

O LIDER DO FUTURO

TAYLOR, William. O líder do futuro. EXAME, v.32, n.11, p. 104-8. 21.jun. 1999.

RESUMO: Exame entrevista Ronald Heifets, professor da Harvard e considerado uma das maiores autoridades em liderança. Ele apresenta lições sobre relacionamento interpessoal, motivação, comunicação, criatividade e chefia. Eis uma delas: “ Defenda as boas idéias com entusiasmo. E tenha coragem para rejeitar as más assim que surgirem”.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança - Relação interpessoais.

É difícil imaginar como seria uma discussão sobre o líder do futuro sem conversar com Ronald Heifetz, uma das principais autoridades do mundo em liderança. Heifetz, 48 anos, diretor do projeto de Educação de liderança da John F. Kennedy School, da Universidade Harvard, é professor e consultor. Seu curso na Harvard, Como exercer a liderança, é um fenômeno por sua popularidade entre os estudantes e pelo impacto sobre eles. Entre seus alunos há líderes de todos os estilos: executivos, gerais, padres, rabinos, políticos. Seus clientes vão de altos executivos da BellSouth, que o levaram para a empresa para conduzir um programa de dois anos, ao presidente do Equador, que está lutando para que o país possa sobreviver a uma economia conturbada. O que torna a abordagem de Heifetz tão atraente é a sua honestidade quanto aquilo que a real liderança significa. O livro Leadership without easy answers (liderança sem respostas fáceis, Belknap/Harvard University Press, 1994) colocou-o em evidência.

O papel do líder está mudando, segundo Heifetz. Sua nova tarefa consiste “em ajudar as pessoas a encarar a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças”. Porém, fazer mudanças é muito penoso: “ Muitas pessoas têm uma visão cor - de - rosa sobre o significado de líder e, quando deparam com uma oportunidade de liderança, acordam bruscamente para uma realidade. O exercício da liderança produz resistência --- e dor. Nesta entrevista Heifetz apresenta idéias, conselhos e técnicas para o líder do futuro.

Lição 1

Inspire as pessoas. Descubra o que é importante para elas e como isso pode se relacionar com as metas da empresa.

O que fazem os grandes líderes ? O verdadeiro heroísmo da liderança envolve ter coragem de encarar a realidade e ajudar as pessoas a sua volta para que façam o mesmo. A palavra visão refere-se à nossa capacidade de ver. Nos negócios a visão tornou-se um conceito abstrato ou até mesmo uma inspiração. Mas a qualidade de qualquer visão depende de sua precisão, não apenas do quanto é criativa. Uma função central do líder é reunir a coragem para questionar a realidade e isso exige a coragem de enfrentar três realidades de uma só vez. Primeiro ,que valores defendemos – e se realmente agimos de acordo com eles. Segundo, quais são as habilidades e os talentos de nossa empresa – e se esses recursos atendem às exigências do mercado. Em terceiro lugar, que oportunidades nos reserva o futuro – e se dispomos da habilidade necessária para aproveitá-las. Agora, não me entenda mal. Os líderes não respondem a essas perguntas. Essa é a velha definição de liderança: aquela que diz que o líder tem todas as respostas (a visão) e basta convencer as pessoas a

endossar essas idéias. Os líderes certamente oferecem uma direção, mas significa, com frequência, fazer perguntas bem estruturadas, em vez de fornecer respostas definitivas. Imagine a diferença entre líderes que trabalham com a idéia de que “liderança significa influenciar a organização a seguir a visão do líder” e os que trabalham com a idéia de que “liderança influencia a organização a enfrentar seus problemas e aproveitar as oportunidades”. A segunda idéia – mobilizar as pessoas para que possam resolver desafios – é o que define a nova função do líder.

Lição 2

Tenha uma visão abrangente: tome distância, observe os problemas e interprete o que está acontecendo.

