

FIAP

NBA

LEADERSHIP SKILLS

AULA 02

NÍVEIS NEUROLÓGICOS

Quem Mais?

SISTEMA

Quem?

IDENTIDADE

Por quê?

VALORES E CRENÇAS

Como?

CAPACIDADES

O quê?

COMPORTAMENTOS

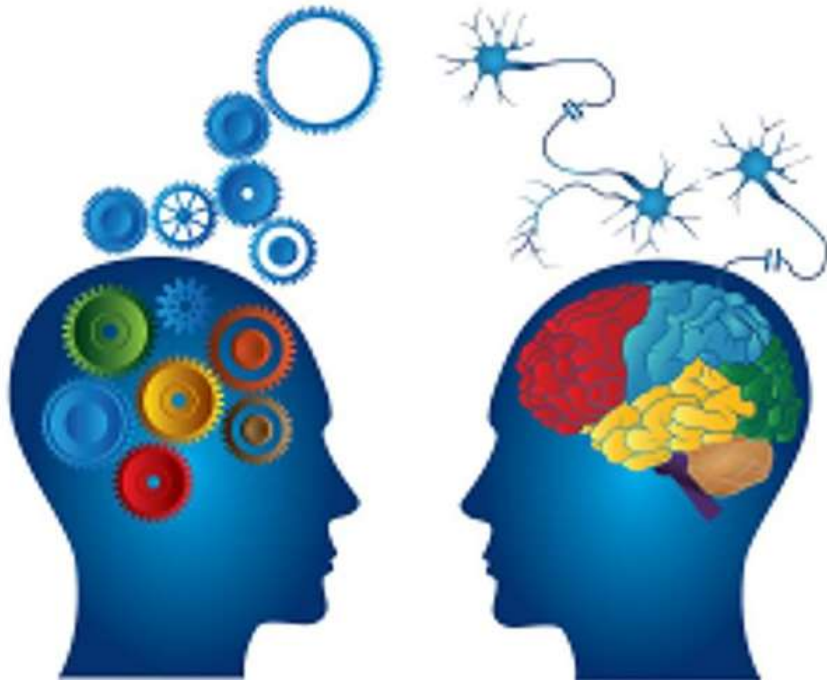
Onde, Quando?

AMBIENTES

Fonte: Robert Dilts, adaptado do trabalho de Gregory Bateson



Valores e Crenças



DEFINIÇÃO

Segundo Peter Senge:

“Modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações, ilustrações, imagens ou histórias que influem na nossa maneira de compreender o mundo e nele agir”.

MODELO MENTAL



COMPORTAMENTO



MODELOS MENTAIS LIMITANTES



As pessoas e a empresa não se desenvolvem

Se eu dar feedback negativo, as pessoas não vão gostar de mim

Não digo o que realmente penso, mas o que o outro quer ouvir

Equipe não se desenvolve para assumir as atividades que executo

The diagram consists of three main elements: a red circle at the top left, a blue circle at the bottom center, and a blue thought bubble at the top right. Arrows point from the blue circle to both the red circle and the thought bubble, indicating a flow from a central state to two different outcomes or thoughts. The red circle has a dashed border, while the blue circle and thought bubble have solid borders. The thought bubble has a trail of three smaller blue circles leading away from it towards the bottom right.

É mais fácil fazer do que ensinar

Não delego, centralizo as atividades e tarefas

MODELOS MENTAIS POTENCIALIZADORES



Os obstáculos
são superados e
os objetivos são
atingidos

The diagram consists of three main elements: a top-left blue circle with a dashed border containing the text 'Os obstáculos são superados e os objetivos são atingidos'; a top-right blue cloud containing the text 'Eu sou responsável por todos resultados que obtenho.'; and a bottom blue circle with a dashed border containing the text 'Proatividade sem terceirização de culpa; Mudança de estratégia quando não está funcionando.'. Two blue arrows point from the bottom circle to the top-left circle and the top-right cloud. The entire diagram is set against a light gray background with faint geometric patterns in the corners.

Eu sou
responsável por
todos resultados
que obtenho.

Proatividade sem
terceirização de
culpa;
Mudança de
estratégia quando
não está
funcionando.

