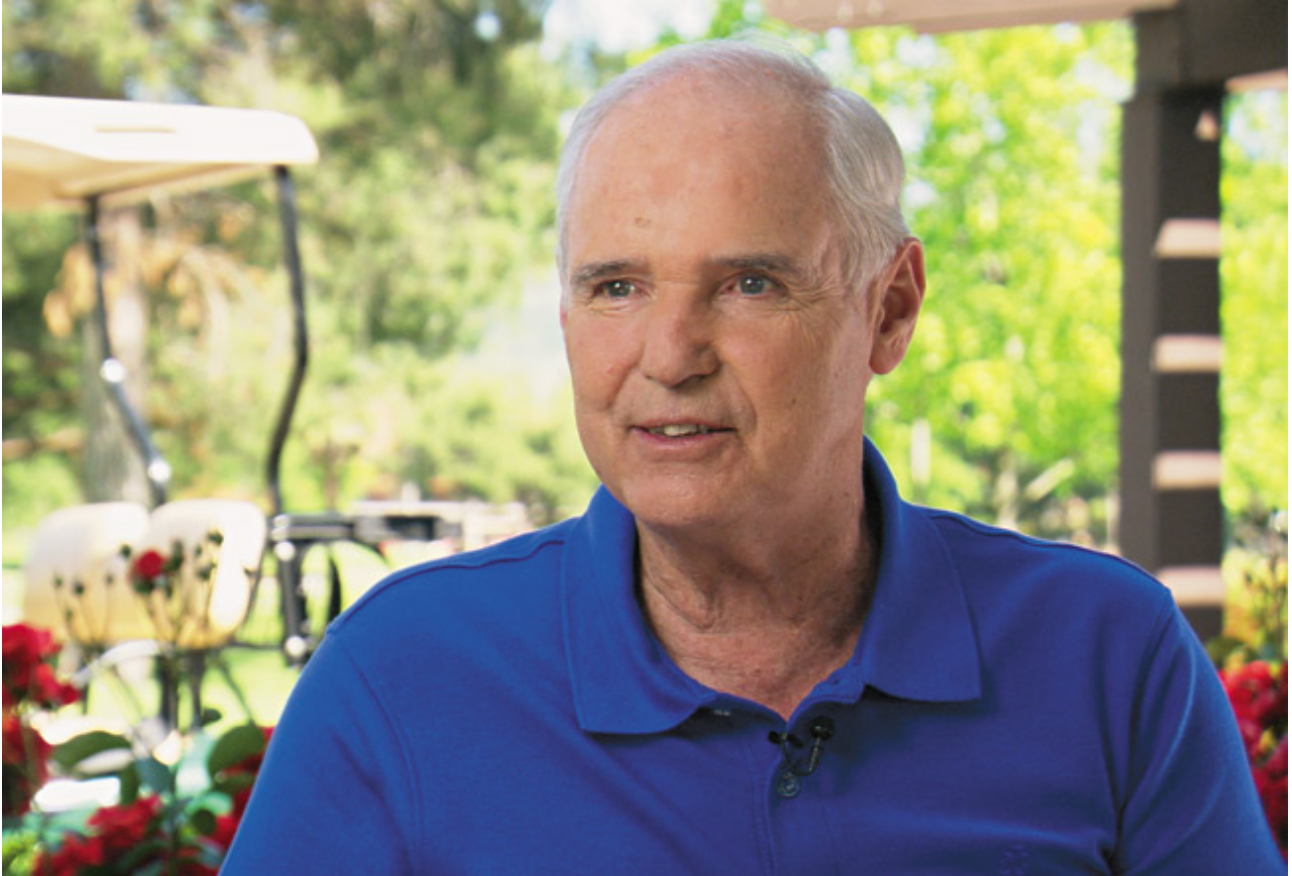


O pai da matéria

Karin Hetschko e Gumae Carvalho
Entrevista com Tim Gallwey

Os líderes precisam ser coaches? O precursor do coaching Tim Gallwey responde

(Fonte: Melhor)



Tim Gallwey: Líderes precisam aprender a liderar e parar de pensar que o conhecimento que eles têm é o suficiente para a posição

