

LOLLY DASKAL

PORQUE

O que se interpõe

FALHAM

entre si e a excelência

OS LÍDERES



v o g a i s

*Para as minhas três queridas filhas,
Michaela, Ariel e Zoe, que me mostram a cada dia o que significa
presenciar a sua excelência.*

Índice

PREFÁCIO	11
INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 A Surpreendente Falha da Nossa Liderança	23
CAPÍTULO 2 O Rebelde	35
CAPÍTULO 3 O Descobridor	55
CAPÍTULO 4 O Arauto da Verdade	77
CAPÍTULO 5 O Herói	97
CAPÍTULO 6 O Inventor	119
CAPÍTULO 7 O Navegador	139
CAPÍTULO 8 O Cavaleiro	163
CAPÍTULO 9 Onde Houver Luz, Há Sempre Esperança de Excelência	183
EPÍLOGO Assumir a Excelência	191
AGRADECIMENTOS	197
CONHEÇA AS SUAS FALHAS E ASSUMA A SUA EXCELÊNCIA	199
NOTAS	201

Prefácio

Quando nos deparamos com a incerteza, a maioria de nós reverte para o que sempre funcionou antes, mas o que acontece quando essa estratégia não dá resultado? Se não houver precedente para o que vier a seguir?

Este livro de Lolly Daskal convida à reflexão e orienta os líderes nessas águas por desbravar, facultalhes uma explicação para compreenderem o seu caráter e instrumentos para manobram com perícia na viagem que empreenderam. Lolly recorre às décadas de experiência acumulada no estudo do comportamento humano em contexto empresarial, criando uma metodologia única com base em sete arquétipos de liderança — Rebelde, Descobridor, Arauto da Verdade, Herói, Inventor, Navegador e Cavaleiro —, na qual o leitor certamente irá rever-se como líder.

Lolly é especialista em salientar que cada um de nós adota uma destas personagens, ou todas, em alturas diferentes da vida e da carreira. Eu sou *coach* de executivos, tenho trabalhado com muita gente poderosa, e, para mim, a perspetiva de Lolly faz todo o sentido. Identifico-me como um arauto da verdade nato!

Os arquétipos deste livro constituem uma interpretação acessível para o leitor ganhar mais consciência de si próprio e, em última instância, para crescer. A compreensão do papel que personificamos — quando e porquê — tem muito valor para um líder que procura otimizar o desempenho. Quando o leitor se revir em cada um destes arquétipos, conseguirá impulsionar o que já faz muitíssimo bem e, em contrapartida, aprender onde e por que razão tende a falhar. As falhas de liderança existem de facto, impedem o êxito até dos

executivos de maior talento. Chegado ao final deste livro, o leitor já saberá quais são as suas e terá aprendido a ganhar impulso com elas.

Existe a necessidade concreta de um guia como este. Na sua extensa experiência de *coaching*, Lolly tem visto líderes apegarem-se a uma versão anterior de quem são e insistirem — mesmo à luz de provas claras em contrário — que essa ainda lhes serve bem. No meu trabalho, ao longo dos anos, tenho aconselhado inúmeras vezes que não é por algo ter funcionado para determinado líder que irá dar resultado no futuro. Tenho advertido para o facto de que as táticas que conduziram certos líderes ao último degrau da gestão poderem ser exatamente o mesmo que os impede de subir até ao topo.

Todos os líderes têm falhas na sua liderança, nem sempre fáceis de identificar, dado estarem intimamente ligadas aos mesmos talentos e aptidões que movem o sucesso. Ora, a humildade e a vulnerabilidade são as marcas da grande liderança, e a coragem de encarar a realidade do nosso lado sombra revela-se muito produtiva (um bom exemplo é o caso de um executivo que Lolly acompanhou e que tinha escamoteado o facto de ter cabulado nos exames muitos anos antes).

Com a orientação do acompanhamento de Lolly neste livro, o leitor é encorajado a admitir o que não sabe e a repensar o instinto. Ficará motivado a questionar-se, o que por vezes se afigura difícil para pessoas habituadas a demonstrar força.

Não se pretende encorajar os líderes a pensarem-se fracassados e necessitados de conserto, mas sim a considerarem-se gente bem-sucedida que procura o potencial de atingir o seu melhor. Com a fórmula de Lolly, o leitor vai triunfar na identificação dos arquétipos heroicos: rebeldes, descobridores, arautos da verdade, heróis, inventores, navegadores e cavaleiros, que ela descreve ao pormenor neste livro.

Aprenda a abraçar os seus arquétipos e a confrontar as suas falhas. Não me ocorre melhor maneira de assumir a sua excelência.

Marshall Goldsmith

Introdução

«Não temas a excelência: uns nascem grandes, outros alcançam a excelência, outros, ainda, têm de personificar essa excelência.»

SHAKESPEARE, *Noite de Reis*

Estava sentada em frente de um dos mais poderosos diretores-gerais da América. Na ampla janela além da mesa de conferências em madeira de teca polida, podia ver o céu azul infinito e, ao longe, navios nos braços de mar que rodeiam Manhattan. Porém, não fora lá para desfrutar do panorama que se via naquela opulenta sala da administração. O diretor-geral chamara-me, aflito. O conselho de administração estava disperso e eu, na qualidade de *coach* de executivos, fora chamada para aquela reunião de modo a facultar uma solução, e bem depressa.

