetípico, com significado próprio. Essa imagem alivia, pois é difícil para a equipe suportar problemas para os quais não entende o significado.

Outra possibilidade é fazer com que a equipe avalie sua questão profissional contra um quadro referencial maior - dimensões física, pessoal, espiritual, financeira, social, cultural etc. Explorar, por exemplo, crenças e valores das pessoas e da equipe é uma forma de trazer significado à sua vida, carreira, missão e, conseqüentemente, à questão a ser trabalhada.

Alguns riscos rondam a utilização da sabedoria do líder facilitador:

- O líder entrar na esfera da pregação. Ele não é professor, não dá sabedoria e sim leva a equipe a descobrir. Quando entramos em contato com valores nos quais acreditamos é normal queremos convencer o outro. Existe aqui o perigo de usar a liderança para pregar valores ou julgar. O líder facilitador tem que acreditar muito na liberdade, na importância da liberdade do outro, e de que o outro pode encontrar a verdade a partir de si próprio.
- O líder facilitador assumir sua experiência e lógica como um padrão de medida e enxergar o mundo a partir daí, querendo forçar o encaixar de qualquer realidade trazida no sistema referencial criado.
- Colocar-se num patamar de superioridade em relação às pessoas da equipe, passando a percepção de que já entendeu tudo e que ele não precisa mais falar. Existe uma grande diferença entre "ele me entende" porque "está comigo, quer me ajudar" ou porque "é um ser superior".

7. BUSCAR A ESSÊNCIA

A busca da essência tem a ver com sacrifício. Tirar todas as máscaras, todas as cascas da cebola para chegarmos no cerne. Não é o mundo das respostas, mas das perguntas mais profundas.

A busca da essência se conecta ao mesmo tempo com nascimento e morte, origem e futuro. As pessoas têm medo de falar da morte com medo de que aconteça, mas poder falar pode ser muito libertador - "Como seria se você tivesse mais X tempo de vida... isso mudaria alguma coisa?". Aí estamos entrando no que é essencial para a vida.

Quando trabalhamos nesta esfera também entramos na dimensão do sacrifício - o que deixar de lado, encontrar as conseqüências dos meus atos para quem está a minha volta.

A arte da pergunta

O líder facilitador pode ajudar a equipe a refletir que se ela fizer o que é certo e verdadeiro para ela, provavelmente será certo para os outros. Talvez o preço a pagar de viver a verdade seja menor que viver na mentira.

Em resumo, o grande objetivo do líder facilitador deve ser o de desenvolver a percepção do que é certo, do que é o necessário a cada momento, para que possa ajudar a equipe a entrar em contato com sua verdade.

Não há resposta certa nem treinamento para isso. A única forma é fazer, aprender com os erros e acertos e, mais do que tudo, autodesenvolvimento contínuo. Quando fazemos o que tem que ser feito no presente, como líderes facilitadores e na nossa própria vida, o futuro flui naturalmente.