

# Liderança Conversacional

## Refletindo juntos para a mudança

Por Thomas J. Hurley e Juanita Brown

“As conversas são a maneira dos trabalhadores descobrirem o que eles sabem, compartilhem o que sabem com os seus colegas, e no processo, criem novos conhecimentos para a organização. Na nova economia, as conversas são as mais importantes formas de trabalho ... tanto assim que “a conversa é a organização” .

Alan Webber. “What’s so new About the New Economy”, Harvard Business Review

Depois de experienciar seu primeiro diálogo no World Café em um programa de auto-organização dos sistemas, Bob Veazie teve uma revelação nada confortável. Na época ele era engenheiro e gerente de produção de uma fábrica da HP (Hewlett Packard) no Oregon. Nesse World Café, Bob vivenciou pessoalmente como a inteligência coletiva de um grupo pode tornar-se visível quando as pessoas se movimentam de uma mesa para outra através de várias rodadas de conversas, polinizando ideias de maneira cruzada, fazendo conexões inesperadas, desenvolvendo novos conhecimentos e criando oportunidades de ação.

### Depois ele disse:

“Algo profundo, mas perturbador me aconteceu durante essas conversas no World Café. Percebi que as caixas do meu organograma poderiam ser melhor descritas como se fossem redes de conversação. A cada dia, estamos engajados em conversas sobre diferentes questões como nas mesas do World Café, e nos deslocamos entre elas tanto quanto fazemos em nosso trabalho na empresa. Isso bateu em mim com a clareza de um raio laser: É assim que a vida realmente funciona! Então, comecei a me perguntar: se nossas conversas e relações pessoais estão no centro do nosso trabalho, como eu, como líder, estou contribuindo ou tirando ener-

gia deste processo natural? Estaríamos utilizando apenas a inteligência de poucas pessoas, quando poderíamos aproveitar a inteligência de centenas ou milhares de outras incluindo intencionalmente mais pessoas na conversa sobre questões chave que realmente importam a todos? ”

Pouco tempo depois, Bob foi apontado para co-liderar em sua empresa uma iniciativa em segurança que envolvia mais de 50.000 pessoas em fábricas pelo mundo todo, em conversas sobre riscos de segurança e como abordá-los. Encontrou pessoas em todos os níveis de sua organização em seus locais de trabalho, endereçou perguntas em vez de respostas e orientou-as a terem conversações direcionadas, aproveitando a sua própria experiência, relacionamento e inteligência mútua para atingir melhores formas de reduzir índices e riscos de acidentes. Sua equipe exportou ideias para outras plantas, partilhou histórias e uniu pessoas chaves de diferentes hierarquias e partes da empresa para aprenderem uns com os outros.

“Cada um dos encontros com os funcionários era como uma mesa em um contínuo e grande World Café sobre segurança, uma rede de conversas”, explicou Veazie. “As mesas em toda a empresa, estavam conectadas entre si com a mesma pergunta-chave”.

Os resultados foram impressionantes. Em Porto Rico, a taxa de acidentes diminuiu de 4,2% para 0,2%. Em Oregon, caiu de 6,2% para 1,2 %. Na empresa toda a taxa de acidentes foi reduzida em 33% e esses ganhos foram mantidos em plantas onde as conversas de segurança continuaram.

O processo de mudança que Bob Veazie viu em sua organização, levou à uma nova abordagem para a liderança que aumentou dramaticamente na HP a capacidade coletiva de atingir seus objeti-

vos compartilhados. Ele havia descoberto o poder da liderança conversacional na prática.

### NOTA DOS AUTORES

Gostaríamos de agradecer Carolyn Baldwin, pioneira educadora e anfitriã do World Café, por criar a expressão “liderança conversacional”, por Susan Kelly, que desenvolveu o quadro para este artigo, e por David Isaacs por sua constante parceria e desenvolvimento de ideias.