O problema que afligia o diretor-geral era a dinâmica dos diretores. Nos meses anteriores, estavam manietados por brigas constantes. Embora sempre houvesse questões políticas no seio daquela equipa de rivais, o teor mudara: o debate produtivo tornara-se uma disfunção profunda. A incapacidade de o conselho chegar a acordo afetava negativamente a capacidade de o diretor-geral gerir a empresa com eficiência.

Continuei sentada em silêncio, a observar as interações durante a reunião do conselho. Estavam sentados à mesa oito executivos de sucesso e prestígio — cada qual líder no seu campo*, cada qual

* A bem da clareza e coerência, emprego os pronomes masculinos ao longo do livro. Todavia, pretende-se manter o género neutro. Estes princípios aplicam-se a homens e mulheres da mesma forma.

com anos de experiência e tino para o negócio. Em poucos minutos, vi qual era a raiz do problema.

Chamava-se Richard.

Este membro do conselho em particular era, de pleno direito, um diretor-geral de renome. Richard começara uma empresa de tecnologia que acabara por atrair contratos governamentais em larga escala. Era conhecido pelo seu domínio das finanças; fizera uma razia no mercado, e constava que o valor do seu património ascendia às centenas de milhões de dólares aquando da venda da empresa.

Era evidente que Richard tinha boas capacidades para resolver problemas estratégicos e tomar decisões rápidas e pragmáticas — aptidões apuradas ao longo de muitas décadas na qualidade de diretor-geral fidedigno. Porém, enquanto falava, o ressentimento que despertava na sala era palpável. Quando lhe faziam perguntas, as respostas eram curtas, concisas e frontais. Aliás, a réplica mais frequente aos outros era um categórico: «Eu sei.»

Dado o sucesso e a reputação de Richard, eu tinha a certeza de que ele *sabia*. Contudo, parecia responder antes de ouvir as perguntas e causava uma impressão de arrogância e agressividade. Criou uma distância entre si e o conselho, e aquela atitude deteriorava o espírito de equipa entre os colegas.

Reconheci logo que Richard tinha um problema que os mais ativos agentes empresariais raramente confrontam na sua escalada, mas que todos enfrentam inevitavelmente. É o único problema que até alguns dos diretores-gerais mais bem-sucedidos com quem trabalhei raramente veem surgir e não fazem ideia de como resolver.

O problema é que, um belo dia, e de repente, o que em tempos funcionara tão bem para impelir a ascensão na carreira deixa de funcionar. As mesmíssimas características que funcionaram *a favor* deles começam, de facto, a trabalhar *contra* eles. Mais uma carreira excelente que chega a um fim abrupto. Mais um executivo de alto coturno que desce à terra com brusquidão.

É o momento em que os líderes são confrontados com uma questão crítica e deveras desagradável: «Suponhamos que há uma falha naquilo que eu sei.»

Mais tarde, quando tive oportunidade de conversar em privado com Richard, fiquei a saber que, embora fosse diretor-geral há décadas, nunca estivera num conselho de administração. A vida era entediante numa meia aposentação e ansiava por se sentir produtivo outra vez; assim, dera a entender estar disposto a contribuir com conhecimentos e experiência num conselho de administração. As propostas não se fizeram esperar.

Richard era um homem sociável que se orgulhava da sua carreira. Adorava falar das suas façanhas negociais. Era famoso no mundo rarefeito dos diretores-gerais pela estratégia e pela implementação e, nas nossas primeiras conversas, reparei que começava as frases com: «Eu sempre fiz desta maneira.»

Eu já tinha visto muitas vezes o estilo de liderança de Richard. Personificava na perfeição o arquétipo a que chamo «o navegador»: pragmático, decisivo, sabedor, fiável. Todavia, o navegador pode criar a falha de liderança que surge em líderes contrários a admitir que não dispõem de todas as respostas. O navegador passa assim a «desenrascado»: impetuoso, arrogante e egoísta. Richard tornara-se um desenrascado.

Enquanto diretor-geral, Richard tinha mais de 40 anos de experiência a identificar problemas e a surgir com soluções rápidas, pelo que, naturalmente, era o que continuava a fazer. Ora, Richard não via que a mesmíssima aptidão que lhe dava o sucesso — liderar uma organização grande com gestão decisiva (ou seja, mandar fazer) — já não servia. O conselho precisava dos conhecimentos de Richard, mas não queria a sua personalidade. A sua falha de liderança ofuscava esses conhecimentos, e a arrogância tornava-se cada vez mais intolerável. Infelizmente para Richard, não fazia ideia do impacto que a sua falha tinha no novo cargo ou nos colegas do conselho.

Eu queria ajudar Richard a ver a sua falha de liderança e instruí-lo a ser o tipo de líder que os outros respeitam e em quem confiam. Porém, e embora Richard talvez captasse algo errado, apegava-se às suas ideias *porque sempre tinham funcionado para ele*. Como é que as aptidões que lhe tinham granjeado sucesso podiam laborar agora contra ele? Recusava-se a aceitar que o seu estilo de liderança se

tornara ineficaz, que o achassem armado em sabe-tudo. Não lhe interessava escutar nem aprender.