A maioria das empresas tem uma tendência a subestimar as ameaças externas e superestimar seu próprio poder. Por que o líder enfrenta tantas dificuldades para convencer as pessoas a encarar a realidade? As empresas, especialmente as mais antigas, tendem a ser alérgicas a conflitos. A aversão ao conflito é compreensível. O conflito é perigoso. Pode prejudicar relacionamentos e ameaçar amizades. Porém, o conflito é o motor principal da criatividade e da inovação. As pessoas não aprendem olhando-se no espelho. As pessoas aprendem ao deparar com diferenças. Assim, a coragem de encarar a realidade anda de mãos dadas com a coragem de trazer conflitos à tona e lidar com eles. Os líderes do futuro precisam ter estômago para lidar com conflitos e incertezas entre seus subordinados e, internamente, com eles mesmos. Algumas decisões darão certo, outras não. Alguns projetos compensarão, outros não. No entanto, cada decisão e cada projeto ensinarão a você e sua organização alguma coisa sobre como o mundo está mudando e qual a posição da empresa em relação a concorrência. Em outras palavras, encarar a realidade significa enfrentar erros e falhas -- principalmente nossas próprias falhas. Em meados dos anos 90, Bill Gates tomou uma grande decisão sobre a Internet. Ele achou que a rede não seria tão importante. Depois mudou sua decisão porque as pessoas a quem estava escutando lhe diziam o contrário. Em meados dos anos 80, Ken Olson, o co-fundador da Digital, decidiu que os computadores pessoais não seriam tão importantes. Ele demorou para mudar de idéia e a Digital arcou com as conseqüências. Hoje em dia, deixar uma decisão importante nas mãos de uma única pessoa é como brincar de roleta-russa. Nunca se sabe quais idéias irão dar certo e quais irão sucumbir.

Se tudo está sujeito a mudanças, como os líderes podem ajudar as pessoas a manter suas metas? Nem tudo está sujeito a mudanças. Se o papel dos líderes é, inicialmente, ajudar as pessoas a encarar a realidade e depois mobiliza-las para fazer mudanças, então uma pergunta que resume essas duas tarefas é: o que é valioso e o que é descartável? Que valores e operações são tão centrais para nossa essência que, se os perdemos, podemos nos perder? E que hipóteses, investimentos e negócios estão sujeitos a mudanças radicais? Em um nível mais alto, a função de um líder é conduzir conversas sobre o que é importante ou não.

Lição 3

Ouçã não apenas o que as pessoas dizem – mas também como dizem – quando defendem uma idéia.

As pessoas que admiram seu chefe geralmente dizem:” ele sabe ouvir muito bem”. O que é “saber ouvir”? Muitos líderes morrem falando. Os líderes devem saber como ouvir – e a arte de ouvir é muito mais sutil do que pensa a maioria. No entanto, os líderes precisam querer ouvir. O ato de ouvir bem é impulsionado pela curiosidade e empatia: O que realmente está

acontecendo aqui? Será que posso me colocar no lugar de alguém? Fica difícil ouvir quando não se está interessado nas outras pessoas. Pense em alguns dos líderes mais conhecidos nos negócios de linhas aéreas: Jan Carlzon, da SAS, a Scandinavian Airlines System, no começo dos anos 80. Colin Marchall, da British Airways, no começo dos anos 90. Herb Kelleher, da Southwest Airlines, hoje. Esses executivos sempre viajam nos aviões de sua própria empresa. Estão sempre conversando com seus clientes. Sempre estimulam os agentes que vendem passagens e os que lidam com a bagagem a ser criativos ao ajudar clientes e resolver problemas. Ouvem de forma dinâmica, sempre fazendo perguntas – e não caindo na tentação de apresentar todas as respostas. Se você for o chefe, as pessoas a sua volta irão esperar que você fale. Criarão um vácuo, um silêncio, e você sentirá um forte necessidade de preenchê-lo. Você precisa ter muita disciplina para não preencher esse vácuo.