Cidade de Seaside, Califórnia, EUA. O ano é 1971. Na quadra de tênis, o instrutor percebe que teria uma melhor performance de seus alunos se mudasse o foco do aprendizado. Sairiam de cena as instruções do tipo comando e controle e entrava em quadra um novo olhar para o aprendizado, que focava mais o comportamento do aluno, ajudando-o a vencer o principal adversário que existe: ele mesmo. Foi assim que Tim Gallwey, o professor de tênis dessa história, deu o pontapé inicial, ou saque, melhor dizendo, do método Inner Game. Três anos depois, a experiência se transformou em livro, tornando-se um best-seller nos EUA e, na sequência, no resto do mundo. E foi assim que Gallwey tornou-se o precursor do coaching, mas, antes de chegar ao mundo empresarial, sua metodologia ainda passou pelo esqui e pelo golfe. Em passagem pelo Brasil, o ex-oficial de formação e instrução da Marinha norte-americana e ex-diretor de admissões na Universidade Midwestern, recebeu a equipe de MELHOR para um bate-papo. E o que era para durar meia hora de conversa durou quase o triplo do combinado. Confira, a seguir, um pouco desse encontro com Gallwey, da experiência em ensinar, em 20 minutos, os fundamentos básicos do tênis para uma pessoa sem nenhuma familiaridade com o esporte em uma matéria da rede americana ABC às habilidades de um bom coach, passando pela necessidade ou não de os líderes serem coaches.

Quando o senhor começou a desenvolver o conceito de coaching, imaginava que se tornaria a referência que é hoje?

De forma alguma. Todo esse projeto começou em certo dia, quando percebi que minhas instruções de tênis tradicionais estavam interferindo na cabeça dos jogadores. Eu era um bom treinador tradicional, ensinava todas as técnicas, o que era errado e certo no jogo, mas isso produzia muitas dúvidas na mente dos jogadores, gerava o medo do erro, o medo de ser julgado pelos seus resultados, especialmente para os principiantes. Um dia, um jogador com maus hábitos estava na minha frente, no finalzinho da tarde. Eu estava cansado e, em vez de fazer minhas instruções normais, apenas joguei bolas para ele. E de repente seus hábitos ruins começaram a melhorar e ele estava espontaneamente jogando bem. Minha reação ao fato foi me criticar: “Que droga, eu sou muito preguiçoso, se eu tivesse falado com ele antes ele poderia ter oportunidade de melhorar”. O conceito do Inner Game começou um segundo depois. Pensei: “Isso não é bom, eu estou mais disposto a ensinar [da maneira que julgo correta] do que observar como os alunos aprendem”. Eu disse: “Vamos ver o que vai acontecer quando se muda o processo — ficar mais interessado em como o aluno aprende em vez de impor suas técnicas e conceitos a ele”. E isso me conduziu a uma pergunta óbvia: “O que é aprender?”. Eu nunca havia me perguntado o que se passava na cabeça dos alunos quando a bola estava chegando. Nunca me perguntei e também nunca havia visto instrutores se depararem com essa questão. E a resposta era simples: muita coisa se passa na cabeça daquele tenista; ele precisa lembrar de todas as instruções, tentar segui-las a ponto de não falhar, ao mesmo tempo que ele precisa processar os erros que cometeu, e na sua cabeça ainda passa o julgamento do que seu treinador vai falar sobre seu comportamento se ele não seguir as instruções passadas.

Então, os conceitos surgiram dessa simples observação?

Em poucas palavras, eu comecei a analisar o quanto poderia aprender ao observar o comportamento dos alunos. E aprendi bastante. Logo estava apto a ensinar uma senhora de 45 anos a jogar tênis em vinte minutos sem qualquer instrução. A situação foi documentada em uma reportagem da ABC. No vídeo, é possível ver como eu ensinei conceitos básicos do tênis para ela: forehand, backhand e serviço [o saque do tênis]. Ela estava acima do peso, não estava vestida adequadamente para uma partida e durante mais de vinte anos não se exercitava. Antes de começar a aula ela me disse: “Isso não vai funcionar comigo”. Para ser sincero, eu estava preocupado, era a primeira vez que meu processo estava sendo documentado e pelas perspectivas apresentadas o resultado não pareceria ser muito promissor. Mas, ao contrário do esperado, os resultados foram fantásticos.