É este o erro que os líderes altamente motivados e habituados ao sucesso cometem todos os dias. Alcançaram as mais rarefeitas alturas com base naquilo que sabem. Porém, chega a hora de repensar tudo e de perguntar a si mesmos: «Que distância há entre quem sou e quem quero ser? Saberei o que ainda me falta aprender?»

Richard não repensava a perceção do seu comportamento. Antes pelo contrário, apegava-se ao que lhe dera sucesso no passado, o que fazia dele, paradoxalmente, uma sombra do seu próprio sucesso. Esta falha não se devia a falta de aptidão, experiência, oportunidade. Era a arrogância que o derrotava.

Convidaram Richard a sair do conselho de administração.

Aprender a identificar a nossa falha de liderança é o fator que determina a nossa excelência enquanto líderes.

Não identificar é o declínio.

«O mais importante é não parar de questionar. A curiosidade tem a sua própria razão para existir.»

ALBERT EINSTEIN

Cresci numa comunidade judia ortodoxa de observância estrita, confinada em todos os aspetos — a um conjunto de costumes decretado, a um conjunto de crenças particulares, a uma maneira de pensar específica, aos perímetros de um bairro. Questionar o que nos ensinavam era audacioso e inaceitável. Persisti com perguntas: «Porque é que ?», «Como hei de ?», «Suponhamos que...». As respostas, quando as davam, não alimentavam a minha mente curiosa. Sabia que, para encontrar respostas que satisfizessem a curiosidade que sentia, tinha de colmatar as falhas do que já sabia.

Já adolescente, descobri a minha própria fonte de sabedoria: uma livraria na zona de Upper West Side, em Manhattan, chamada Shakespeare & Co.

Comecei a fazer parte da mobília, entre as resmas da livraria, troquei ideias e curiosidades com os bibliófilos que lá trabalhavam. De súbito, o meu mundo expandiu-se. Nunca esquecerei o dia em que me apresentaram a obra de Viktor Frankl. Em *O Homem em Busca de Sentido*, Frankl relata o sofrimento que viveu em Auschwitz e exemplifica que uma pessoa que encontra sentido — significado na vida — pode sobreviver a qualquer coisa. Esta perspectiva bastou para reiterar que a minha demanda de respostas era virtuosa. Percebi que, para me notabilizar como adulta, tinha de deixar a infância no passado, questionar o que sabia e repensar o olhar que tinha sobre a vida. Frankl ensinou-me que, quando não podemos alterar uma situação em que nos encontramos, temos de nos mudar *a nós próprios*. Ensinou-me a encontrar sentido em tudo o que faço. Deu-me esperança para o meu futuro.

Nos anos que se seguiram, mergulhei nas obras de muitos outros grandes pensadores que puseram em causa aquilo em que eu acreditava. Por exemplo, Carl Jung ensinou-me que o funcionamento interno da nossa mente serve para motivar e controlar comportamentos. A sua noção de *arquétipos* — personagens para os nossos padrões comportamentais — continua a influenciar o meu trabalho hoje em dia. Cito Jung:

Os mitos e os símbolos são espantosamente semelhantes em culturas de todo o mundo e ao longo dos séculos [...] sob forma de arquétipos — símbolos que servem de organização dos padrões comportamentais. Cada um de nós nasce com a tendência inata de se servir destes arquétipos para compreender o mundo.

Com Jung, aprendi a ser reflexiva e ciente das minhas motivações, a ouvir o instinto, a buscar implacavelmente o conhecimento. Durante anos, exibi as suas palavras no meu site, e ainda estão no âmago da minha mensagem atual:

A tua visão só ficará límpida quando olhares para o teu coração. Quem olha para fora sonha; quem olha para dentro desperta.

Em seguida, Joseph Campbell, mestre em narrativas que popularizou a noção de que quase todos os mitos partilham semelhanças, seja qual for a proveniência. Campbell teve uma influência tremenda na minha mentalidade, e a sua obra tornou-se parte integrante da minha prática de *coaching*. «Só quando descemos ao abismo recuperamos os tesouros da vida. Onde tropeçares, estará o teu tesouro», disse, e interpretei que até o que não nos corre como pensávamos pode revelar um tesouro.¹

Porém, as palavras de Campbell que mais efeito tiveram em mim são as seguintes: «Temos de deixar a vida que planeámos, de modo a aceitar aquela que está à nossa espera.»² A vida que planeei certamente não era a de *coach* de executivos e consultora de empresas; mas, após muitos anos a fazer perguntas, a procurar respostas e a estudar porfiadamente a psicologia e o potencial da mente humana, senti-me atraída por este trabalho.

Ao longo de décadas a aconselhar alguns dos mais destacados executivos neste mundo, desenvolvi um estilo de *coaching* que é racional, uma filosofia que é significativa e uma metodologia que é exequível. A essência da minha abordagem assenta nos alicerces dos sete arquétipos de liderança que tenho visto em ação — e no risco para a excelência que espregueia nas sombras da nossa falha de liderança.

O Rebelde, movido pela autoconfiança; e o Impostor, assolado pela insegurança.

O Descobridor, impelido pela intuição; e o Explorador, mestre na manipulação.

O Arauto da Verdade, que abraça a candura; e o seu gêmeo, o Falso, que gera desconfiança.

