



DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA COM ACTION LEARNING

Action Learning como metodologia de sustentação de aprendizado em trilha de desenvolvimento de liderança de novos líderes e líderes de líderes, de um banco brasileiro de atacado.



Produzido por:
Eight∞ Diálogos Transformadores
Rede colaborativa de coaches



Não podemos ensinar outras pessoas de uma forma direta, mas apenas facilitar sua APRENDIZAGEM...

Carl Rogers

PONTO DE PARTIDA

As organizações em geral reconhecem que suas lideranças possuem um papel fundamental para o sucesso dos negócios, contudo, nem toda liderança possui os mesmos desafios, habilidades ou o mesmo conhecimento.

São inúmeros os desafios quando se torna líder de uma equipe, planejamento, delegação, seleção de gente, comunicação e motivação da equipe, gestão do tempo, entre outros. Ram Charan em seu livro Pipeline de Liderança destaca que **“gestores de primeira viagem acostumados a se dedicar a agir, e não ponderar, podem adiantar-se e criar atribuições sem conhecimento suficiente.”** Sendo assim, é fundamental que as organizações oportunizem o desenvolvimento deste time de forma a permitir maior desenvoltura nas novas atribuições e no papel de liderança.

Várias pesquisas inclusive, apresentam a importância do estilo de liderança que pode ser decisivo para o sucesso ou o fracasso de qualquer empreendimento, o que inclui processos de aprendizagem, sendo a relação causa efeito da liderança no clima, o clima na motivação e a motivação no desempenho das equipes.



Inúmeras soluções de aprendizagem são aplicadas em programas de desenvolvimento de liderança nas organizações, em geral essas estratégias passam por soluções com workshops, coaching, mentoring e on-the-job. Contudo, para Jenny Rogers autor do livro, Aprendizagem de adultos – Fundamentos da educação corporativa, 2011, afirma que o **“Action Learning é um dos um dos instrumentos mais poderosos à disposição de qualquer pessoa comprometida com a aprendizagem de adultos... ela funciona quando existe uma facilitação efetiva”**.

Ram Charan também destaca, que esta metodologia deve ser utilizada como o principal veículo de desenvolvimento, reforçando que esta metodologia é uma ferramenta para mudar tanto comportamento quanto para alterar valores.

Sendo assim, a utilização de Action Learning em Programas de Desenvolvimento de Líderes se faz necessário uma vez que a metodologia é um canal de troca muito rico e além de proporcionar discussão de problemas reais importantes e urgentes que esses líderes estejam vivendo, também proporciona desenvolvimento de habilidades que os ajudarão no exercício e prática da liderança

e já vem sendo utilizada por empresas de diferentes segmentos no Brasil e no mundo.

Neste artigo, apresentaremos algumas percepções de líderes que participaram de sessões de Action Learning após a realização de Workshops de conteúdos sobre gestão de pessoas em um Programa de Desenvolvimento de Líderes de um banco brasileiro de atacado.

As sessões foram realizadas como sustentação da aprendizagem e previa abrir o espaço de discussão de problemas ou dilemas relacionados a gestão de pessoas, dos líderes de primeira, dito novos líderes e os líderes de outros líderes. Para os novos líderes foram consideradas duas sessões de duas horas cada, e para os líderes de líderes apenas uma.

Os participantes eram de diferentes regiões do Brasil, por essa razão, as sessões ocorreram de forma mista, parte presencial ou virtual, sendo que algumas destas sessões também tiveram simultaneamente participantes presenciais e virtuais.

Ao total foram mais de vinte e quatro sessões realizadas com mais de quarenta líderes ao longo de sete meses durante o ano de 2018.

ENTENDENDO MAIS: ACTION LEARNING

Utilizado em diversas empresas ao redor do mundo como ferramenta de desenvolvimento, Action Learning foi idealizado originalmente pelo astrofísico, professor em Cambridge, Reg Revans. Recebendo várias influências de outras teorias, é um método de resolução de problemas que envolve um grupo pequeno, trabalhando com questões/dilema/desafios reais, urgentes e importantes, agindo sobre eles, ao mesmo tempo em que o indivíduo aprende ao fazê-lo.

Esta é uma metodologia que coloca os gestores em situações desafiadoras nas quais podem aprender e fazer coisas que tem aplicações práticas para seus negócios, eles crescem porque a experiência os afeta em níveis cognitivos e emocionais.