### O WORLD CAFÉ

Em uma conversa típica de World Café os participantes sentam-se em grupos de quatro ou cinco pessoas em torno de pequenas mesas ou grupos de conversa. As mesas podem ser preparadas de forma similar às mesas encontradas em um café, muitas vezes com toalhas, vasos com flores e papel e lápis para escrever, rabiscar, desenhar ou tomar notas. Os participantes exploram perguntas importantes e significativas e colaboram com pensamentos e ideias que podem realmente fazer diferença. Em intervalos regulares, o anfitrião de cada mesa permanece no mesmo lugar e partilha o que mais se destacou na conversa anterior com as pessoas que chegam até a sua mesa, ao mesmo tempo que solicita novas ideias e percepções para que haja uma polinização cruzada e novos conhecimentos possam surgir. Conforme as conversas vão se conectando entre si, novas descobertas e oportunidades inovadoras começam a aparecer. O conhecimento coletivo cresce e evolui. Após várias rodadas de conversas de uma ou mais perguntas, os participantes partilham com o grupo todo seu aprendizado, ideias, e abrem oportunidades para a ação através desta colheita em plenária.

## Vivendo a conversa como um processo chave:

“Os resultados de uma organização são determinados através de redes de compromissos humanos, nascidos em redes de conversas.”

Fernando Flores, Pensador e ex-ministro chileno

Como definiu a educadora Carolyn Baldwin, liderança conversacional é “o uso intencional que o líder faz da conversa como um processo chave para cultivar a inteligência coletiva necessária para a criação de valor tanto em um negócio como no âmbito social.”

Envolve uma maneira de ver, um padrão de pensamento, e um conjunto de práticas que são particularmente importantes hoje, quando as perguntas mais importantes que temos são mais complexas e nos obrigam a desenvolver novas maneiras de pensar juntos para promover mudanças positivas.

Estimulados pela crise financeira e a perspectiva de um futuro cada vez mais imprevisível, os líderes em todos os setores buscam novas maneiras de alavancar recursos da organização e da comunidade para produzir resultados de maior impacto estratégico. Esforços para reduzir custos, ampliar a eficiência, competir de forma mais efetiva, e inovar tem sido intensificados. No entanto, muitas dessas iniciativas são insuficientes para alcançar esses objetivos, ou resultam em consequências que, mesmo sem intenção, acabam gerando a necessidade de intervenções adicionais.

O que aconteceria se o aumento do êxito desses esforços dependesse da nossa intenção em dar foco aos processos de maior profundidade - processos básicos de conversação e construção de significado - através dos quais, nós como seres humanos influenciamos na evolução de novas realidades?

Como o biólogo evolucionista Humberto Maturana destaca, “nós vivemos dentro da linguagem e da sofisticada coordenação das ações que a linguagem torna possível”. Desde sempre nossos antepassados já se reuniam em círculos ao redor de uma fogueira - conversar tem sido o nosso principal meio de descobrir interesses

em comum, compartilhar conhecimentos, imaginar o futuro e cooperar para sobreviver e prosperar.

A espontânea polinização cruzada nos relacionamentos, ideias e significados que ocorrem quando as pessoas se movem de uma conversa para outra, permite-nos aprender, explorar possibilidades, e criar juntos.

Sob essa perspectiva, uma conversa é ação – o pulsar e a alma dos sistemas sociais tais como organizações, comunidades e culturas. Em todas essas configurações, para usar a frase de Maturana, nós “criamos nossos mundos” através das redes de conversa que participamos. Ferramentas como a análise de redes sociais podem nos ajudar a visualizar essas redes, enquanto surgem tecnologias digitais e mídias sociais como blogs, wikis e comunidades de prática online que nos permitem ampliar, enriquecer e aprofundar conversas e a colaboração entre um número cada vez maior de participantes.