O Herói que personifica a coragem; e o Espetador, um cobarde como nunca se viu.

O Inventor, íntegro até à medula; e o Destruidor, moralmente corrupto.

O Navegador, que confia e em quem confiam; e o Salvador, infinitamente arrogante.

O Cavaleiro, para quem a lealdade é tudo; e o Mercenário, perpetuamente interesseiro.

Dentro de cada um de nós há dois lados em competição, uma polaridade de caráter, mas apenas um conduz à excelência. Independentemente do sucesso alcançado, se quisermos continuar a ter impacto positivo no mundo e a fazer a diferença, temos de repensar constantemente o instinto que nos move.

«Afinal de contas, as perguntas que fazemos a nós mesmos determinam o tipo de pessoas que seremos.»

LEO BABAUTA

O meu trabalho implica horas infindáveis em conselhos de administração, gabinetes executivos, aviões privados. Trabalho em estreita colaboração com as maiores sumidades dos negócios e fico sempre maravilhada com o seu talento e conhecimentos. Estes líderes fazem-me confidências, esmiúçam desafios comigo, enumeram esperanças e medos. Faço *coaching* com cada estilo de líder em toda a espécie de situação — da crise explosiva nos bastidores à conferência de imprensa comemorativa. Após anos de observação atenta, identifiquei a falha de liderança que separa os melhores dos outros: *Os grandes líderes têm a capacidade de repensar quem são — estão abertos à aprendizagem, à mudança, a crescer enquanto líderes.*

Defendo que os líderes em qualquer nível e em qualquer posição têm a responsabilidade intrínseca de questionar *quem estão a ser enquanto lideram*. Ora, é preciso um líder empenhado para abraçar a busca da verdade enquanto critério de liderança, e nem todos

o conseguem. São muito poucos os que estão dispostos a embarcar numa viagem interior para descobrir o que os move.

O que impede tantos líderes de alcançar a excelência a que aspiram não é falta de aptidão ou oportunidade. Antes pelo contrário, é a dependência daquilo que já funcionou com eles, mesmo quando já não funciona. A verdade é que é preciso um indivíduo muito especial para assumir a sua vulnerabilidade e localizar a sua falha de liderança. Os grandes líderes querem saber, mais do que nunca, porque é que as coisas começam a correr mal depois de correrem bem durante tanto tempo.

É natural que as pessoas recorram aos líderes em busca de respostas, e os líderes sentem a pressão de as facultar. Ora, os grandes líderes sabem que não têm de ter as respostas todas. O mais importante na liderança é fazer perguntas, evitar ilações, parar para repensar a situação em apreço. Quando se está empenhado em crescer e triunfar enquanto líder, é crucial reconhecer que há falhas na sua pessoa e naquilo que sabe. Enquanto líder, tem de se ganhar à-vontade no ato de se questionar. Quando se deixa de questionar, deixa-se de aprender. Quando se deixa de aprender, deixa-se de liderar.

Este livro destina-se a quem procura criar sucesso duradouro e percebe que ainda tem muito para aprender. Está concebido para ajudar a reconhecer as forças que impelem e compreender que aquilo que pensa que sabe pode redundar em sabotagem. Este livro ajuda o leitor a ser melhor a resolver problemas, a ser um melhor líder, a ser um melhor ser humano. Vai ajudá-lo a servir-se da sua falha de liderança como alavanca para encontrar o *seu* caminho para a excelência.

O elemento essencial de *Em Busca da Liderança Perfeita* é um sistema comprovado que qualquer líder pode dominar e aplicar ao seu estilo de liderança e à vida. Este livro revela como os padrões que ocorrem naturalmente naquilo que pensamos, e em como agimos, servem para cultivar o nosso potencial. Demonstra como os grandes líderes são persistentes a fazer perguntas, a repensar aquilo que sabem, a fazer escolhas conscientes — e mostra o que podemos aprender com eles.

Os grandes líderes mudam o mundo em seu redor, mas garantem-lhe que começam por mudar o que está no seu interior.

Estou aqui para ser seu *coach* pessoal, para fazer esta viagem consigo. Nestas páginas, dirijo-me ao leitor diretamente, na tentativa humilde de lhe prestar um serviço, ajudar a identificar a sua falha de liderança, e usar essa alavanca para se tornar o maior líder — a melhor pessoa — que está destinado a ser. O trabalho da minha vida é dar mais sentido ao trabalho da *sua* vida.

LOLLY DASKAL

1

A Surpreendente Falha da Nossa Liderança

A excelência está no intervalo entre onde estamos e onde queremos estar.

Quando os executivos necessitam de *coaching*, geralmente querem ajuda com um vasto leque que abrange liderança, gestão e desafios estratégicos específicos da sua situação. Já fiz consultoria para executivos em praticamente todas as indústrias — tecnologia, navegação, produtos de consumo, farmacêuticas, finanças e muitas mais —, e cada situação que encontro é única.

Trabalho com líderes inteligentes, simpáticos, até mesmo sedentos de poder — tudo em simultâneo. Uns notabilizam-se numa qualidade mas são fracos noutra. É natural — é a condição humana. O meu trabalho de *coaching* consiste em integrar todas as qualidades de um executivo — fracas e fortes — e ajudá-lo a ser um líder mais equilibrado.

