Conversas poderosas

Introdução

"Se tratamos as pessoas como elas são, nós as tornamos piores. Se tratamos as pessoas como elas deveriam ser, nós as ajudamos a se tornar o que elas são capazes de se tornar."

Goethe

A velha escola de liderança pregava que tinha que se ter respostas, como se a liderança fosse a única capaz de responder a perguntas desafiantes. O novo modelo de liderança enxerga que o papel primordial da liderança implica em provocar conversas que extraiam o melhor do seu time, direcionando o diálogo para um desfecho positivo, que leve, em essência, ao aprendizado e ao crescimento.

O cerne do papel da liderança reside na sua capacidade de impactar as outras pessoas, empoderá-las e suportá-las para atingirem altos níveis de performance. Sendo assim, o impacto da liderança vai muito além de seu repertório de respostas e capacidades. Conduzir conversas poderosas é a nova forma de liderar.

Princípios para conversas poderosas

REFLETIR

Conversas poderosas acontecem quando você se prepara bem. Antes de iniciar uma conversa importante, reflita um pouco sobre o que a torna importante. Considere o que você pode contribuir para tornar a conversa efetiva, identifique os possíveis desafios e, então, imagine o melhor resultado possível.

- >> O que há de mais importante sobre essa conversa?
- >> O que eu realmente aprecio no meu(minha) interlocutor(a)?
- >> Como eu posso contribuir para essa conversa?
- >> O que poderia minar essa conversa?
- >> Qual é o melhor resultado possível?

CONECTAR

Comece por construir empatia. Primeiro preste atenção à sua conexão com o(a) interlocutor(a) antes de embarcar no conteúdo da conversa. O que acontece no momento inicial definirá a relação. Nosso cérebro é desenhado para reconhecer imediatamente como se comportar numa relação. Baseado numa leitura rápida da situação, o cérebro ativa uma rede de confiança ou de desconfiança. Nós conseguimos perceber se devemos operar num modo de proteção, ou se podemos estar abertos ao compartilhamento, à descoberta e à influência. Empatia significa que você e o(a) interlocutor(a) estão na mesma frequência. Você cria ressonância por estar antenado aos sentimentos da outra pessoa. Ela se sente reconhecida e segura com você.

Cópia livre, citando a fonte

Diga algo como:

- >> Como está se sentindo? Algo te preocupa?
- >> Obrigado por abrir espaço em sua agenda para esta conversa.
- >> Que bom podermos trabalhar nisso juntos/juntas

É claro que falamos de suas reais intenções e não meramente das palavras. Além disso, construir empatia está fortemente ligado à sua linguagem corporal e aos sinais não verbais.

Para iniciar uma conversa difícil ou desafiadora, é interessante checar com o(a) interlocutor(a) o tempo disponível e os parâmetros da conversa. Isso mostra respeito e te dá chance de preparar o terreno:

- >> Eu gostaria de conversar sobre o tópico X... Você acha que é um bom momento?
- >> Eu gostaria de ter uma conversa mais aberta sobre este assunto. Tudo bem eu fazer algumas perguntas sobre isso?
- >> Em sua opinião, qual seria a melhor maneira de abordarmos essa questão juntos/ juntas?

Mesmo tendo que tratar de algo crítico, você pode ativar a rede de confiança com o(a) interlocutor(a) conectando-se a ela como ser humano que tem valor e mostrando que você confia nela. Receber confiança começa por passar confiança.

ESCLARECER O PROPÓSITO

É importante ser claro e fazer um acordo sobre o que querem atingir com essa conversa, levando em conta o tempo disponível. Se há muitas questões a serem tratadas, priorizem o que precisa ser encaminhado agora e também o que ficará para mais tarde. Um bom ponto para iniciar pode ser o que aconteceu para tornar essa conversa importante. Entretanto, evite gastar muito tempo descrevendo o problema. As conversas rapidamente tendem a desandar quando as pessoas focam no passado ao invés do que elas precisam atingir ou mudar. O propósito da conversa pode ser simplesmente fazer um *brainstorming*, planejar um evento ou projeto específico, encaminhar uma questão de *performance*, melhorar a comunicação, etc.