O que mais é necessário para ser bom nessa arte de ouvir? Os grandes líderes não só ouvem o que as pessoas estão dizendo – mas também principalmente como elas dizem. Como presidente, Jimmy Carter contava com uma “conversa racional” para pôr na balança os prós e contras quando queria ouvir opiniões. Pedia que as pessoas redigissem relatórios e então examinava cuidadosamente suas opiniões em particular. Dessa forma, podia ouvi-las de forma analítica. O que quero dizer com isso? Jimmy Carter não gostava de fazer reuniões com gente que fazia pose, debatia, disputava. Mas existem muitas informações no ato de disputar. Numa conversa o tom de voz e a intensidade da colocação fornecem dicas sobre o texto subjacente. Ao ouvir, os líderes podem ir além da superfície e perguntar: “O que estamos realmente discutindo?”. E é fundamental responder a essa pergunta porque, no caso da ausência de uma resposta, você obtém um endosso superficial. As pessoas dão um pseudoconsentimento, mas não se comprometem.

Lição 4

Mantenha confidentes e aliados por perto. Eles servirão para dar apoio moral, trocar idéias e ser seus defensores.

Se a curiosidade é um pré-requisito para ouvir, qual é o inimigo? Onipotência. Os líderes precisam verificar seu senso de auto-importância. Mas você não deve pensar que a onipotência surge de más intenções. Geralmente, ela nasce de uma necessidade humana normal de se sentir importante. Não conheço nenhum ser humano que não queira se sentir importante, que não queira ter importância para outras pessoas. E as pessoas que têm uma necessidade muito forte de sentir que os outros precisam delas podem passar a vida toda resolvendo os problemas das pessoas. Sentem que os outros precisam delas. Mas essa tendência cria com certeza um determinado tipo de problema. Quanto mais demonstramos nossa capacidade de resolver os problemas dos outros, mais autoridade eles nos atribuem – até que, finalmente, você se torna um alto executivo ou um CEO. E, até que isso aconteça, você já se acostumou tanto com essa atitude que se torna difícil ouvir os outros e aprender com eles. Nossa necessidade normal de nos sentir importantes (“Deixe – me ajudá-lo”) se transforma em onipotência (“Tenho todas as respostas”).

Por que tantas pessoas não gostam de seus chefes? Porque tantos de nós não respeitamos nossos líderes? Durante décadas, interessei-me por essa questão porque parece um paradoxo: “Nossa liderança não está exercendo liderança”. Por que tantas pessoas sentem isso em relação aos líderes de suas empresas ou comunidades? Um dos motivos é que, com frequência, as pessoas que desempenham funções de autoridade são instruídas a não exercer a verdadeira liderança. Em vez de mobilizar as pessoas para enfrentar desafios árduos e frustrantes, são instruídas a protegê-las da necessidade de fazer mudanças. Um prefeito teria muita dificuldade de dizer aos habitantes da cidade que governa: “Dez mil de

vocês perderão seus empregos “. Ele foi eleito para proteger as pessoas de desafios que exigirão ajustes a sua forma de vida. É por isso que a liderança é perigosa. Claro, você precisa proteger as pessoas de mudanças. Mas também precisa “ desprotegê-las “. É perigoso desafiar as pessoas de uma maneira que exija mudanças de suas prioridades, valores e hábitos. É perigoso convencer as pessoas a assumir mais responsabilidades se já estiverem acomodadas com grau de responsabilidade que têm no momento. E é por isso que tantos líderes são marginalizados, discriminados, atacados e ofendidos. É melhor tentar mexer o pote sem derramar seu conteúdo. É melhor regular o desequilíbrio e manter as pessoas em uma zona de desconforto que seja produtiva.

Lição 5

Defenda as boas idéias com entusiasmo. E tenha coragem para rejeitar as más assim que surgirem.