Nós podemos antecipar o futuro se observarmos como novas possibilidades e ações coordenadas baseadas nessas redes podem se espalhar de pequenos grupos para redes maiores. Liderança conversacional cria suas raízes quando os dirigentes passam a ver as suas organizações como redes dinâmicas de conversação e consideram a conversa como a base do processo para efetuar uma mudança sistêmica positiva. Adotar um enfoque estratégico para este processo central pode não só fazer crescer o capital intelectual e social, mas também proporcionar uma vantagem de colaboração em nosso mundo cada vez mais interconectado em rede.

A maneira como nos reunimos para conduzir desafios críticos e oportunidades, bem como as tecnologias de colaboração

social que usamos para pensar juntos sobre perguntas chave, pode fazer a diferença entre o “curso convencional das coisas” e o pensamento inovador para ação que precisamos hoje. Os líderes têm oportunidades como nunca tiveram antes, para utilizar a inteligência coletiva e orientar a ação para a obtenção dos objetivos em comum, ao projetar, convocar e acolher conversas sobre questões importantes e a vinculação dessas conversas de forma disciplinada. Assim, em vez de advertir nossas crianças na escola e funcionários em organizações com: “pare de falar e comece a trabalhar”, poderíamos incentivá-los para “começar a falar e criar juntos!”

## Um modelo para exercitar a Liderança Conversacional

O que significa adotar um plano estratégico para o desenvolvimento de conversas para um processo chave, ou para uma organização que comece a “pensar em conjunto para uma mudança?” Se a conversa é o meio pelo qual se pratica a arte da liderança - o veículo através do qual se cria o valor social e de negócios, “como podemos nos tornar melhores nisso?”

Nós gostaríamos de oferecer um modelo simples para a compreensão da prática da liderança conversacional. Este gráfico pode ser aplicado em vários níveis, desde o desenho de reuniões individuais até o desenvolvimento de programas com múltiplas perspectivas ou iniciativas estratégicas para mudanças em grande escala ou de longo prazo.

Para desenhar arquiteturas eficazes de participação, um líder conversacional deverá:



— Liderança Inovadora e Desenvolvimento de Capacidades —>

- Esclarecer o propósito e a intenção estratégica
- Explorar as perguntas e assuntos críticos
- Envolver todas as partes interessadas do sistema (“stakeholders”)
- Utilizar habilmente tecnologias sociais de colaboração
- Guiar a inteligência coletiva para uma ação efetiva
- Promover o desenvolvimento de capacidades inovadoras

Estes seis processos são representados na “Liderança Conversacional: Criando arquiteturas para a participação com compromisso”. Vamos explorar brevemente um a um:

Enquanto lê, reflita sobre o que acontece quando você utiliza conscientemente este processo no exercício de sua liderança. Da mesma maneira, considere o impacto, quando algum dos passos está faltando ou está sendo usado inadequadamente.

## Esclarecer o propósito e a intenção estratégica

“O objetivo da intenção estratégica é inserir o futuro no presente. Apesar da intenção estratégica ser clara sobre os fins, é flexível com relação aos meios – deixa espaço para a improvisação. Alcançar a intenção estratégica exige grande criatividade no que diz respeito aos meios.”

Gary Hamel e C.K. Prahalad “Análise Estratégica de Negócios” - Harvard Business Review

O esclarecimento do propósito ou da intenção estratégica é o primeiro passo na concepção de formas de envolvimento. O propósito determina que problemas ou oportunidades são importantes e quais são as perguntas significativas. Ele ajuda os líderes a descobrir quem são os “stakeholders” mais relevantes assim como ajuda a selecionar as tecnologias sociais que apoiarão os tipos de colaboração necessários para cumprir este propósito. É também um guia para o desenvolvimento de estratégias e permite a todos os participantes decidir o que fazer e o que não fazer quando são solicitados a tomar decisões em tempo real e em circunstâncias que mudam rapidamente.

