

Revisita à Autêntica Liderança

Dr. Saj-nicole Joni^(*)

O bilionário Mark Cuban, que fez fortuna com negócios de Internet é alguém sempre presente nos jogos de basquete do Dallas Mavericks. Ele comprou a maioria das ações do campeonato da NBA para o ano 2000 e tem gerenciado suas operações deste então com o entusiasmo de um verdadeiro fã. Como líder desta franquia, Cuban tem sido sempre, numa frase, "ele mesmo". Seus comentários rudes sobre árbitros, outros times e até mesmo sobre seus próprios jogadores custou a ele mais de 1.6 milhões de dólares em multas recebidas da liga. Enquanto os fãs e admiradores divertem-se com sua forma transparente de "ser ele mesmo" sem censura, o impacto em seus negócios têm sido outra coisa.

Autenticidade tem sido aclamada como o patamar de ouro pelos líderes cujos empregados desejam seguir: um guardião que conhecemos e confiamos, com valores que respeitamos, que toma sólidas, transparentes e justas decisões que queremos apoiar. Isto importa muito até a última linha, uma vez que o líder que atrai e mantém melhores pessoas leva o desempenho da companhia para uma posição mais competitiva. Existem benefícios em ser percebido como autêntico, mas líderes com pensamento profundo sabem que a definição popular de autenticidade – ser completamente você mesmo, completamente transparente, sempre falar a verdade nua e crua – está em conflito com a realidade do papel de liderança e responsabilidades do executivo.

A definição popular de autenticidade está em conflito com a realidade do papel de liderança e responsabilidades do executivo

Por quê? Para lidar, efetivamente, com todos os problemas que o executivos experimentam, o desejo pela completa transparência precisa às vezes dar lugar a alguma discricção. Existem variáveis demais para ser 100% transparente o tempo todo, diz o guru de liderança Warren Bennis. "A verdade é que, todos nós sabemos que os executivos operam em papéis que têm muitas limitações estratégicas, operacionais, legais e éticas."

É tempo de repensar o que é que nós estamos querendo dizer por líderes autênticos. Independente da quantidade de livros e pessoas que dirão a você o contrário, autêntica liderança é qualquer coisa menos simples, direta, "completamente" honesta e 100% planejada.

O julgamento que fez Mak Cuban ao comprar a franquia do Mavericks parece ser boa. Mas suas decisões e ações fora da quadra têm feito com que até seus próprios jogadores questionem sua liderança. De acordo com Bennis, "O que nós estamos buscando é um julgamento bem ajustado, alicerçado num propósito visível e valores que nós podemos confiar ao longo do tempo."

O que nós estamos buscando é um julgamento bem ajustado, alicerçado num propósito visível e valores que nós podemos confiar ao longo do tempo.

Ron Heifetz, co-fundador do Centro Público de Liderança na Universidade de Harvard, leva isto a um passo além. Ele ensina que calibrar a autenticidade olhando pelo nível de verdade e transparência da comunicação do líder é perder o foco, deixando de lado o propósito de servir quando um tem o papel de liderança na vida dos outros.

"Liderança autêntica é a função destes propósitos, estes compromissos de serviço e de disciplina que os ancoram, não uma função da auto-expressão. Fundamentalmente, liderança é a atividade de educar e preparar pessoas para serem mais adaptáveis, de forma a que eles possam organizar recursos e criatividade que possam prosperar mesmo em ambientes mutantes ou desafiadores," Heifetz explica. "Liderança autêntica – a qual inclui julgamento sobre o ritmo, o contexto, o que é como revelar a informação – é um compromisso de servir ao crescimento e a adaptabilidade daqueles que você lidera."

Na sua essência, a posição de um executivo vive o mesmo paradoxo do papel e autenticidade que poderia ser melhor compreendida no teatro. "Para desempenhar o papel de forma efetiva o ator precisa ser 'real', isto é, conectado a algo profundamente autêntico em seu ser," diz Belle Halpern, co-fundador do Grupo Ariel e internacionalmente conhecido por seu trabalho pioneiro de integração entre ações e autenticidade na área de negócios. "Você precisa pensar estrategicamente quando você desenvolve sua plataforma, presença autêntica e comunicação. Primeiro, é sobre o papel, resultado e pessoas que você serve e apenas em segundo lugar é sobre você. O que você está buscando são os aspectos de auto-sustentação de si que são mais relevantes e estratégicos para o propósito do negócios e os requerimentos do seu papel de executivo".