Eis algumas dicas de acordo com a *International Coach Federation*:

Ajude o(a) interlocutor(a) a identificar, ou confirmar, o que esperam obter com a conversa.

- >> Qual é a coisa mais importante que nós deveríamos tratar?
- >> O que poderia ser um bom resultado para esse nosso encontro?
- >> Qual desafio ou preocupação você gostaria de trabalhar hoje?

- >> Quando você sair da sala ao final da reunião, o que realmente gostaria de ter alcançado? O que mostraria que essa conversa valeu a pena?

Auxilie a definir, ou confirmar, os indicadores de sucesso para o que esperam atingir com a conversa.

- >> Como saberemos se atingimos, ou não, o resultado esperado?
- >> O que tornaria essa conversa realmente valiosa para você?
- >> Você disse que não gostaria de ser e/ou fazer X. Então, o que de fato você gostaria?
- >> Imaginemos que você atinja o resultado. Que diferença faria para você?

Explore o que é importante ou significativo a respeito do que ele/ela quer atingir.

- >> Por que isso é importante para você agora?
- >> O que significaria para você atingir esse resultado?
- >> Que diferença faria na sua vida?

Ajude a definir o que é preciso endereçar ou resolver para alcançar o resultado esperado.

- >> Você faz ideia do que precisamos discutir para atingir o resultado?
- >> Eu ouvi você mencionar vários aspectos: A, B e C. Você gostaria de discuti-los todos hoje, ou apenas um deles?
- >> Existe algo que você acha que necessitamos resolver ou explorar?

PENSAR GRANDE

Frequentemente as pessoas são muito cuidadosas ao formular seus objetivos ou desejos. Elas querem melhorar suas habilidades para apresentações, gerenciar melhor o tempo, ser mais paciente, etc. Esses objetivos se encontram dentro de sua zona de conforto. Descrever um resultado bem maior ou ideal amplia sua forma de pensar e gera um senso de possibilidade. As pessoas têm que sair dessa zona de conforto e romper barreiras internas. Isso cria energia.

- >> Se nada te atrapalhar, qual é exatamente o melhor resultado que você pode alcançar?
- >> O que seria um resultado estupendo?
- >> Imagine que você é o dono de todo o tempo em sua vida, como você o gastaria?
- >> Se você mostrasse todo o seu ser para as pessoas, o que elas veriam?
- >> Quando essa questão for idealmente trabalhada, que diferença haverá? Para você? Para os outros?

Após explorar as respostas, a maior parte das pessoas formula um objetivo diferente, mais significativo em relação àquele que tinha ao início da conversa.

Cópia livre, citando a fonte

OUVIR PROFUNDAMENTE

Ouvir profundamente significa ouvir como um(a) descobridor(a). Você quer aprender sobre a outra pessoa. O que ela valoriza, pelo que ela luta, que dificuldades ela tem, que desafios ela enfrenta, quais são suas forças, e o que as move para frente. Quando a outra pessoa descreve uma situação, você não pensa imediatamente em soluções, mas está interessada e curiosa. Por que isso é uma preocupação para ela? O que isso significa para ela? O que ela gostaria de alcançar? Quando a questão for encaminhada, que diferença fará para ela? Que mudança isso provocará nela? O que a impede de ter ideias criativas?