Quando o Dr. Phil Cass aceitou ser CEO da Associação e Fundação Médica Columbus em Ohio, ele conhecia bem o estilo de liderança de “ordem e controle”, mas também sabia que era necessário ter outro caminho a seguir.

Ele disse: “Eu comecei meu novo trabalho com a finalidade de criar engajamento de todos os “stakeholders” de uma forma que liberasse a inteligência tanto dos empregados como da direção da empresa.” “Eu não tinha idéia de como fazê-lo e disse ao meu pessoal que iríamos precisar de cada pequena parte de nossa “massa cinzenta” para termos êxito. Mas eu tive a clara intenção de criar um sistema completo de liderança e nunca tive dúvida disso.” Para cumprir este propósito, Phil introduziu primeiro na sua própria organização formas inovadoras de envolver os principais interessados em um diálogo sobre questões críticas e em seguida, aplicou este processo para a comunidade em geral. Suas primeiras experiências com a liderança conversacional conduziram-no a posteriormente criar o Optimal Health, uma empresa de cobertura nacional e múltiplos “stakeholders”, que visa criar uma mudança fundamental de bem-estar tanto no indivíduo como na comunidade, ao mesmo tempo que habilita o sistema de saúde a funcionar de maneira mais eficaz.

Com o tempo, um senso de propósito coletivo evoluiu e agora muitas pessoas se dedicam a renová-lo e colocá-lo em prática. “As primeiras etapas do trabalho com os líderes comunitários começaram com a intenção de curto prazo de plantar a semente das conversas importantes em espaços públicos”, disse ele, mas a intenção a longo prazo foi mudar a qualidade de diálogo em toda a nossa comunidade.” Dez assembleias comunitárias e novas parcerias público-privadas já começaram a incorporar essa oportunidade.

Inspirados por uma intenção clara e apoiados pelas tecnologias sociais como o World Café, Teoria U (Otto Scharmer), e AoH (Art of Hosting), Phil e uma crescente rede de líderes, estão abrindo caminhos para superar situações difíceis em saúde, avançando juntos em soluções de caráter coletivo.

Seus esforços demonstraram que em sistemas complexos, o propósito e a intenção estratégica servem como potentes “atratores”, em torno dos quais se pode organizar uma ação emergente.

*Sem o esclarecimento de propósito e intenção estratégica nunca se sabe para onde ir e o por que.*

## Explorar as perguntas e assuntos críticos

“Algo fundamental muda quando pessoas começam a fazer perguntas em conjunto. As perguntas criam uma conversação de aprendizagem muito mais fortemente do que um velho debate sobre problemas.”

Mike Szymanczyk, Presidente e CEO do Grupo Altria

Líderes em todos os níveis de uma organização, normalmente são julgados pelo modo como endereçam os problemas e as questões estratégicas que definem os seus domínios de responsabilidade. Tanto para os líderes como para o resto de nós, as questões focam atenção, despertam paixão, e estimulam nossa energia. Somos motivados a agir por questões que mais nos interessam. Mas muitas vezes discutimos ou agimos sobre um assunto, sem darmos tempo para definir ou articular perguntas tanto subjacentes quanto as mais profundas, que podem estimular novas ideias. Um líder conversacional desenvolve a capacidade de evocar e articular perguntas essenciais, estimula esta capacidade em outras pessoas da organização ou da comunidade.

Outro exemplo é o da Sociedade Americana para a Qualidade (ASQ) liderada por Paul Borawski, que iniciou um processo de “Estratégia de vida” para determinar a futura direção da associação.

O objetivo da reunião com o Comitê de Planejamento Estratégico e a Diretoria, não foi para produzir um tradicional plano baseado unicamente nas perguntas críticas, mas sim descobrir as principais perguntas chave que exigiam uma maior exploração. Paul recorda que a primeira sessão levou a ASQ para uma estratégia diferente, “de dentro para fora”.