Em questão de liderança, primeiro é sobre o papel, resultado e pessoas que você serve e, apenas em segundo lugar, é sobre você.

Diana McLain Smith, fundadora e sócia da Action Desingm gastou os últimos 25 anos pesquisando e orientando relacionamento nos níveis altos das organizações onde se faz ou se destrói o crescimento das pessoas e das companhias por eles liderados. "Muitos relacionamentos, na verdade, estão desprovidos daquela verdadeira autenticidade que as pessoas estão clamando. Executivos estão, freqüentemente, rodeados por pares e subordinados que querem ser protegidos da rudeza da realidade e ao mesmo tempo, demandam por transparência e verdade." Em lugar de confrontar esta dura realidade, muitos executivos pecam de um lado ou de outro, dizendo mais do que as pessoas podem usar ou menos do que elas precisam. Sua recomendação: "Primeiro, você precisa compreender que os relacionamentos – não líderes individualmente – são a chave para a autenticidade e você contrói relacionamentos capazes de resistirem à autenticidade."

Em lugar de confrontar esta dura realidade, muitos executivos pecam, dizendo mais do que as pessoas podem usar ou menos do que elas precisam.

O carisma dos indivíduos que ganham autoridade não pode ser o critério para este julgamento. Ao final, Heifetz diz, você pode referir-se a uma liderança autêntica pela habilidade, ao longo do tempo, de criar uma comunidade que cultiva uma autenticidade responsável, "Honestidade com propósito e transparência apropriada em todos os níveis são eventuais indicadores da adaptabilidade de sua organização e habilidade de ter sucesso."

Bennis chama nossa atenção em olhar para os líderes que usam a maior rede de recursos: fontes não esperadas, fontes discordantes, variedade de perspectivas, fontes que desejam a verdade nua-e-crua e idéias de fora. "Gravitar na direção de um executivo capaz de criar um bolsão de segurança onde pessoas possam ser sinceras sem serem demitidas."

Todos os aspirantes a líder querem ser reconhecidos como autênticos, um líder que as pessoas possam crer e seguir. É melhor ser realista sobre a "zona cinza" da honestidade e transparência que você será solicitado a considerar e agir de

acordo. Desenvolva uma forma explícita que será usada para medir seus julgamentos sobre as decisões estratégicas e a forma de divulgação, e revise esta calibragem regularmente. E não faça isto sozinho. Encontre alguém com sabedoria, expertise e perspectiva independente para guiá-lo e desafiá-lo quando você se deparar com os muitos dilemas de julgamento requeridos de todos os autênticos líderes.

O que olhar quando falamos de liderança autêntica:

- ✓ Julgamento alicerçado em consistentes valores ao longo do tempo
- ✓ Autenticidade que é sobre propósito e não auto-expressão
- ✓ Executivos que colocam em primeiro a necessidades do papel – e a conexão consigo em segundo
- ✓ Líderes que procuram visões diferentes e verdades claras
- ✓ Capacidade do desenvolvimento da organização e não pelo carisma individual.

Texto originalmente publicado em inglês por Leadership Wired – 31 de outubro de 2006.

(*) DR. Saj-nicole Jone é a principal executiva do Grupo Cambridge Internacional e internacionalmente conhecida como “a terceira opinião” para altos executivos e executivos de alto potencial. Ela é autora do livro “The Third Opinion: How Successful Leaders Use Outside Insight To Create Superior Results.”

Liderança Ministerial é uma publicação periódica sem vínculo denominacional com o objetivo de compartilhar artigos de interesse para membros da liderança de sua Igreja. Para solicitar sua inclusão ou exclusão da lista de distribuição, escreva para wzuccherato@yahoo.com

Tradução para o português Wilson R. Zuccherato