

As Três Leis do desempenho guia de discussão

Uma orientação para desenvolver **Conversas**
que levam a um **Aumento Significativo** no **Desempenho**
para quem leu o livro

Introdução

Descobrimos através de nossas pesquisas que as pessoas que criam uma elevação significativa no desempenho das suas empresas e de suas vidas conduzem conversas que seguem um determinado padrão. Este guia segue este padrão e que inclui quatro processos:

1. Gerar um caso que necessita de ações urgentes para a sua motivação e das outras pessoas envolvidas (chamaremos este de “Caso Urgente para a Ação”)
2. Estabelecer o ambiente de conversas necessário para alavancar o desempenho
3. Criar um novo nível de liderança para você e os outros envolvidos no Caso Urgente para a Ação
4. Reescrever o futuro

Nas páginas seguintes, da mesma forma como no livro, iremos pedir para que você pense de novas formas, examine suas pré-concepções e explore novos caminhos para enfrentar as situações. Se fizer isto, prometemos que você alcançará um rompimento no nível atual do desempenho da sua organização e da sua vida. Como Jacques Derrida escreveu, “Se as coisas fossem simples, a gente saberia”.

É útil ter um caderno ou um computador junto de você ao trabalhar com este guia, para fazer anotações deste trabalho, incluindo os compromissos que você fará durante a sua leitura.

Este guia levará você e às outras pessoas envolvidas a aplicar as Três Leis do Desempenho e os seus Três Corolários da Liderança. Para facilitar a sua consulta, eles estão resumidos a seguir.

as três leis do desempenho

O desempenho das pessoas está correlacionado com como as situações ocorrem para elas

Corolário da Liderança: Líderes têm algo a falar e dão aos outros o poder para falar sobre como as situações ocorrem

Como uma situação ocorre aparece na linguagem

Corolário da Liderança: Líderes são mestres do ambiente da conversa

A Linguagem baseada no futuro transforma como as situações ocorrem para as pessoas

Corolário da Liderança: Líderes escutam para o futuro da sua organização

1º processo

Gerar um Caso Urgente para a Ação para a sua motivação e das outras pessoas envolvidas

Reler o capítulo 3 antes de começar este processo poderá ser útil para você

O Caso Urgente para a Ação responde a uma pergunta que está sempre por trás do que está acontecendo: “Por que precisamos fazer algo de novo agora?”. Esta questão também é colocada assim: “Por que investir o nosso tempo, e possivelmente dinheiro, para agir agora?”.

Enquanto ficamos lidando com estas questões, tudo continuará a ser conduzido na direção atual. Um Caso Urgente para a Ação é a fundação para fazer algo de novo, neste instante.

O Caso Urgente para Ação aparece nas respostas às seguintes questões:

- Qual o futuro automático do seu departamento ou organização?
- Se não agirmos agora, onde terminaremos?
- Se não agirmos agora, quais os riscos que estaremos expostos?
- Se não agirmos agora, quais as oportunidades que iremos perder?

Enquanto você ficar com a sensação que alguma coisa diferente precisa acontecer, o poder real não virá de uma “resposta correta” a ser identificada, mas ao se trabalhar como um time para articular o Caso Urgente para a Ação.

Assim, com o seu time, compartilhe o seu compromisso em fazer algo de novo. Eles querem criar um compromisso com você? Se a resposta for sim, o time está pronto para a conversa de criar um Caso Urgente para a Ação.

Comece escolhendo alguém para atuar como facilitador das conversas que serão desenvolvidas. O trabalho do facilitador é manter o time focado e registrar o que as pessoas têm a dizer. Os membros do time precisam autorizar o facilitador a atuar com este papel.

A seguir, apresentamos um caminho para desenvolver as conversas com um time focado e que alcança um alinhamento. Sinta-se à vontade em ajustá-lo à sua necessidade.

Use um telão, um *flipchart* ou quadro branco, e escreva na sua parte superior “O Caso Urgente para a Ação”. O facilitador começa perguntando para o time especular sobre as questões listadas no início deste processo, escrevendo cada idéia no quadro. Repare que as especulações são uma forma de *brainstroming*. É importante que a conversa seja conduzida para que não existam respostas “certas”, “erradas”, “verdadeiras” ou “falsas”.