Como foi esse processo?

Minha primeira instrução foi: “Você ficará aí [na linha de saque] e minha assistente irá jogar bolas para mim. Quando a bola saltar, diga ‘saltar’ e quando ela bater na minha raquete, diga ‘bater’”. É a única coisa que você precisa fazer: dizer ‘saltar’ e ‘bater’”. Assim, ela não estava observando como eu batia na bola, simplesmente acompanhava o movimento com o olhar. Depois de algumas observações, eu disse para ela ficar onde estava que eu iria jogar algumas bolas na direção dela e ela continuaria a dizer ‘saltar’ e ‘bater’, sem de fato bater na bola num primeiro momento, apenas quando ela se sentisse firme para conduzir a ação, independentemente se ela conseguisse bater na bola ou não. Então, ela errou o primeiro, mas em todas as outras tentativas ela rebateu a bola e depois de seis minutos ela estava atuando bem. Tudo o que eu falava era “ouça o som da bola na sua raquete e rebata”; assim, ela aprendeu os conceitos de backhand e forehand. Tínhamos apenas três minutos antes que a sessão terminasse e ainda faltava ensiná-la a sacar. Eu dizia que fazer o serviço no tênis era como aprender a dançar: “Apenas siga o ritmo, tá tá tá. Observe o ritmo e imagine você fazendo o serviço”. Após poucas tentativas, ela conseguiu fazer o saque. Três coisas eram óbvias: ela estava se divertindo muito mais do que um iniciante, que é ensinado da forma tradicional, eu via um grande sorriso no rosto dela; o ritmo do aprendizado foi muito mais rápido do que o normal; e a performance foi ótima.

Mas de que maneira a iniciante conseguiu vencer seus medos?

Uma pequena teoria: tudo o que ela aprendeu foi na prática. Havia uma conversa em sua cabeça quando eu perguntei o que estava acontecendo. Quem estava falando com quem? Aquele que estava no comando eu chamei de self one (primeiro eu); aquele que estava de fato rebatendo as bolas eu chamei de self two (segundo eu). Então, self one está tentando controlar os movimentos do self two aprendendo as instruções e forçando um comportamento parecido com um sistema de computador. Ele está dizendo “mantenha a raquete a postos antes de a bola chegar” e o nosso computador (cérebro) está enviando uma centena de

instruções para diferentes músculos para ter o corpo avançado em comparação à posição da bola quando ela atingir a raquete e remeter a bola na posição contra o vento para o adversário. Isso é muito difícil, mas não para o self two. Enquanto o self one estava ocupado com todos aqueles pensamentos, o self two estava livre para aprender por experiência própria. O self two aprende como uma criança: o que faz com que ela se sintam bem e aprenda de um jeito que dá certo para ela.

Quando o senhor transporta esse cenário para o mundo dos negócios, é possível afirmar que a maioria das soluções está relacionada com a comunicação?

Eu diria que 99,5%. Pegue como exemplo uma criança de cinco anos de idade. Ela vende suas ideias para o pai e de forma diferente vende as mesmas ideias para a mãe; com isso, ela dificilmente não tem suas respostas atendidas. Ela aprendeu sozinha essa tática pelo método da própria experiência. Pense agora em um vendedor em frente ao seu cliente. Ele está tentando colocar a bola no canto, ou seja, tentando convencer o cliente a comprar seu produto. Mas todo ser humano, quando percebe que alguém está tentando convencê-lo de algo, resiste à situação. Portanto, quem está controlando o momento e decidirá sobre a compra do produto: o vendedor ou o comprador? O comprador seria a resposta e a ação deveria se chamar compra, não venda. Não para a companhia, não para o vendedor, mas para o comprador, afinal ele é supostamente o rei do processo, ele é quem vai decidir e o que o vendedor está fazendo é facilitar a compra do cliente, uma conversa bem diferente. É como o meu caso: eu pensava que ensinar tênis era o mais importante, sendo que ver os estudantes aprendendo sozinhos é o que mais importa.