Liderados se desenvolvem rapidamente

O líder obtém resultados extraordinários quando se torna cada dia menos necessário

Treina equipe
Delega

DIFERENTES GERAÇÕES

	Baby Boomers	Geração X	Millennials	Centennials	Geração Alpha
Nascidos em	1940 a 1960	1961 a 1980	1981 a 1995	1996 a 2010	2011 em diante
Lema	Força de trabalho e dedicação	Força, foco e aposentadoria	Dinheiro não é tudo!	Nós vamos mudar o mundo!	Esse mundo é meu!
Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Emprego para a vida toda. • Ascensão profissional. • São leais e comprometidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ascensão profissional. • Aprimoram suas habilidades para conseguir resultados efetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscam oportunidades melhores. • Querem ser tratados de igual para igual. • Desejam uma remuneração competitiva, atrelada a metas e objetivos muito claros. • Têm criatividade e capacidade de inovar em suas carreiras. 	<ul style="list-style-type: none"> • São desapegados das fronteiras geográficas. • Gostam de home office. • A tomada de decisão é ágil. • Ascensão na carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ainda não chegaram ao mercado de trabalho

MOTIVAÇÃO 1.0 - SOBREVIVÊNCIA



MOTIVAÇÃO 2.0 – RECOMPENSAS E PUNIÇÃO

PELO AMOR



PELA DOR



MOTIVAÇÃO 3.0 – INTRÍNSECA



A

Autonomia:

O impulso de dirigir nossas próprias vidas.

E

Excelência

O desejo de evoluirmos e sermos melhores.

P

Propósito:

O desejo de contribuir e de fazer parte de algo maior que nós mesmos.

ERAS DA LIDERANÇA

Management 1.0 (Execução) - líderes criados para chefiar e garantir que a produção funcionasse. Palavra-chave: hierarquia.

Management 2.0 (Especialistas) - líderes passam a dividir com o time algumas responsabilidades. Palavra-chave: melhores práticas.

Management 3.0 (Empatia) – líderes devem ser facilitadores para o time alcançar um grau de alta performance. Palavra-chave: complexidade.

NÍVEIS NEUROLÓGICOS

Quem Mais?

SISTEMA

Quem?

IDENTIDADE

Por quê?

VALORES E CRENÇAS

Como?

CAPACIDADES

O quê?

COMPORTAMENTOS

Onde, Quando?

AMBIENTES

Fonte: Robert Dilts, adaptado do trabalho de Gregory Bateson



Capacidades



FEEDBACK

Dar Feedback: transmitir a minha percepção sobre o outro, alimentando a relação para promover o desenvolvimento.

Receber Feedback: conhecer a percepção do outro a meu respeito para compreendê-la e verificar o quanto de sua percepção faz sentido para o meu desenvolvimento.



POR QUE É DIFÍCIL RECEBER FEEDBACK?

É difícil aceitar nossas ineficiências e ainda mais admiti-las para os outros. Podemos reagir defensivamente:

- Parando de ouvir;
- Negando a validade do feedback;
- Agredindo o comunicador, apontando-lhe os seus erros;
- Não reconhecendo características da nossa personalidade.

FEEDBACK

Como receber feedback:

- Desarme-se;
- Respire;
- Mantenha o autocontrole;
- Ouça cuidadosamente;
- Pergunte / Clarifique;
- Processe o feedback;
- Reconheça pontos válidos;
- Organize o que ouviu.



EXERCÍCIO

O que eu devo começar fazendo?

O que eu devo parar de fazer?

O que eu devo continuar fazendo?

FEEDBACK

Critérios para um feedback efetivo:

- Oportuno – no momento certo para otimizar a aprendizagem;
- Respeitoso – no trato da pessoa. Pode recriminar um comportamento enquanto mantém uma aceitação da pessoa;
- Útil – para ser útil, o feedback precisa ser atrelado à intenção da pessoa e direcionado para a aprendizagem que ela é capaz de assimilar no momento;
- Específico - citando fatos;

FEEDBACK

SITUAÇÃO | COMPORTAMENTO | IMPACTO

S C I

SITUAÇÃO

Esta tarde
perto das
máquinas de
café...

COMPORTAMENTO

... Você disse
aos outros que
nós tivemos uma
péssima ideia
e vamos falhar.

IMPACTO

Fiquei muito
chateado. Nossa
equipe pode
pensar que nós
somos
incompetentes.

FEEDBACK

Exemplo de descrição de comportamento:

“João, você não deu nenhuma palavra na reunião de ontem.”