Tenho tido clientes que são peritos na resolução de problemas de fabrico mas que não conseguem sequer lidar com conflitos em recursos humanos. Tenho trabalhado com grandes visionários que não sabiam implementar planos para atingir objetivos. Tenho tido clientes que eram oradores cativantes mas péssimos ouvintes. Cada líder tem a sua própria maneira de ser, mas aqueles que deixam uma marca no mundo vêm a compreender que a grande liderança tem muitas facetas, e todas devem ser acalentadas. Os grandes líderes aprendem a expandir talentos e a minorar falhas.

O que todos os líderes talentosos têm em comum é que são bons no que fazem e todos querem ser excelentes. Portanto, em última análise, o meu trabalho consiste em ajudar a identificar o que os separa da excelência — aquilo a que chamo a sua *falha de liderança*.

Muitos dos líderes com quem trabalho chegam a cargos executivos com base num único talento, sem perceberem que a liderança

bem-sucedida exige muitos. Ajudo-os a repensar aquilo que acham que sabem — e aponto o que *não* sabem —, no intuito de cultivarem as aptidões de que nunca imaginaram vir a precisar. Sei como identificar pessoas com grande potencial de liderança: são aquelas que se recusam a cristalizar. Apercebem-se de que existe uma lacuna entre onde estão e onde querem estar, e estão dispostas a repensar o que não sabem para colmatar essa falha.

Tenho visto as técnicas que uso mudarem vidas, e quero ensinar o leitor a aplicar essas técnicas para mudar a sua vida.

Os executivos com quem trabalho costumam encontrar-se em circunstâncias incrivelmente exigentes que podem parecer não ter solução. O *coaching* ajuda-os a encontrar a sabedoria para conseguir clareza dentro da complexidade, injetar sentido naquilo que fazem, dar esperança. Certos clientes têm à sua responsabilidade milhares de pessoas — cada qual com necessidades e problemas que exigem atenção. Independentemente do êxito que os executivos alcancem, ou da altura a que voem, não nos podemos esquecer de que a liderança é um privilégio.

Como explicou Viktor Frankl, nunca paramos de ter esperança de que as coisas melhorem: «Podem tirar tudo a um homem, menos uma coisa: a última das liberdades humanas — escolher a sua atitude em determinadas circunstâncias, escolher o seu caminho.»³ Ele compreendeu que, quando já não podemos mudar uma situação, somos desafiados a mudar-nos a nós próprios.

Frankl também compreendeu a sabedoria nas nossas falhas. Nas suas palavras sábias: «Entre estímulo e reação há um espaço. Nesse espaço está o nosso poder de escolher a reação. Na reação, está o nosso crescimento e a nossa liberdade.»⁴

É inquestionável que o meu trabalho consiste em ajudar os clientes a chegarem aonde pretendem nas suas carreiras. Na consultoria, isto começa ajudando a compreenderem *quem* são — não superficialmente, mas sim profundamente —, ou seja, reconhecer os aspetos da sua personalidade que sentem necessidade de ocultar ou manter em segredo. São os aspetos que foram criados e cultivados por medo, ignorância, vergonha ou rejeição. Juntos, encontramos

a falha que os impede de serem quem desejam. Carl Jung chama a esta falha *sombra* — «a pessoa que preferimos não ser».

Para fazer uma mudança dinâmica de onde os líderes estão para onde desejam estar, ajudo-os a repensar o que sabem. A minha técnica para o alcançar pode ser ilustrada por uma série de arquétipos de liderança que foram inspirados por Carl Jung. O meu sistema de arquétipos facilita que o leitor se veja com objetividade. Assim que tiver essa clareza, ficará também sensibilizado para identificar as suas falhas de liderança, mas também a servir-se delas como alavancas impulsionadoras rumo à excelência. Ficaré equipado a reconsiderar aquilo que sabe, aquilo em que acredita, aquilo que tem como verdade. Os arquétipos no âmago deste livro ajudam o leitor a compreender-se a si mesmo e ao seu estilo de liderança, de maneiras que nunca pensou serem possíveis.

É importante salientar que não defendo um conjunto fixo de características, ordeiramente confinadas a um arquétipo. O ser humano é uma combinação única de partes que se traduzem em polaridades constituintes da pessoa no seu todo. Considero que o estilo de liderança é uma linha curva em movimento e mudança constantes — alteramos o estilo consoante a situação. Porém, a dada altura, em determinada circunstância, temos propensão a repetir a mesma personagem arquetípica. Embora possa ser este o caso, a verdade é que somos uma amálgama de todos os arquétipos.

Vejamos o arquétipo do arauto da verdade, por exemplo. Se o leitor valorizar a verdade, o ato de dizer sempre a verdade pode parecer-lhe uma força interior. Se for como Michael, liderar com a verdade é algo inabalável.

Michael é um homem realizado e a personificação do sucesso. Quem trabalha com Michael sabe que ele não tem paciência para mentirosos. Sabem disto porque Michael passa a vida a falar do assunto. Costuma perorar sobre o erro que é a mentira, que nunca na vida mentiria. Sem que Michael se aperceba, quem o rodeia acha esta atitude exasperante.

Por conseguinte, quando, um belo dia, Michael descobriu, que muitas das pessoas na sua organização, além de não lhe admirarem

a honestidade a toda a prova, até queriam manter distância dele, ficou profundamente chocado. Não compreendia porque o achavam tão difícil, simplesmente por ter padrões tão elevados. Michael consultou-me.