Após as pessoas dizerem tudo o que poderiam ter dito como especulação, o facilitador inicia uma nova seção, onde solicita “Propostas”, que são declarações de compromisso como “Nós propomos que é urgente evitar o risco de _____” ou “Nós propomos agir imediatamente na construção da oportunidade de _____”. Neste ponto é muito útil ser o mais específico possível. É importante que os membros do time se disponham a conversar de forma comprometida a identificar em conjunto propostas poderosas. Isso significa realmente ouvir, no lugar de se opor com argumentos defendendo suas idéias. O trabalho conjunto no Caso Urgente para a Ação deve continuar até que cada um e todos digam “isso fala por mim!”. Quando isso ocorrer, você alcançou um estado de alinhamento do time.

Quando todos estiverem alinhados – ou seja, quando o Caso Urgente para a Ação ocorrer como motivador – tenha a certeza de registrar o que foi conquistado. Iremos chamar esta conquista como o “Caso Urgente para a Ação alinhado” no resto deste guia.

A seguir, comece uma nova seção, montando uma lista das pessoas que não fazem parte deste time mas que precisam estar envolvidas nesta conversa. Deve incluir as partes interessadas, os tomadores de decisão e as pessoas que influenciam o resultado. Identifique quem irá entrar em contato com cada um da lista e quando irá envolvê-lo no Caso Urgente para a Ação.

A intenção é o envolvimento de outras pessoas na maneira de como o futuro ocorre para elas, procurando criar algo novo. Na medida em que isso acontecer, as pessoas naturalmente se mobilizarão ao redor da necessidade de se reescrever o futuro.

armadilha

Uma armadilha neste processo é não ficar focado no alinhamento sobre o Caso Urgente para a Ação. Os seus sintomas incluem:

- Comentários laterais
- Deixar de ouvir com muita atenção as pessoas que falam sobre suas percepções (na verdade, ouvir os outros pode resolver os seus problemas ou os problemas dos outros)
- Transformar a conversa numa descrição dos assuntos, no lugar de uma conversa comprometida em criar um Caso Urgente para a Ação

2º processo

Estabelecer o ambiente de conversas necessário para alavancar o desempenho.

Reler o capítulo 5 antes de começar este processo poderá ser útil para você

Este processo foca o time no ambiente das conversas, tanto do próprio time como da organização onde se insere. Ao se ter o ambiente de conversas preparado e com o envolvimento de um número crítico de pessoas, a elevação do desempenho torna-se possível.

Como no 1º processo, alguém deverá facilitar esta conversa, começando por escrever o alinhamento em relação ao Caso Urgente para a Ação num telão, *flipchart* ou quadro branco. O facilitador deverá a seguir dividir o quadro em duas metades que se chamarão “O Time” e “A Organização”.

O facilitador a seguir conduz as conversas nos dois conjuntos de perguntas, registrando as respostas do time no quadro:

O Ambiente de Conversas do Time

- Sob a perspectiva dos compromissos do Caso Urgente para a Ação, quais conversas precisam ser completadas? Quais novas conversas precisam ser iniciadas? Liste estas conversas e quem irá liderar o início de cada uma delas. Quando este processo deverá estar terminado?
- Quais as decisões do passado estão no seu futuro automático?
- Em que grau nós honramos a nossa palavra? Especificamente onde não honramos nossa palavra?
- Em que grau estamos incompletos uns com os outros? Especificamente quem está incompleto com quem e sobre o que? (Todos esses passos de se completar encontram-se no capítulo 3).
- Quais os nossos compromissos em relação a manter o ambiente de conversas inteiro e completo?

O Ambiente de Conversas da Organização

Veja o ambiente de conversas da organização, sob a ótica do Caso Urgente para a Ação.