Patrick Williams e Dianne Menendez distinguem dois aspectos de escuta profunda:

- Ouvir o que a pessoa diz e o que ela não diz. O conteúdo que ela traz e o que está nas entrelinhas. Observar a linguagem corporal, o uso da voz, as expressões faciais, etc. Está conectado com a habilidade de espelhar o que está sendo percebido. Dessa forma, a pessoa se sente ouvida e compreendida e, possivelmente, mais consciente de determinados aspectos.
- Ouvir em busca de algo. Esse "algo" é o que pode ajudar a pessoa a seguir adiante, onde novas perspectivas emergem, onde os recursos podem estar, onde o futuro possa falar. Podem ser valores, uma visão, um desejo, um pensamento absurdo. Nessa forma de escuta você usa a potência máxima da sua mente. Você quer identificar uma vida maior, uma imagem maior, as possibilidades mais ricas para além das melhorias óbvias, o contexto maior, o propósito. Se a pessoa fala sobre querer experimentar satisfação no trabalho, você tenta ouvir o que seria uma vida profissional plenamente satisfatória.
- Esse tipo de escuta requer que você esteja totalmente presente com a outra pessoa, deixe de lado sua agenda própria e ideias preconcebidas, e esteja aberto à possibilidade de que essa pessoa é plenamente capaz de encontrar suas próprias respostas.

Ouvir profundamente requer prática e bem mais do que simplesmente fechar a porta e desligar o celular. Muitos dos obstáculos para uma escuta profunda são pensamentos e comportamentos inconscientes, tais como:

- Formular suas próprias respostas sem antes ouvir.
- Buscar algo que confirme suas ideias preconcebidas.
- Encontrar um jeito de se mostrar inteligente ou engraçado.
- Pensar em algo que você tem que fazer depois da conversa.
- Falar muito.
- Oferecer experiência ou conselhos.
- Ter e querer atingir uma agenda pessoal.

Cópia livre, citando a fonte

Conversas poderosas

David Rock, autor de *Quiet Leadership* e *Coaching with the Brain in Mind* enfatiza a importância de ouvir buscando o potencial. Ouvir a outra pessoa como alguém capaz, forte e plenamente capaz de ter grandes ideias e soluções e não como alguém em dificuldade precisando de ajuda. Isso faz uma diferença enorme. O fato é que nós, literalmente, ouvimos o que queremos ouvir. Prestamos muita atenção àquilo que queremos ouvir, ver, sentir, etc. Baseados nisso criamos uma imagem fechada da outra pessoa. Portanto, quando você ouve alguém, a menos que você escolha uma maneira de ouvir, você somente ouvirá aquilo que prova as suas teorias sobre ela.

Outro ponto importante para conversas poderosas, de acordo com David Rock, é ouvir o COMO as pessoas pensam e não exatamente O QUE elas pensam. Isso ajuda você a deixar o outro livre para pensar. Aprender algo novo significa que fazemos novas conexões no padrão neural de nosso cérebro. Conectamos a informação nova à rede neural existente. Assim como dois cérebros não são idênticos, uma ideia que venha da minha mente não encaixará automaticamente no padrão neural da outra pessoa. Eis a razão de porque dar conselhos raramente funciona. Ao invés disso, ouça como a pessoa pensa e desafie-a a pensar maior e seguir adiante.

Resumir é uma técnica que captura o que você ouviu e garante que você de fato entendeu o que foi dito. É mais que uma mera repetição e muito mais do que repetir feito um papagaio. Pode incluir o que foi dito, o que não foi dito e o que você observou. Os melhores resumos são curtos e sucintos. Eles ajudam a alinhar os entendimentos. Mesmo que você esteja errado, isso é uma chance para limpar desentendimentos antes de avançarem no processo.

- >> Deixe-me ver se entendi o que você disse...
- >> Parece-me que...
- >> Para resumir... Eu perdi algo?

FAZER PERGUNTAS PODEROSAS

Considere a possibilidade de que a conversa mais poderosa que você pode ter envolve simplesmente fazer perguntas poderosas, mais do que dizer às pessoas o que elas devem fazer. Estamos falando de explorar, não de explicar ou estar correto. Abandone o papel de expert ou conselheiro(a) por alguns momentos. Aja como uma investigadora curiosa tentando entender a outra pessoa e como ela poderia atingir seus objetivos. Fazer perguntas permite que a pessoa pense com suas próprias ideias. Se ela encontrar as próprias respostas, ela se tornará muito mais comprometida.