— Não sei bem o que hei de fazer — disse-me. — Não é bom ter padrões de exigência elevados? Porque é que não me respeitam?

Expliquei a Michael que aquilo que ele considerava um padrão de exigência elevado — o facto de não tolerar mentirosos — estava a criar um abismo entre ele e a equipa, a empresa e as outras relações importantes na sua vida.

Claro que isto não foi o que Michael queria ouvir, pelo que ficou frustrado.

— Estou empenhado em fazer negócios da maneira mais verdadeira e honesta. Não estou disposto a mentir — afirmou —, mesmo que, por vezes, a sinceridade me saia cara.

As falhas de liderança são insidiosas e invisíveis — especialmente para quem as tem. Eu sabia que tinha de levar Michael a encarar-se a si mesmo de uma maneira que nunca encarara, para poder repensar não só o que dizia mas também o que fazia e porquê.

Comecei por fazer perguntas sobre o seu sucesso. Ele tinha muitas histórias que competiam entre si pela grandiloquência. Depois, perguntei-lhe pelo passado — o que se destacava e impulsionara o seu sucesso. A resposta de Michael focou a honra, o facto de evitar mentir a todo o custo, a certeza de que, por não mentir, se notabilizava no mundo dos negócios. Dizer a verdade era de suma importância para Michael.

Quando ficou mais à vontade comigo e baixou a guarda, fiz outra pergunta a Michael.

— Houve alguma altura na sua vida em que mentiu?

Ao princípio, olhou para mim, inexpressivo. Depois, o olhar ganhou intensidade, e foi como se a sua linguagem corporal gritasse: «Como se atreve a falar comigo dessa maneira?»

Após uma longa e intensa pausa, Michael respondeu:

— Sempre quis ser advogado. Desde que me lembro que dizia às pessoas que queria ser advogado. Mas não levei a aprendizagem

a sério no liceu. Achei que podia improvisar, porque toda a gente me achava esperto. No fundo, sabia que, se me esforçasse, me sairia bem, mas nunca me esforcei. No fim do secundário, o meu boletim mostrava a falta de empenho. Sabia que tinha arranjado sarilhos. A minha última hipótese de mudar as coisas era sair-me bem nos exames, para entrar numa boa faculdade de Direito e vir a ser advogado como sonhava.

» Mas sabia que não poderia aprender em poucos meses todas as informações a que não ligara nos quatro anos de liceu. Foi então que surgiu uma oportunidade que eu não podia perder. Alguém roubara o enunciado do exame. Aproveitei para me preparar com as respostas certas. A nota alta surpreendeu toda a gente, até a mim. Fiquei envergonhado e horrorizado. Quando fui chamado ao gabinete do diretor e ele me perguntou como é que me tinha saído tão bem no exame, menti. Com todos os dentes.

Ele desviou os olhos e, após outra longa pausa, fitou-me novamente.

— Nunca contei a verdade a ninguém.

Ficámos sentados em silêncio por um instante e depois Michael recompôs-se.

— Nesse dia, no gabinete do diretor, prometi a mim mesmo que, se me safasse com aquilo, nunca mais iria mentir.

Vi o orgulho de Michael a voltar.

— Já passaram mais de 40 anos. Levei a promessa muito a sério. Sou um homem honesto, e faço questão de dizer sempre a verdade.

Ali estava, diante dele, a falha de liderança de Michael. Ambos conseguíamos vê-la.

Há 40 anos que ele mentia a si mesmo.

Porque, estimado leitor, aquilo que não assumimos apodera-se de nós.

Michael achava que tinha lidado com a mentira, mas, na realidade, ela minava-o há anos e ele não conseguia ver isso.

Dizer a verdade tornou-se um mantra tão forte para Michael, que constituía um estorvo à sua capacidade de relacionamento. Acima de tudo, a maneira como ele dava prioridade à verdade criava uma

distância entre ele e os outros. Esta perspectiva era completamente contraintuitiva para ele.

Michael sempre se queixou de que não o compreendiam. Apesar de todas as suas façanhas, nunca estava satisfeito com a vida. Receava relacionamentos íntimos e mantinha os amigos a certa distância, para nunca descobrirem o seu segredo. Achava admiráveis os seus padrões elevados, mas, na verdade, a vigilância constante extenuava-o e alienava os outros. Michael tinha tanto medo de que descobrissem aquele percalço, que evitava ganhar confiança com as pessoas. Entretanto, não gostavam dele e mentiam sobre o efeito positivo que ele teria, o que criava um círculo vicioso e destrutivo.

Após este momento de clareza, Michael disse que se sentia bem pela primeira vez desde há muito tempo. Não se apercebera de que reprimia o passado, que o carregava como um fardo.

— Estou a ver que a Lolly não faz juízos de valor.

— Não faço, não, senhor — afirmei.

Afinal, não estava ali para o apaparicar, mas também não podia deixar uma mentira de há 47 anos continuar a assombrá-lo até à atualidade. Garanti a Michael que ninguém consegue cumprir tais padrões, que *toda a gente* mente.

Na semana seguinte, quando nos encontrámos para a sessão de *coaching*, Michael parecia mais à vontade na sua própria pele.