O comitê começou a fazer perguntas, às quais não eram eles que tinham que responder. Algumas perguntas precisavam ser endereçadas à Diretoria, outras necessitavam da contribuição de toda a organização. A coisa toda começou a florescer, ao darem-se conta de que necessitavam de muito mais vozes para descobrir as respostas para as principais questões estratégicas, suscitadas nessa sessão inicial.”

Phil Cass também descobriu o poder da reformulação das questões durante a fase inicial de diálogos comunitários de saúde que ele patrocinou, em Columbus. Uma poderosa mudança ocorreu em um programa de aprendizagem de liderança conversacional com os principais líderes da comunidade, quando um médico perguntou: “Como a comunidade pode criar um sistema de saúde acessível e sustentável para todos?” Uma segunda mudança ocorreu quando, mais tarde, participantes nas assembleias perceberam que necessitavam uma alteração fundamental de enfoque; da tradicional “preocupação de tratamento da doença” para “como promover um melhor bem-estar”. Ambos avanços inspiraram a iniciativa pioneira Our Optimal Health.

*Sem o enfoque nos assuntos críticos e as perguntas que eles despertam, não há razão para atuar, nem tampouco um contexto para a aprendizagem colaborativa.*

## **Envolver todos Stakeholders do sistema**

“A tarefa da liderança é ser intencional sobre a forma como agrupamos as pessoas, as perguntas que endereçamos e como as envolvemos”

Peter Block, “The Answer to How is Yes”

Como sugere a experiência da Associação Americana para a Qualidade (ASQ), o processo de identificação de perguntas críticas, também pode revelar a necessidade de contar com diferentes vozes que representam partes fundamentais de um sistema, ou de ter múltiplas perspectivas sobre um problema atual para encontrar soluções inovadoras, que se manifestam

por si mesmas. Gary Hamel ressaltou isso quando observou que “a evolução de uma estratégia depende da criação de uma rede rica de conversações, que vá além dos conhecimentos isolados e que crie combinações inesperadas de pensamento e visão coletivos”.

O surgimento de equipes multifuncionais, os diálogos entre múltiplos stakeholders e os processos de intervenção em grande escala, enfatizam contar com a representação de “todo o sistema na sala”, ao mesmo tempo que todos refletem a crescente conscientização, aumentando a “ecologia do pensamento” necessária para compreender a fundo os assuntos verdadeiramente importantes, desenvolver soluções sistêmicas viáveis, e catalisar o engajamento geral e o apoio para a mudança na organização e na comunidade.

A liderança conversacional começa com a crença sobre as possibilidades de usar a inteligência coletiva, o reconhecimento de que juntos, mais do que sozinhos, podemos ser mais inteligentes, mais criativos, e mais capazes. Na prática, isso nos leva a perguntar: “Quem precisa estar na mesa por possuir perspectivas ou informações necessárias: os que tem um papel chave na tomada de decisão – os que estarão envolvidos na implementação - os que são afetados pelas decisões tomadas e ações realizadas?”

O envolvimento de todas as partes interessadas e a polinização cruzada de diversas perspectivas, foram um princípio orientador da Nokia Corporation em 2007 para renovar seus valores fundamentais. O pessoal da Nokia, da Fundação e da Comunidade do World Café (TWCCF) foram co-anfitriões de 16 “Nokia World Cafés” em nove países, envolvendo mais de 3.000 funcionários em todos os níveis da organização. Operários, desenhistas de produtos, pessoal de vendas, desenvolvedores de software, altos executivos, entre outros, participaram de conversas cara a cara sobre os valores que serviriam melhor a Nokia como uma empresa de internet, e como vincular esses valores fundamentais para o sucesso da empresa. Os aspectos mais relevantes foram coletados e compartilhados online com todos na empresa através um blog de vídeo. O processo culminou com

um “Nokia Jam”, com todos os funcionários envolvidos em um diálogo estratégico de 72 horas de duração. Além do descobrimento de itens comuns (ainda que tão distantes globalmente na empresa) foi um desafio, quatro novos valores que surgiram foram refrescantes e energizantes. Eles foram amplamente aceitos, porque o processo incluía pessoas de todas as partes da empresa, representando as funções, culturas e as níveis hierárquicos.