- >> Você diz que gostaria de encaminhar essa questão com ela de um modo mais apropriado. Que efeito você gostaria de causar nela?
- >> Como as pessoas poderiam notar que você empenhou todas as suas capacidades neste projeto?
- >> Se estivesse em helicóptero acima de você mesmo, o que você veria?
- >> Se você não sentisse nenhum medo, o que você faria?

Através de perguntas você consegue desafiar as pessoas a refletir sobre o modo como elas pensam para talvez conseguir mudar isso. Assim, elas podem se abrir a novas perspectivas. Assim como na escuta profunda, não estamos falando das opiniões da outra pessoa (e tentar influenciar), mas das crenças não conscientes e o modo de pensar. Seu objetivo deve ser provocar consciência e novos insights.

- >> Você parece acreditar que a sua sensibilidade é um sinal de fraqueza. E se fosse uma força? Como poderia descobrir?
- >> Que crença você teria que mudar para conseguir delegar melhor?
- >> De que outra forma você poderia olhar para esta situação?

Perguntas poderosas sempre focam em achar soluções e não em enfatizar o que aconteceu de errado. Perceba nas conversas em geral o quanto as pessoas tendem a querer saber mais sobre o problema. Embora perguntas que começam com “por que” sejam úteis para investigar os fatos e saber o que aconteceu, elas sempre nos levam a“conversar sobre o problema”, culpando a outros ou a si mesmo, sentir-se sem saída ou na defensiva, destruindo autoconfiança de que as coisas podem ser resolvidas. Tudo isso ativa no cérebro o mecanismo de *lute ou fuja* . Tente mudar o foco para o que precisa acontecer para melhorar a situação e como as pessoas poderiam otimizar o uso de suas próprias forças. Com essa linha de questionamento é mais provável chegar a um resultado positivo com soluções concretas: as pessoas se tornam responsáveis, reconhecem o que está em seu poder para mudar, aumentam autoconfiança e pensam mais criativamente sobre possibilidades de resolução.

Foco no problema	Foco na solução
Por que não fez X?	O que você precisa fazer na próxima vez para realizar X?
Por que isso aconteceu?	O que você quer alcançar?
Por que as coisas deram errado?	O que você faria diferente em uma próxima vez?
Por que você fez isso?	O que você quer fazer da próxima vez?
Por que isso não está funcionando?	Como você pode fazer isso funcionar?
Quem é o responsável por isso?	Quem pode te ajudar a consertar isso?
Por que você não é bom para fazer isso?	Como você pode desenvolver forças nessa área? Quem pode te apoiar nessa empreitada?

COMPARTILHAR OBSERVAÇÕES, PENSAMENTOS E SENTIMENTOS

As pessoas quase nunca têm consciência de suas próprias forças e potencial. Permitir que elas saibam o que você vê ou ouve a respeito delas pode aumentar a autoconfiança e ter um forte impacto motivacional.

- >> Eu estou impressionado com a sua habilidade em manter uma atmosfera positiva em um ambiente tão competitivo.
- >> Sua voz se torna mais forte quando fala isso e sua postura se torna mais ereta.

Em uma conversa poderosa você sempre está em busca do equilíbrio entre apoiar e desafiar. Se o objetivo é permitir que as pessoas encontrem novas perspectivas, elas também precisam ser desafiadas e provocadas. Dessa forma, se tornam conscientes de pontos cegos ou do efeito de seu comportamento. Esses momentos podem ser desconfortáveis para elas (e para você). Marcia Reynolds usa a expressão “área de desconforto”. As pessoas perdem suas velhas seguranças, mas ainda não têm as novas. Nesses momentos há uma chance de abandonar velhas crenças ou hábitos e encontrar comportamentos mais efetivos. Antes de compartilhar comentários confrontantes, assegure-se de que conseguiu construir uma base de confiança.