— Lolly, não sei porquê, mas sinto-me muito mais leve e descontraído — disse. — Vejo coisas que antes não via. Tenho tido conversas mais fáceis e feito ligações com pessoas, sinto-me mais empenhado. O que é que a Lolly fez?

Expliquei a Michael que a razão para se sentir mais leve se devia aos segredos que criam falhas na nossa vida e que nos pesam como se carregássemos pedras.

— Imagine que eu lhe dava uma toranja — expliquei — e lhe pedia que a guardasse de maneira a nunca ninguém a ver. O próprio esforço de segurar constantemente na toranja já seria um desafio, mas escondê-la ainda custaria mais. O seu segredo era igualmente pesado. Ao longo dos anos, criou um abismo, uma falha na pessoa que o Michael é.

» Porém, quando se permite mostrar a alguém a sua toranja — continuei —, sente alívio. Ajuda-o a sentir-se mais leve, mais feliz, completamente livre. Contou-me a sua história e, além de se livrar do seu maior fardo, agora também consegue ver a falha que tinha criado e pode servir-se dessa alavanca para alcançar a excelência.

Nós não somos apenas o que pensamos. Somos o que escondemos. Todos temos algo de que nos envergonhamos. A situação pode não ser grave, como a que Michael suportou tantos anos, mas todos temos histórias que contamos a nós mesmos e que nos fazem sentir vulneráveis, zangados e até com medo. Esses segredos e padrões criam a nossa falha de liderança.

Uma vez que Michael se aliviou da mentira, pôde deixar de a compensar com tanta exaltação da verdade. Pôde optar por ser mais humano e mais empático, pois as pessoas erram.

Juntos, trabalhámos para que Michael aprendesse a aceitar-se a si mesmo em todas as suas gloriosas imperfeições. Ao fim de apenas um mês, Michael já se tornara uma pessoa melhor e um grande líder. A mudança era evidente para todos da sua equipa e na sua empresa. Acima de tudo, Michael sentia-se grato porque agora podia ser autêntico como nunca antes.

Ser verdadeiro é o primeiro passo para ser grande.

O ser humano nunca será perfeito, mas podemos ser a melhor versão de nós próprios. A maneira de lá chegar consiste em reconhecer as nossas falhas de liderança, usar esse conhecimento como alavanca de novas formas e assumir a nossa excelência.

Trata-se de aprender os dois lados de quem somos — o lado que nos ajuda e o lado enganosamente idêntico, que só nos estorva.

Enquanto líderes, cada um de nós deve confrontar as nossas falhas de liderança, especialmente quando estamos ansiosos, frustrados ou em grande stress.

Ao longo dos meus muitos anos de *coaching* e consultoria a executivos, confirmei estas verdades fundamentais:

Todos somos capazes de assumir a nossa excelência. Todo o ser humano nasce com um sistema emocional sadio. Chegamos a este mundo sem medo, sem vergonha. Não fazemos juízos de valor

sobre as partes boas e as partes más que temos. Antes pelo contrário, sonhamos em fazer algo maior do que nós — temos ideias, pensamentos, visões, esperanças. Alguns de nós têm ideais maiores do que outros, mas todos temos grandes visões para nós próprios. Até que, algures pelo caminho, essas visões ficam dispersas. Talvez tenha sido o professor a chamar-nos estúpidos; o pai que achava que podíamos fazer melhor; o rufia que nos arreliaava; o treinador desportivo que nos achava desajeitados. Fosse qual fosse a mensagem, ouvimo-la e interiorizámo-la. Fizemos com que a mensagem colasse e, por isso, achámos que não podíamos assumir a nossa excelência.

Nós interiorizamos as nossas falhas. As falhas de liderança são geradas ainda antes de aprendermos a filtrar e a guardar, e nós assimilamos tudo — incluindo toda e qualquer mensagem negativa, derrotista, pessimista, cínica, fatalista, derisória. Não tardará a que essas mensagens façam parte do nosso ADN, quer o saibamos ou não.

As mensagens negativas geram falhas. Assim que permitimos o crescimento das mensagens negativas, elas ganham vida própria. Começamos a compensar aspetos obscuros que não achamos aceitáveis para a família, amigos e, sobretudo, para nós. Aprendemos a ocultar as coisas que não queremos que ninguém veja e começamos a remeter-nos à sombra de nós mesmos. Ora, não estamos sozinhos. Medos indizíveis, vergonha pavorosa, culpa corrosiva — tudo isto são obstáculos entre nós e a nossa excelência.

Os segredos geram falhas grandes e profundas. Quando vivemos nas nossas falhas, tentamos ocultar e negar esses aspetos, ou, até pior, tentamos suprimi-los. As falhas, geralmente, compõem-se de pensamentos, emoções e impulsos que consideramos dolorosos, constrangedores, de mau gosto. Em vez de lidarmos com elas, reprimimo-las — trancamo-las algures na mente inconsciente, na esperança de nunca ter de as revelar. Ora, não compreendemos que, no que às falhas diz respeito, quanto mais tentamos escondê-las, maiores se tornam. Pense num balão cheio de ar. Quando se aperta de um lado, o balão só aumenta de tamanho do outro lado. O mesmo se aplica às pessoas.

Tenha em conta...