*Sem o envolvimento das principais partes interessadas, há poucas possibilidades de que apareça um pensamento avançado ou de encontrar caminhos inovadores sobre aspectos críticos.*

## **Utilizar habilmente tecnologias sociais de colaboração**

“Se você pode projetar o espaço físico, o espaço social, e o espaço da informação juntos para melhorar a aprendizagem colaborativa, resulta que o ambiente todo se transforma em uma tecnologia de aprendizado”

John Seely Brown, Ex Cientista Chefe da Xerox Corporation

Descobrir propósito compartilhado, despertar a inteligência coletiva, e elaborar estratégias eficazes para a ação, não acontece por acidente. Para lidar de uma maneira efetiva com assuntos e perguntas críticas com as diversas partes interessadas, devemos ser intencionais sobre a escolha de processos e participação comprometida, que permita que a contribuição de todos se una em formas que promovam um novo tipo de organização com “coerência sem comando e controle.”

Caso contrário, juntar as principais partes interessadas com perspectivas diferentes pode levar a debate polarizado, ao caos e a proliferação de ideias sem a capacidade de escolher e agir. Desde 1980, temos cada vez mais testemunhado o desenvolvimento e crescimento do uso criativo de tecnologias sociais, altamente eficazes para pensar e atuar em conjunto de forma proposital, incluindo o World Cafe, Investigação Apreciativa, Open Space, Planejamento por Cenários e Seminários de Busca de Futuro” entre outros.

A segunda edição de O Manual da Mudança (The Changing Handbook), editado por Peggy Holman, Tom Devane e Steven Cady, apresenta mais de 60 métodos para efetuar mudanças através de intervenções whole systems (sistema todo na sala). Hoje, essas tecnologias presenciais tem poderosos complementos no mundo virtual. Videoconferências baseadas na Web, ferramentas de colaboração online, comunidades virtuais, meios de comunicação social, Second Life "crowdsourcing", e outras ferramentas digitais em constante evolução, disponíveis para apoiar a criação e o melhoramento de comunidades, o desenvolvimento de conhecimentos e a completa coordenação de ações.

A Liderança Conversacional implica compreensão destas e outras tecnologias de colaboração social, para eleger sabiamente as mais apropriadas para um determinado propósito e integrá-las em arquiteturas hábeis de exploração em rede e ação em cascata. Mike Szymanczyk, presidente e CEO do Grupo Altria, usou esses princípios e práticas de liderança conversacional, para levar sua empresa a reinventar seu futuro. Ele disse que:

*"Se você quiser usar a conversação como um processo central, você tem que ser intencional para desenhar o projeto de infra-estruturas que irão despertar a capacidade das pessoas para pensar juntos em novas formas. Nós fizemos um série de coisas ao longo dos anos para criar infra-estruturas para o diálogo e engajamento. Algumas de nossas escolhas podem parecer "fora do convencional", mas descobrimos que elas fizeram uma diferença real. Por exemplo, muito no início nós inventamos um processo de estratégia, o "Plano de Jogo" (Game Plan), baseado em diálogo e indagação colaborativos que agora são utilizados em toda a organização. O processo gira em torno da descoberta das grandes perguntas que são o centro de formação do futuro, assim como a criação de iniciativas que respondem a essas perguntas estratégicas críticas.*