Nesse sentido, a melhor metodologia de ensino seria a apresentada pelo filósofo Jean-Jacques Rousseau, que pregava o retorno à natureza e o respeito ao desenvolvimento físico e cognitivo da criança?

No sistema de ensino tradicional, o professor aprende a ensinar, e não passa por sua cabeça que os estudantes não estão aprendendo nada com essa metodologia; o que eu digo é que a criança aprende por meio de sua própria experiência. Ela aprende a andar e ela não se critica ao tentar caminhar e cair. Assim, ela aprende com mais facilidade e rapidez a fazer o movimento. Tente aprender uma outra língua na mesma rapidez de uma criança. Você perderá. E isso traz o que é a essência do Inner Game, o jogo que opera no seu cérebro. São dois jogos operando ao mesmo tempo: o primeiro é atividade em si, o out game – eu vendo o produto e consigo a minha comissão. E o outro é o Inner Game, onde os obstáculos estão no cérebro. Os conceitos preconcebidos que eu tenho do meu consumidor afetam a forma como eu me posiciono como vendedor, assim como a motivação e a pressão de obter bons resultados também afetam a minha atuação, na forma como eu falo, sobre o que eu falo e como obtenho as respostas do cliente às minhas perguntas. Na prática, aproximadamente 95%, ou até mais, dos líderes, gerentes e trabalhadores atuam como um efeito do Inner Game.

Como o Inner Game pode afetar a produtividade?

Frases comuns como “Você está aqui apenas para fazer o seu trabalho” deixam o ser humano de fora do processo. Você é um mero instrumento para obter o resultado e ninguém pensa no que está acontecendo com você, no que está envolvido, como estuda e como está evoluindo na empresa. Um exemplo: quando o vendedor volta ao seu local de trabalho, seu chefe sempre o questiona: “Com quantos clientes você conversou hoje? Quantos produtos você vendeu e qual foi seu lucro?”. Todas as perguntas estão fora do jogo. Por acaso esse chefe perguntou qual é a percepção dos clientes dos produtos da companhia comparados com os dos concorrentes e quais foram as observações do vendedor com relação à conversa? A princípio, você deve pensar: “Mas que conversa incomum! E isso faria alguma diferença?”. Lembre-se: o vendedor, quando está atuando, fica numa linha tênue entre o êxtase e a angústia. Então, mais uma vez: perguntar para ele a sua percepção sobre o cliente faz a diferença? Para seres humanos, isso faz toda a diferença para a performance, ele precisa entender o porquê de ele fazer a diferença no processo.

Como podemos trabalhar isso?

Ao redefinir o seu trabalho interior [o Inner Game] terá três resultantes: performance [aumento], aprendizado [crescimento profissional] e mais prazer no que faz. Se você perder uma, você ainda terá as outras duas. Portanto, se você aprendeu algo que aumenta a possibilidade de você vender mais na sua próxima venda, você poderá aprender por meio da melhora do seu desempenho. Digo que a pessoa é também o trabalho que realiza. Se ela está angustiada, estressada e não está aprendendo nada, ela não

está no trabalho correto. É preciso destacar que a melhor escola é a da experiência. Portanto, você precisa ser grato e agarrar a oportunidade, porque se você aprende com suas experiências pode aumentar o lucro da empresa e, ao fazer isso, poderá ganhar mais trabalhos e mais responsabilidades e ser mais bem pago também. Então, o Inner Game tem dois elementos: seu potencial e seu potencial sem interferência de medos, dúvidas, limitações. Performance é igual ao seu potencial menos as interferências que você produz em sua mente.

John Whitmore afirmou, no livro Coaching para aprimorar o desempenho, que o senhor captou a essência do coaching...

Sim, eu descobri. Não sei se mais alguém conseguiu chegar à conclusão semelhante na mesma época em que eu desenvolvi o conceito. Naquela época, não existia nenhuma escola de coaching. Quando eu vi como a pessoa batia na bola sozinha, sem a interferência de minhas instruções, eu disse que os resultados pareciam irrealistas, mas não eram e, na verdade, o conceito se aplicava a tudo, música, esportes até ao mundo dos negócios.

O senhor acredita que todos precisam desenvolver conceitos de um coach?