- O impostor, tão inseguro que nos baralha a mente por carecer de autoconfiança.
- O aproveitador, que manipula sempre só para não sabermos o quanto se sente impotente.
- O falso, desconfiado de tudo e todos porque não confia em si próprio para dizer a verdade.
- O espetador, demasiado receoso para ter coragem, demasiado conservador para correr riscos, demasiado cauteloso para assumir uma posição.
- O destruidor, que é corrupto e prefere assistir à morte de grandes ideias a chamar a si o mérito de as ter.
- O desenrascado, que é arrogante e um salvador crónico em quem ninguém confia.
- O mercenário, que é interesseiro, põe as suas necessidades à frente das da equipa, do negócio, da empresa.

A sensibilização para a nossa falha de liderança pode ser o primeiro passo a servir de alavanca para impulsionar a excelência.

Quando as falhas se apoderam de nós, pensamos que perdemos.

As falhas levam-nos a pensar que somos indignos, incapazes, desqualificados. Enganam-nos e fazem-nos pensar que não conseguimos alcançar todas as coisas que queremos realizar. Pois bem, não percebemos que podemos servir-nos das fraquezas como alavancas para chegarmos aonde queremos. As nossas falhas não são a perdição; são os princípios e as qualidades que, na realidade, nos ajudam a dar com o caminho.

Só quando desvendamos as falhas da nossa liderança e confrontamos os defeitos podemos verdadeiramente ser grandes líderes.

Temos de assumir os dois lados das falhas da nossa liderança.

Não se pode ter o bom sem o mau, não se pode reconhecer a beleza sem a fealdade, não se pode conhecer a felicidade sem a infelicidade. Todos os chamados defeitos podem ser os maiores bens. É irónico, sim, mas compreender as fraquezas pode ser a maior força de que dispomos. Temos de acolher as falhas daquilo que sabemos, para que nos sirvam de alavanca.

Nesse intuito, temos de parar de fingir que somos aquilo que não somos, e temos de assumir quem verdadeiramente somos, mesmo que fiquemos extremamente constrangidos. Se ficarmos à beira da nossa falha de liderança tempo suficiente, veremos que somos feitos de muitas forças opostas — e que é assim mesmo. Uma vez aceite este facto, podemos sanar as falhas no conhecimento e dar o salto para a excelência.

Confiar que podemos assumir novamente a nossa excelência.

Visto que as falhas contêm as características essenciais do guião da nossa vida, a nossa missão é aprender quais as polaridades dessas falhas e como integrá-las. O desafio é encontrar valor nas partes que achamos más e repensar como podemos servir-nos delas.

Em *A Arte da Guerra*, Sun Tzu diz que, para conhecermos o inimigo, temos de ser como ele. No caso da falha de liderança, o inimigo é a compulsão dentro de nós que não compreendemos nem valorizamos.

Enquanto negarmos as qualidades que fazem de nós quem somos, a excelência continuará a fugir-nos. Ora, quando reivindicamos as nossas falhas de forma ativa e propositada, elas podem servir de alavanca para sermos a pessoa que queremos ser, vivermos a vida que queremos ter e contribuirmos da maneira como queremos contribuir.

As perspetivas que o leitor vai desvendar nas páginas seguintes mostram como enriquecer a sua vida interior, dar-lhe mais sentido, preenchê-la ativamente com objetivos. Quando compreender e souber identificar os sete arquétipos de liderança, ficará equipado para saber como reconhecer as falhas da sua liderança. Pode optar por deixá-las expandir-se ou permitir que lhe sirvam de alavanca para vir a ser o grande líder que sabe que pode ser.

Não deixe que uma falha seja um estorvo no seu caminho.

E SE O MAIOR TRUNFO DA SUA LIDERANÇA FOSSE TAMBÉM A SUA MAIOR FALHA ENQUANTO LÍDER?

Depois de décadas a aconselhar e inspirar alguns dos administradores mais eminentes a nível mundial, Lolly Daskal desenvolveu um estilo de *coaching* e uma metodologia para ajudar os líderes a colmatar as suas deficiências. Identificou sete arquétipos de liderança, todos eles encerrando uma chave para o sucesso e uma falha que os impedem de alcançar a excelência, e trabalha com os executivos no sentido de identificarem e corrigirem estas falhas.

Cada tipo de liderança tem a sua sombra respetiva. O Rebelde, impulsionado pela autoconfiança, é também um inseguro Impostor; o Descobridor, impelido pela intuição, pode ser um Explorador, mestre da manipulação; o Arauto da Verdade, que abraça a candura, é, ao mesmo tempo, Falso, gerador de desconfiança; o Herói, personificado pela coragem, transforma-se num cobarde Espetador; o Inventor, de tão íntegro, torna-se Destruidor e moralmente corrupto; o Navegador, confiante e fiável, passa a ser o arrogante Salvador; e o Cavaleiro, acérrimo defensor da lealdade, torna-se um interesseiro Mercenário.

Esta perspetiva inovadora da liderança irá fazê-lo repensar tudo aquilo que sabe e ajudá-lo a transformar-se no líder que sempre quis ser.

<p>v o g a i s com todas as letras 20 20 editora</p>	<p>ISBN 978-989-668-455-6  9 789896 684556 Gestão e Liderança</p>
--	--