Nós habitualmente utilizamos uma variedade de arquiteturas de conversação

*e formatos de reunião criativos, que promovem o pensamento colaborativo e as soluções inovadoras. Como parte do nosso esforço de mudança em grande escala, nós introduzimos as conversas do World Café, os círculos de diálogos, sessões de Open Space, o planejamento por cenários, a aprendizagem experiencial ao ar livre, e até mesmo apresentações de teatro dramático, para estimular o diálogo e o pensamento novo em torno de assuntos fundamentais. Usamos facilitação gráfica e linguagem visual como recurso chave, para ajudar as pessoas a pensarem de forma mais sistêmica, conectando ideias e trazendo à tona situações difíceis. Temos também criado lugares especiais de reuniões, que contêm tecnologia de videoconferências para conversações à distância, de maneira que nos permitem tanto ver nossos colegas em diferentes locais, como também trabalhar com materiais visuais relacionados a assuntos ou projetos que estamos explorando."*

Como mostram a história da Altria e outras mais, um número crescente de líderes reconhecem que diversas metodologias com seus princípios subjacentes de desenho, podem ser usadas para desenvolver novas capacidades e criar arquiteturas de participação com compromisso de todos os níveis da organização (ver "Princípios de Desenho para Sustentar Conversas Significativas"). Enquanto Bob Veazie da Hewlett Packard ainda não tinha sido anfitrião de uma sessão de World Cafe, ele disse: "através de todo o esforço de segurança eu mantive os princípios e padrões do World Café como uma imagem de orientação para o que estava acontecendo na organização".

Compreender os princípios mais profundos também permite aos líderes integrem-se efetivamente em diferentes metodologias de forma eficaz, bem como improvisarem com confiança e habilidade.

*Sem o uso das habilidades das tecnologias sociais de colaboração, o diálogo frequentemente se transforma em polêmica e as pessoas que contam com a voz mais alta e os que tem mais poder são os que dão as soluções.*

### Princípios de desenho para ser anfitrião de Liderança Conversacional:

- Esclarecer o contexto
- Criar um espaço acolhedor
- Explorar perguntas relevantes
- Incentivar a contribuição de todos
- Fazer polinização cruzada e conectar diversas perspectivas
- Ouvir juntos para descobrir padrões, novos conhecimentos e perguntas mais profundas
- Coletar e compartilhar descobertas

### Guiar a inteligência coletiva para uma ação efetiva

"Um líder na atualidade tem que ser um anfitrião, aquele que convoca a diversidade, que reúne todos os pontos de vista nos processos de criação, onde nossa inteligência comum possa surgir. "

Margaret Wheatley, do Instituto Berkana

O resultado de toda esta atividade é a ação sábia e eficaz que está a serviço de um propósito e de uma intenção estratégica. Quando os líderes começam a ver a organização ou comunidade como uma rede viva de conversas, eles podem se concentrar nessa rede sobre as questões que realmente importam. Em adição, podem criar infra-estruturas, como o Plano de Jogo da Altria, que permite fazer "colheitas" das conversas e conectá-las e complementá-las entre si e a todos os níveis do sistema.

A investigação e as melhores práticas em todos os setores estão demonstrando que resultados positivos e mensuráveis são mais prováveis, quando trazemos as vozes de todas as partes interessadas, para que influam em questões críticas usando entrevistas presenciais e online para que promovam a participação efetiva. Isto é verdade se o nosso objetivo é promover estratégia, incentivar a inovação, melhorar processos organizacionais, ou cultivar conexões dentro da comunidade.

Por outro lado, o potencial da inteligência coletiva ou ação sábia se vê comprometida quando falta qualquer componente do esquema ou quando este é mal executado. Todos nós temos tido experiências de reuniões do tipo “todos os processos juntos” onde supostos diálogos transformam-se em posições polarizadas e levam a debates paralisantes, consensos limitados a um pequeno grupo que não representa o todo, e reuniões bem desenhadas, mas que saem mal quando o líder não é claro quanto a intenção, ou quando perde a confiança ou decide exercer um controle inadequado.