Ao invés de:

“João, você nunca participa ativamente das nossas reuniões.”

“Mauro, você saiu da sala três vezes na reunião de ontem à tarde.”

Ao invés de:

“Mauro, você é muito distraído.”

IDENTIFICAR O COMPORTAMENTO

- Você estava confiante ontem à tarde;
- Você teve um comportamento muito agressivo no comitê de hoje;
- Você necessita ser menos tático e mais estratégico;
- Você atendeu o celular três vezes na reunião de ontem;
- Aquela pessoa é extremamente produtiva;



FEEDBACK

Planejamento

- Qual é o melhor local?
- Qual é o melhor dia e horário?
- Qual é a motivação desta pessoa?



“Um orientador é alguém que diz o que você não quer ouvir e faz você ver o que não quer ver, para que você possa ser quem você sempre soube que poderia ser.”

Tom Landry,
Treinador do time Dallas Cowboys

O QUE É COACHING?





“No futuro, as pessoas que não forem coaches não serão promovidas. Gestores que forem coaches serão a regra.”

Jack Welch

O QUE É COACHING?



PRESSUPOSTOS

O coachee é naturalmente criativo e tem todos os recursos de que necessita.

O coach tem as perguntas → o coachee tem as respostas

“Você não tem a obrigação de saber tudo. Se você quer explorar a criatividade da sua equipe, use a sua ignorância como arma.”

TIPOS DE PERGUNTA

TIPO DE PERGUNTA	EXEMPLO
Pergunta de diagnóstico	Qual a sua análise do problema?
Perguntas desafiadoras	Por que você acha isso? Em que se baseia sua conclusão? Que argumentos poderiam ser invocados para contestar estes pontos de vista?
Plano de ação	O que você precisa fazer para alcançar o seu objetivo?
Perguntas de prioridade e sequência	Qual o primeiro passo? E o segundo?
Perguntas de prognóstico	Se você estiver certo, quais serão possíveis consequências?
Perguntas hipotéticas	Se outra pessoa estivesse no seu lugar, o que ela faria?
Perguntas de extensão	Quais são os impactos desse seu comportamento?
Perguntas de emoção	Como você se sente nessa situação? Como você deseja se sentir no futuro?

MODELOS DE COACHING EM 4 PASSOS

1. O que você quer?

- Qual é o seu objetivo? Por que você quer isso (valores)?

2. Como você pode conseguir isso?

- O que você precisa fazer para chegar lá?
- Qual o primeiro passo que você pode dar?

3. O que pode impedi-lo?

- Obstáculos
- Planos de contingência

4. Como você vai saber que conseguiu?

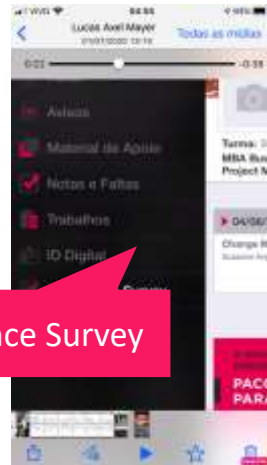
- Se você já tivesse alcançado, como seria?
- Parâmetros de avaliação e pontos de controle



“Eu não ensino e não mando.
Ensinando sai cópia.
Mandando sai escravo.
Eu transmito meu espírito”.

Mestre Kan-Ichi Sato
Mestre Zen de Natação-eido

O que você achou da aula de hoje?



Pelo FIAPP

Pelo QR Code



Pelo Link

<https://fiap.me/Pesquisa-MBA>

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MATOS, J.; PORTELA, V. Talento para a vida. Rio de Janeiro, Human Learning, 2006.

SENGE, P. A quinta Disciplina: a arte e a prática da organização que aprende. Rio de Janeiro, Editora Best Seller Ltda, 2010.

WIND, Y.; CROOK, C.; GUNTHER, R. A força dos modelos mentais: transforme o negócio da sua vida e a vida do seu negócio. Porto Alegre, Bookman, 2005.

CULBERT, S. Mind-set Management: the heart of leadership. New York, Oxford University Press, 1996.

OBRIGADO



Copyright © 2018 | Professora Veronica Ahrens
Todos os direitos reservados. Reprodução ou divulgação total ou parcial deste documento, é expressamente proibido sem consentimento formal, por escrito, do professor/autor.

FIAP