Não, a figura do coach não é tão importante quanto a vontade de aprender, e os coaches precisam ser lembrados disso. Aumentar a sua capacidade de entendimento é importante, aumentar a clareza que você tem da situação e a sua criatividade são importantes. Claro, existem alguns truques que o coach aprende que também são necessários, mas a questão mais relevante no processo é a vida do coachee. Repito, a experiência é a melhor universidade e você não precisa pagar para isso, tudo o que você precisa é prestar atenção ao que acontece ao seu redor.

Que tipos de habilidades são necessários para se tornar um bom coach?

A primeira habilidade é a de escutar o que os outros têm a dizer sem pensar nas suas próprias soluções. O líder precisa estar totalmente interessado em como as pessoas estão pensando na empresa, aprender a ouvir, mais do que a média, como a equipe está se sentindo em determinada situação e o que cada colaborador espera da empresa. Então, o centro das atenções está nos coachees. Você aprende a questioná-lo e isso faz com que a pessoa pense numa maneira que ela não havia pensando antes e ela encontra respostas que nem imaginava que tinha. Está tudo dentro do coachee e você apenas o ajuda a passar pelos obstáculos, de maneira que ele se sinta confiante para encontrar suas próprias respostas. Digamos que seu chefe lhe dê uma solução [a algum problema da empresa] e isso não dá muito certo; então, você está livre para ajudá-lo, mas se a sua solução também for falha, você estaria aberto a críticas? Bem, muitos não expressam sua opinião porque têm medo do feedback dessa performance. Parecer bom é mais importante do que ser realmente bom, o que os outros dizem sobre você é mais importante do que você realmente faz. Então minha proposta é convidar pessoas para participar do jogo para que elas consigam assim alcançar suas próprias recompensas e se conhecer profundamente. Sempre digo que você não precisa aprender tudo em uma semana, um mês, mas você perceberá aos poucos que o Inner Game poderá ajudá-lo a encontrar mais prazer no trabalho.

Todos os líderes precisam ser coaches?

Não, todo líder deve ser um líder. Seria sábio também se todos os líderes soubessem as técnicas do coaching, afinal é tempo de perguntar aos seus liderados: o que você pensa sobre o problema? E isso não significa que o líder não sabe a resposta daquela pergunta, mas com as respostas dos outros a essas questões ele pode saber como seus liderados pensam, se eles acreditam ser competentes ou não para a função, se você pode lhes dar mais responsabilidade ou não. Assim, você conduz o trabalho da sua equipe de uma maneira mais sábia do que simplesmente lhes entregando a resposta para tudo. O desenvolvimento de pessoas é uma boa parte do jogo e isso não é tão complicado, apenas se coloque no lugar deles, cinco ou seis vezes por dia; você vai se surpreender com os resultados.

Mas o desenvolvimento de pessoas, por vezes, sempre esbarra na cultura da empresa...

Se você é um líder que não entende os efeitos da cultura da empresa no trabalho de sua equipe, então você nunca conseguirá o melhor de seus colaboradores. Cultura é algo que não está escrito em lugar

algum, mas você precisa descobrir. Certa vez, um líder disse: “Cultura come as estratégias no café da manhã”. É como jogar toda a sua estratégia privada abaixo. Pequenas mudanças no modo como a empresa age e pensa podem trazer uma grande diferença no resultado final, o que poderá conduzir a diferentes atitudes. Os tempos são outros, solicita-se mais e mais de um número menor de pessoas, que estão adoecendo devido ao alto nível de estresse. Já passou do tempo para que as companhias coloquem o ser humano e sua vida num primeiro plano.

Qual é o motivo da sua visita ao Brasil?

Fico feliz de você ter me perguntado a respeito. Eu comecei aqui a primeira escola internacional de Inner Game para coaches e líderes. O curso tem uma missão difícil: dizer aos líderes que eles têm algo a mais a aprender com suas próprias experiências. Líderes precisam aprender a liderar e parar de pensar que o conhecimento que eles têm é o suficiente para a posição. Nunca deixar de aprender é realmente onde está o poder do conhecimento, da liderança.

Fonte: <http://www.revistamelhor.com.br/coach/9360/o-pai-da-materia/1>
09.06.2014