A metodologia estimula vários aspectos como inteligência relacional, compartilhamento de poder, cooperação, colaboração além de desenvolvimento de habilidades de liderança, ela também proporciona a resolução de problemas em si, contudo, outros inúmeros benefícios podem ser destacados como:

- **Ampliação da compreensão de que você é responsável por você,**
- **Ganhos em inteligência emocional,**
- **Desenvolvimento de senso de times com maior confiança,**
- **Transformação das organizações em “learning organizations”**
- **Suporte ao desenvolvimento e a aprendizagem do grupo.**



O Action Learning prevê alguns elementos fundamentais para seu funcionamento sendo eles:

Problema

Trabalha-se com grupos de 04 a 06 participantes, com maior diversidade possível. Nesse projeto, haviam participantes de diferentes regiões do Brasil, alguns com mais tempo de empresa e outros recém chegados, o que também gerou uma diversidade positiva para exploração de diferentes pontos de vista.

Grupo

Precisa ser um problema real, importante e urgente, para gerar a tensão suficiente e necessária para manter o interesse dos participantes. Dilemas também podem ser trabalhados em Action Learning, quanto mais urgente e importante for o problema ou dilema, maior será a energia, o envolvimento e a dedicação do grupo para solucioná-la.

Perguntas

Em uma sessão de Action Learning, uma das regras inegociáveis, trata-se de que todos podem fazer perguntas para todos, porém afirmações e declarações somente devem ser feitas em respostas a uma pergunta. Ou seja, a pergunta se faz necessária ao longo de toda a sessão de Action Learning, ela também é uma forma de acessar o conhecimento que está instalado em cada participante e conecta as pessoas e gera a possibilidade de termos soluções mais criativas para o problema em questão.

Ação

Toda reunião de Action Learning termina com pelo menos uma ação, pois esta ação é que movimenta o problema. A ação deve ser de aplicabilidade imediata e estar no círculo de controle do participante.

Aprendizagem

Tão quão importante que solucionar o problema, é a aprendizagem para esse método. Esse elemento prevê que é fundamental elaborar o que aprendemos durante a reunião, e deve ser feita em diferentes níveis, pessoa, grupal e organizacional. Esta é a forma de instalarmos uma mentalidade: aprender a aprender.

Coach

Ele tem um papel fundamental de ajudar o grupo e desenvolver-se da melhor maneira possível. Ele é o guardião das regras, e precisa estar preparado e certificado neste método para garantir que isso seja feito da melhor maneira possível. Ele não se envolve no problema, mas garante que todas as etapas da reunião sejam realizadas conforme previsto e dentro de um limite de tempo pré-estabelecido.

UMA REUNIÃO DE ACTION LEARNING prevê momentos bem definidos que são facilitados pelo Coach, passando pela apresentação do problema/dilema, entendimento do problema/dilema, consenso do grupo, busca de solução, reflexão e aprendizagem. Todas as etapas possuem sua importância em uma sessão de Action Learning e o coach é o responsável pelo aprendizado do grupo, intervindo sempre que julgar que o grupo poderá se beneficiar mais, a fim de que o aprendizado seja mais propiciado.

ALGUNS RESULTADOS

Os problemas trazidos pelos participantes tiveram diferentes naturezas, sendo relacionados à:

- Comunicação com colaboradores;
- Conflitos geracionais;
- Nova cultura x perfil de colaboradores;
- Motivação da equipe para venda de mix de produtos;
- Gestão de clima;
- Delegação;
- Dilemas para desligar colaboradores fora do perfil desejado;

Após cada sessão a pessoa que apresentou o problema/desafio era convidada a dizer para o grupo quais ações ela tomaria como resultado da reunião e essas ações percorreram diferentes caminhos sendo alguns relacionados:

- Dar feedback mais assertivo;
- Incluir rotina de check points de planejamento;
- Fazer mais perguntas aos colaboradores;
- Delegar mais;
- Definir e aumentar a consciência do que é importante;
- Pensar a respeito das questões pessoais e profissionais;
- Pedir ajuda ao RH e áreas clientes.



DEPOIMENTOS

O QUE APLICAR NO DIA A DIA APÓS A SESSÃO DE ACTION LEARNING:

Saber que a gente pode se ajudar mais

Temos que saber ouvir as outras pessoas

Incluir os outros na conversa, na vida, nos planos de trabalho e propósito.

Avaliar sempre como está a minha balança de casos de sucesso e frustrações?

Quando temos problemas não saímos de dentro, podemos ganhar muito com as perguntas corretas



APRENDIZADOS DA SESSÃO DE ACTION LEARNING:

Notei que a minha vida e a vida de vocês são bem parecidas, apesar de regiões diferentes, os problemas, a situação com a equipe que eu passo e você também passa, então é bacana, pois isso me sinto mais confiante, pois agora eu tenho a certeza que não é só comigo, acho que foi muito válido nesse sentido.