- Eu gostaria de te dizer o que eu vivenciei com a nossa conversa. Toda vez que eu digo algo, você me interrompe. Parece-me que você está impaciente ou não está interessado em meu aporte. Poderia ser que outras pessoas sintam o mesmo ao se comunicar com você?
- Ao ouvir você, parece-me que você tem a crença de que deveria fazer tudo perfeitamente para que seja minimamente bom. Isso é verdade?
- Você parece querer tudo sob seu controle absoluto. Isso é verdade?
- Se eu fosse um dos seus colegas, essa sua frase não iria me motivar, isso iria me parecer um pouco arrogante.

Cuide para que a forma com a qual você dá um feedback como esses não pareça um julgamento. Você não deve expressar julgamentos sobre a outra pessoa, e sim, descrever o que você sente, vê, ouve e o efeito que isso causa em você.

SER TRANSPARENTE E AUTÊNTICO

Líderes que falam com autenticidade constroem confiança e ganham a adesão das pessoas. Num mundo no qual as pessoas são ensinadas a "executar" pode ser difícil encontrar uma voz autêntica. Ser autêntico(a) significa reconhecer a sua própria humanidade – com suas forças e vulnerabilidades. Sentir-se confortável com você mesmo permite que as pessoas se sintam confortáveis ao seu lado.

FOCAR NAS FORÇAS

Conversas poderosas acessam o poder (potencial) de as pessoas encontrarem suas próprias soluções que depois terão que executar. Manter o foco nas forças, e não nos pontos fracos, cria energia e encoraja o comprometimento pessoal.

Enquanto você pergunta e pratica uma escuta profunda, perceba o que você aprendeu sobre as capacidades dessa pessoa e as qualidades que ela demonstrou que possam ajudar a encaminhar essa questão e seguir adiante. Expresse o seu reconhecimento. Dê feedback sobre o que você ouviu ou notou sobre forças, motivação e valores. Se algo funcionou bem para ela no passado, peça que descreva a situação com mais detalhes e como ela pode usar esse aprendizado nesta nova situação. Perguntar sobre o que funcionou antes ou como alguém conseguiu lidar com uma situação específica permite às pessoas identificar e articular suas próprias forças e constrói a confiança necessária em suas próprias habilidades. Na realidade, você as convida a reconhecerem a si mesmas. Forças são normalmente ignoradas ou desvalorizadas.

- >> O que eu ouço é que você realmente se importa com um nível alto de qualidade.
- >> Como você conseguiu lidar com uma situação tão estressante?
- >> O que funcionou para você até agora (ou no passado) para encaminhar um problema como este?
- >> Como você pode fazer mais disso?
- >> Como é você atuando no seu melhor?
- >> Eu te percebo como uma excelente companheira de equipe. Você pode usar essa qualidade nessa situação também?
- >> Quais recursos ou apoios você já conseguiu?

ENFRENTAR OBSTÁCULOS

Após apoiar uma pessoa a visualizar os resultados esperados e identificar e reconhecer suas forças, valores e motivações, é interessante visualizar possíveis obstáculos que podem aparecer. Gabriele Oettingen pesquisou extensivamente como as pessoas alcançam seus objetivos e ela descobriu que a melhor sequência é primeiramente visualizar os resultados esperados, e daí os possíveis obstáculos. O primeiro passo gera energia e motivação, o segundo aumenta a chance de sucesso. Primeiro os obstáculos e depois os resultados esperados não funciona tão bem. Ela concluiu que somente pensamento positivo não é o suficiente. Isso pode facilmente levar à desmotivação e desapontamento.

- >> O que pode te atrapalhar?
- >> Que desafios você acha que podem surgir?
- >> Como poderia lidar com eles?

GERAR SOLUÇÕES

Depois de seguir as dicas para uma conversa poderosa até este ponto, a pessoa já deve estar pronta para pensar em suas próprias soluções e plano de ação. Sempre reconheça o pensar de seu/sua companheiro(a) de conversa – mesmo quando você não concorda ou acredita no conteúdo das propostas. Nesse caso, melhor seria explorar quais consequências haveria ou como essas ações de fato poderiam ajudar.