Como se mantêm as pessoas em uma “ zona de desconforto produtiva” ? Para um líder com uma autoridade formal, a atenção surge naturalmente. Fidel Castro pode fazer um discurso de 2 horas e as pessoas prestarão atenção. O mesmo acontece com Nelson Mandela. O presidente dos Estados Unidos pode fazer um pronunciamento de 1 hora e 15 minutos . As pessoas primordiais para esse tipo de líder é : “ Como devo usar essa atenção? Onde devo concentrá-la ? Como posso pressionar a organização sem alienar minha constituição central” ?. Você deve se lembrar : chamar a atenção para desafios árduos produz desconforto. A liderança é árdua produz desconforto. A liderança é árdua para as pessoas que trabalham com os líderes e para os próprios líderes.

Lição 6

Não esqueça : renovar- se espiritualmente é uma necessidade.

Dê um tempo para si mesmo de vez em quando.

Como os líderes podem manter a força, a energia e a paixão de que precisam para seguir adiante? É preciso aprender a distinguir a sua posição de você mesmo. Ou seja, você não pode levar as coisas para o lado pessoal. Os líderes geralmente consideram como pessoal aquilo que não é - e por isso diagnosticam equivocadamente a resistência a sua volta. Lembre-se : as pessoas não estão contra você. Pode parecer um ataque pessoal, mas elas estão contra as questões que você representa. Existe um segundo ponto: uma vez que nos envolvemos tanto com nossos papéis profissionais não conseguimos distinguir sozinhos a nossa posição de nós mesmos. É por isso que você precisa de parceiros que o ajudem a manter uma posição analítica. E precisamos de dois tipos diferentes de parceiros. Precisamos de aliados dentro da organização (pessoas que compartilhem com nossa pauta) e de confidentes dentro ou fora da organização(pessoas que possam nos ajudar a não nos perder em nosso papel). Os líderes também precisam de um santuário, um lugar onde possam voltar a tomar contato com o valor de sua vida e o valor de seu trabalho. Não estou falando necessariamente de um espaço físico ou de meditações. Refiro-me a santuários práticos, momentos cotidianos que funcionam como santuários. Um santuário que desenvolvi recentemente para mim é um e -mail enviado por um amigo rabino místico e grande conhecedor da bíblia . Todos os dias ele me envia uma interpretação de uma palavra da bíblia. É uma interpretação longa, mas como todos os dias verifico meu e- mail, reservo alguns minutos para ler essas palavras e me conecto a uma realidade diferente, uma fonte diferente de significados. Não estou vendendo nenhum tipo particular de santuário: todos nós temos de encontrar nossas próprias estruturas. Infelizmente, as pessoas que se envolvem muito com seu trabalho geralmente tratam esse contato com parceiros e santuários como artigo de luxo, em vez de uma necessidade: “ Não tenho tempo de almoçar com meu

amigo”.” Não tenho tempo de fazer ginástica de manhã, nem de rezar ou meditar .” Eu vivo em Boston. Ninguém poderia viver em Boston sem seu casaco de inverno. Mas inúmeras pessoas acreditam que podem exercer a liderança sem parceiros ou sem um santuário. Para se manter vivos como líderes, para suportar as feridas que inevitavelmente surgem quando levantamos questões difíceis, precisamos dessas estruturas em nossas vidas.

Lição 7

Demonstre empatia. Respeite as dificuldades dos subordinados em lidar com as mudanças. Você faz a liderança parecer difícil e exigente. Você receia que mais e mais pessoas deixem de querer ser líderes? O reconhecimento dos desafios da liderança e o desconforto das mudanças não deveriam diminuir o entusiasmo de alguém em colher as recompensas de criar valor e significado na vida de outras pessoas. Há uma emoção que acompanha a criação de valores. É claro que existem também dinheiro e status. Várias coisas na vida nos recompensam pela dor que nos causam . A liderança é uma delas.