Apreendi que não existe o certo nem o errado, tem a percepção de cada um, o momento de cada um.

Apreendi que quando a gente trabalha em equipe pra buscar a solução de um problema, respeitar a percepção dos demais, é dar oportunidade de aprender, e quando você aprende você consegue colocar em prática com mais eficácia a solução daquilo que você busca”.

Importância de perguntas genuínas

Importância de formular bem as perguntas para tentar extrair o que é necessário e de acordo com o perfil de cada colaborador da equipe.

Pensar antes de perguntar.

É legal debater um problema em grupo, a discussão aumenta para novas análises e ideias.

Importância de sair da operação e olhar o problema de fora.

Compartilhar o problema, ouvir, expressar e opinar.



Solução de problemas está em fazer boas perguntas na hora certa.

Importância da Escuta Ativa

As vezes precisamos nos adaptar as decisões políticas para resolver problemas.

É possível ser franco sem ser desrespeitoso.

Reconhecer os perfil de gestão diferentes

Quando compartilho fica mais leve.

Importância de delegar – “se não delega não tem vida.

Falar ajuda a organizar as ideias.

Não ter mascaras, mostrar nossas vulnerabilidades, como pensamos.

Enxergar a minha parte

Solução de problema não é óbvio

Questionar desencadeia várias coisas que estão em nós mesmos, mas quando fazemos perguntas, chegamos em respostas.

O enfoque que damos e onde, precisa ser atacado, tem outras coisas subliminares e é preciso fazer perguntas.

Jogo de perguntas – perguntas diretas quando necessário for.



CONCLUSÕES

“O método é muito objetivo, quero levar para as reuniões da área”.

Depoimento espontâneo de um participante após a sessão.

A metodologia se mostrou muito efetiva como atividade de sustentação para o Programa de Liderança, pois os participantes puderam trazer problemas relacionados as suas dores como líderes e discutir a prática dos conteúdos aprendidos pós Workshops.

Em muitas sessões o compartilhamento de experiências, que se deu através de uma pergunta por exemplo: Como você faz na sua regional? Isso levou a vários aprendizados e troca de experiências gerando um reconhecimento maior sobre as práticas de gestão da empresa, e a abrir o canal e a percepção da importância de se trocar experiências entre pares.

Outro ganho amplamente evidenciado, foi o fato dos líderes reconhecerem a importância de se gerir pessoas com perguntas, e como essa habilidade pode ser exercida no dia a dia com maior profundidade, muitas vezes o reconhecimento da necessidade de desenvolvimento dessa habilidade também foi percebido por vários participantes dos grupos.

Houve uma clara percepção de auto responsabilização dos participantes em relação ao seu papel de liderança o que favoreceu para que as ações tomadas os levassem para a resolução dos problemas trazidos. Houve também a clareza de que a relação de confiança entre líder e subordinado é um processo que precisa ser estabelecido “ainda estamos no processo de estabelecer confiança com os subordinados”



CONDUÇÃO

MAGALI LOPES



Facilitadora de diálogos, psicóloga e coach pelo Instituto Ecosocial, membro da ICF Global - International Coaching Federation e facilitadora em programas de desenvolvimento com foco em transformação do diálogo e resolução de conflitos, especialista em dinâmicas grupais com mais de 15 anos de experiência corporativa em Recursos Humanos em empresas nacionais e multinacionais. Atuou em vários subprocessos, implementando

processos de desenvolvimento e gestão em vários países como Índia, China, Espanha e Estados Unidos além do Brasil.

É co-fundadora da Eight ∞ Diálogos Transformadores, PALC (Professional Coach of Action Learning) com certificação internacional pelo WIAL (World Institute for Action Learning) no qual também atua como diretora de Relacionamentos.

O público focado nesse projeto foi de Líderes de um programa de desenvolvimento, contudo, essa metodologia pode ser aplicada para equipes com diferentes desafios, dilemas ou projetos de empresas de diferentes segmentos e tamanhos.



ALGUMAS REFERÊNCIAS

Marquardt, Michael J. 1995 - O poder da aprendizagem pela ação: como solucionar problemas e desenvolver líderes em tempo real. Marquardt, Michael J., Shannon Banks, Peter Cauwelier & Choon Seng Ng, 2018 - Optimizing the Power of Action Learning – Third Edition.

Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel, 2012 - Pipeline de Liderança, o desenvolvimento do líder como um diferencial competitivo.



ACTION LEARNING

Solução de problemas reais,
importantes e urgentes e
desenvolvimento em grupo

SAIBA MAIS EM
WWW.8COACHING.COM.BR