Pergunte sempre como a conversa tem ajudado até agora a melhorar a forma de pensar, em que ponto ela está na resolução da questão, o que de fato ajudou e o que ainda precisa ser encaminhado. Essa é uma forma de cocriar. Se a pessoa estacionar, pode ser tentador achar uma resposta para ela. Resista a aconselhar e continue a fazer perguntas poderosas, identificar os potenciais, e lembrar a pessoa de suas próprias forças. Para ajudar o pensamento dela ir mais longe, ofereça feedback que captura as ideias que você ouviu dela até aqui. Como último recurso, você pode oferecer soluções e sugestões com um convite explícito de que elas podem ser ajustadas, modificadas ou substituídas por uma ideia melhor.

Cópia livre, citando a fonte

- >> O que mudou na sua forma de pensar sobre essa questão?
- >> O que você leva de melhor a partir da nossa conversa?
- >> O que você aprendeu com a nossa conversa que pode te ajudar a resolver essa questão ou seguir adiante?
- >> Aconteceu alguma mudança ou qualquer outra coisa que possa te ajudar a progredir nessa questão?
- >> Qual seria o primeiro sinal de que algo está mudando ou seguindo adiante?

COMPROMETER-SE COM A AÇÃO

Ao final de uma conversa poderosa, estabeleça os próximos passos com frases claras sobre o que, como e quando as ações acontecerão. As ações podem ser escritas em conjunto se o tempo permitir. Elas não precisam ser a solução completa para a questão – esperar isso pode ser um pouco demais e desmotivador para o processo. É importante que a pessoa se comprometa com passos específicos, grandes o suficiente para serem desafiados, mas não grandes demais que possam iniciar um ciclo de tentativa e desistência.

Para garantir o comprometimento, pergunte quanto ela está preparada para assumir o próximo passo. Pergunte como ela, você e os outros saberão que ela cumpriu aquilo com o qual se comprometeu. E qual apoio será necessário.

- >> Que parte da nossa conversa de hoje você quer levar à prática?
- >> A que você quer dizer “sim”?
- >> O que você gostaria de tentar?
- >> No próximo encontro, o que gostaria de me contar sobre essa questão?
- >> O que seria um próximo passo desafiador e que contribuiria significantemente para o seu sucesso?
- >> O que pode atrapalhar?
- >> Existe algum apoio que você precisa de você mesmo e dos outros?
- >> Como você pode se tornar responsável por isso?

REFLETIR

Reveja a conversa e perceba em que momentos você realmente serviu ao processo da outra pessoa ou talvez tenha entrado com a sua própria agenda. Aprenda com o processo.

Bibliografia

Insoo Kim Berg & Peter Szábo: *Brief Coaching for Lasting Solutions.* New York:

W.W. Norton, 2005.

Judith Glaser:*Conversational Intelligence. How Great Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results.* Brookline: Bibliomotion, Inc., 2014.

Daniel Goleman, R.E. Boyatzis & A. McKee (2002): *Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence.* Boston, MT: Harvard Business School Press, 2002.

International Coach Federation:*The 11 Core Coaching Competencies* , and the assessment markers for the competencies (www.coachfederation.org).

Gabriele Oettingen:*Rethinking Positive Thinking. Inside the New Science of Motivation* . New York: Current, 2014.

Marcia Reynolds:*The Discomfort Zone. How Leaders Turn Difficult Conversations Into Breakthroughs.* Oakland: Berret-Koehler, 2014.

David Rock:*Quiet Leadership. Help People Think Better, Don't Tell Them What To Do.* New York: HarperCollins Publishers, 2006.

David Rock & Linda Page:*Coaching With The Brain In Mind. Foundations For Practice.* Hobroken: John Wiley & Sons, 2009.

Cópia livre, citando a fonte