- Quais conversas precisam ser completadas? Quais novas conversas precisam ser iniciadas? Liste estas conversas e quem irá liderar o início de cada uma delas. Quando este processo deverá estar terminado?
- Quais as decisões do passado estão no futuro automático da organização?
- Em que grau as pessoas na organização honram a sua palavra? Especificamente onde não honram sua palavra? Quais os caminhos que podemos inventar para apoiar os outros a honrarem sua palavra?
- Em que grau as pessoas da organização estão incompletas umas com as outras? Especificamente quem está incompleto com quem e sobre o que? Quais caminhos que podemos inventar para que os outros fiquem completos?
- Quais os nossos compromissos em relação a manter o ambiente de conversas (na organização) inteiro e completo?

armadilha

A armadilha poderá estar muito presente. O seu sintoma é o time tentar falar sobre “como” lidar com o compromisso e a integridade, antes de se ter a resposta para “o que” e “onde” é necessários ser trabalhado. Assim que fique claro para o time, e este se comprometa com “o que precisa acontecer”, o “como fazer acontecer” será definido rapidamente.

3º processo

Criar um novo nível de liderança para você e os outros envolvidos no Caso Urgente para a Ação

Reler os capítulos 4 e 6 antes de começar este processo poderá ser útil para você

Na medida em que você observar o alinhamento do Caso Urgente para a Ação e analisar o processo de envolvimento de outras pessoas, você provavelmente verá que novas ações serão necessárias como defender algo, iniciar novas conversas e envolver outras pessoas. O mesmo estará acontecendo com cada um dos membros do time.

Este é o domínio da liderança. Sob a perspectiva das Três Leis do Desempenho, ser um líder não significa uma posição ou autoridade. A liderança pode aparecer de qualquer um na organização.

O próximo conjunto de conversas irá apoiar cada membro do time em relação aos seus compromissos em ser um líder. O processo começa com o facilitador lendo para todos o Caso urgente para a Ação alinhado projetado num telão, ou escrito no *flipchart* ou quadro branco. Esta declaração é o contexto que pede uma nova liderança para os membros do time.

Cada um deverá a seguir responder as perguntas listadas abaixo, começando por especulações. Quando a pessoa deixar de especular e passar a fazer compromissos, estes deverão ser escritos no telão, *flipchart* ou quadro branco logo a seguir do seu nome. As perguntas são:

- Como você ocorre para você mesmo em relação à sua liderança no Caso Urgente para a Ação? Como você deveria ocorrer para você para agir como um líder poderoso em relação à este assunto?
- O que antes te impediu de fazer isso? Quais as decisões ou sentenças perpétuas que estão limitando a sua liderança?
- Quais os compromissos que você pode fazer que estão acima destas sentenças perpétuas?

Exemplos de compromissos de liderança que as pessoas fazem são: “Eu estou abandonando a sentença perpétua de ser _____”, “Eu declaro que estou comprometido com _____”, “Vou continuar a agir, mesmo quando eu experimentar medo ou insegurança”, “Estou aberto para as contribuições das outras pessoas”, e “Eu convido um diálogo aberto para resolver conflitos”.

O que é crítico aqui é a criação de compromissos que demandem uma mudança em relação a como você ocorre para você mesmo (e os outros para eles mesmos). Você estará se posicionando em relação ao o que você pode ser no lugar de quem você tem sido, te inspirando pelo que você pode contribuir.

A parte final deste processo é que cada um dá a sua palavra para apoiar os demais a realizar os seus compromissos e aceitar o suporte dos outros membros do time. Isso cria uma condição de integridade ao redor dos compromissos realizados, necessária para reescrever o futuro.

armadilha

Existem duas armadilhas neste processo:

- **Ficar rodeando sobre o Caso Urgente para a Ação.** A liderança não acontece no vácuo. O Caso Urgente para a Ação é a base para ser corajoso, forte e com muita energia para cumprir com suas declarações. Sem o Caso Urgente para a Ação, o foco da liderança para ser em si mesmo.
- **Não ser autêntico.** Estas conversas necessitam que as pessoas sejam diretas e que enfrentem assuntos que normalmente não conversam. O mais importante aqui é chegar aos compromissos que fazem diferença, no lugar de manter um ambiente harmonioso e amigável. Assim como os líderes que escutam para o futuro da sua organização, o time ouve para a liderança de todos os seus membros. Enquanto você não puder contar com cada um e todos os membros do time, você não terá o suporte necessário para o Caso Urgente para a Ação.

4º processo

Reescrever o futuro

Reler o capítulo 7 antes de começar este processo poderá ser útil para você

Diferente do processo anterior, reescrever o futuro não se baseia em perguntar mas no desenvolvimento de uma sequência de conversas. Para ser eficaz, estas conversas necessitam da fundação que foi criada nos três processos anteriores.

O facilitador deve começar colocando novamente o Caso Urgente para a Ação no telão, *flipchart* ou quadro branco e convidar os membros do time a:

- Fazer propostas sobre o futuro no qual o Caso Urgente para a Ação fica não somente resolvido, mas que também inspira de forma significativa maiores níveis de desempenho.
- Utilizar a linguagem baseada no futuro, ou seja, a linguagem de declarações, compromissos e promessas, para descrever este futuro. Por exemplo, “eu declaro que _____”, “minha posição é _____”, “estamos comprometidos com _____”.
- Conversar sobre as propostas. Se alguém não se alinhar com a proposta, deverá apresentar uma contraproposta. O facilitador deverá pedir para que as duas pessoas que não estão alinhadas negociarem até chegarem a uma nova proposta que ambos estão alinhados. A seguir, deverá verificar se alguém ainda não está alinhado.
- Manter as conversas acontecendo até que um novo futuro aparece e faça um “clunque” para todos. As pessoas irão experimentar a sensação de que “é isso!”. Enxergarão um novo propósito para o seu trabalho e para a organização onde se inserem. Continue até que este estágio de alinhamento aconteça.

Neste momento, a seguinte pergunta normalmente é feita: “e se não acontecer o ‘clunque’?”. Considere que reescrever o futuro é uma extensão natural da profunda experimentação do Caso Urgente para a Ação. Se as pessoas somente compreenderem o Caso Urgente para a Ação, não terão condições de reescrever o futuro, e o novo futuro não fará “clunque”. Neste caso, você precisará voltar para o 1º processo e ter a certeza que o Caso Urgente para a Ação está vibrantemente vivo para todos.

armadilha

A armadilha neste processo é ouvir a partir do que você já sabe e do seu ponto de vista bem arraigado. Ao fazer isso, o time ficará repetindo assuntos no lugar de criar algo novo. Ouvir a partir daquilo que já conhecemos também limita o que parecerá ser possível para o time.

Orientação adicional para o time que busca reescrever o futuro

Antes de iniciar esta seção, releia o capítulo 8.

Após termos trabalhado com milhares de pessoas a passar por este processo, sabemos que é inevitável que você e seu time irá passar por retrocessos. Os pontos a seguir são nossas orientações nos casos onde isso ocorrer:

- Reconheça quando você estiver com dificuldades. A experiência é de estar travado, parado ou impedido de realizar o seu compromisso de reescrever o seu futuro e aumentar o seu desempenho. Não considere os demais errados SE a experiência deles for diferente da sua.
- Lembre-se que toda a vez que você criar um futuro que estiver além do seu futuro automático, você estará criando um vácuo entre este futuro e a situação atual. As dificuldades são inerentes na medida em que você agir para preencher este espaço. Em outras palavras, ser derrubado neste jogo é parte integrando dos quatro processos deste guia.
- No lugar de considerar uma dificuldade como algo que está errado, pergunte a você e ao seu time o que está faltando. Poderá ser o envolvimento de pessoas no Caso Urgente para a Ação, ou da criação do alinhamento ao reescrever o futuro. A indicação que você encontrou algo de útil é quando você vê promessas, se cumpridas, tornará esta dificuldade numa grande vitória.
- Faça promessas para que novas ações sejam criadas para transformar as dificuldades em vitórias. Como no trabalho desenvolvido nos quatro processos, pergunte que é o responsável por cada uma das promessas e quando estas deverão ser realizadas.

Para mais perguntas sobre serviços de consultoria onde poderão ser aplicadas as Três Leis do Desempenho na sua organização, entre em contato conosco através do e-mail consultoria@vantogroup.com.br.