*Sem a inteligência coletiva e a ação sábia e eficaz, o futuro de nossas organizações, de nossas comunidades e do planeta estará em risco.*

### Promover o desenvolvimento de capacidades inovadoras

“Como é que podemos cultivar tanto as infra-estruturas organizacionais como as capacidades pessoais de liderança, que são necessárias para acessar e atuar sobre a sabedoria que já existe em nossas organizações e comunidades?”

David Isaacs, co-fundador do World Cafe

#### Capacidades pessoais de um Líder Conversacional:

- Cria um clima para a descoberta e para o que surge
- Estimula e homenageia diversas perspectivas
- Solicita perguntas poderosas
- Desencoraja pré-julgamentos
- Explora suposições e crenças
- Envolve ambiguidades e aspectos desconhecidos
- Ouve as conexões entre ideias
- Captura os conhecimentos chave e articula o entendimento compartilhado

No ambiente de hoje, o desenvolvimento da capacidade de liderança conversacional e o cultivo da “inteligência de processo”

em todos os níveis do sistema, podem ser um dos investimentos mais produtivos que as organizações possam ter. Tanto nossos sistemas escolares como nossos programas de liderança executiva, ou mesmo experienciais no ambiente de trabalho, são pobres como modelo tanto para os líderes atuais como para os futuros e requerem modelos mentais, capacidades pessoais, ou habilidades de processo, para responder criativamente à complexidade dos desafios que temos hoje (ver “Capacidades Pessoais de um Líder Conversacional”).

Precisamos de um conceito ampliado de desenvolvimento de liderança, que contemple as competências, conhecimentos e qualidades pessoais, necessárias para criar e guiar redes de colaboração e sistemas de exploração, que renovem continuamente a sua capacidade de aprender, adaptar-se, e gerar negócios de longo prazo e valor social (ver “Desenvolvendo Liderança Conversacional”).

O trabalho pioneiro feito por Phil Cass e seus colegas para transformar o sistema de saúde em Ohio exemplifica essa abordagem.

Depois de participar de programas de Liderança Autêntica no Instituto Shambhala sobre o exercício de apoiar conversações estratégicas e liderança em sistemas interconectados, Phil introduziu novas oportunidades para o desenvolvimento de capacidades para sua equipe. Ele ajudou a aprender a ser anfitrião nas conversas do World Café, iniciou círculos de aprendizagem para a exploração de ideias chave, e redesenhou reuniões de pessoal e planejamento, com o fim de alimentar o intercâmbio de conhecimentos e a teoria de sistemas totais em todas as esferas da organização. Mais adiante ele co-patrocionou workshops na comunidade destinados a líderes e jovens de organizações associadas para que aprendessem e praticassem as capacidades para ser um anfitrião, as mesmas capacidades que estão no coração da Liderança Conversacional.

*Sem capacidades de liderança que respondam a constantes desafios, dependemos de perspectivas e enfoques do passa-*

*do que já não dão mais resultados e que minam nossas melhores intenções.*

#### Desenvolvendo a Liderança Conversacional

- Os líderes de sua organização a visualizam como uma rede viva de conversações na qual o “trabalho real” é realizado?
- Como você está aproveitando o poder da conversação como um processo fundamental para pensar com os outros em um projeto de iniciativas para a mudança estratégica?
- Quanto tempo você e seus colegas de trabalho investem para descobrir e formular perguntas adequadas em relação ao tempo gasto tentando encontrar respostas certas?
- Quão conhecedores são - você e outros líderes da organização - sobre o uso de tecnologias presenciais e virtuais, orientadas para a aprendizagem colaborativa, a inteligência coletiva, e para a ação coordenada?
- Os seus espaços físicos de trabalho e áreas de reuniões estão desenhados para encorajar interações informais que apoiam uma boa conversa e aprendizagem colaborativa?
- Quanto da sua liderança e orçamento estão destinados a ajudar os líderes a pensar sistemicamente, reconhecer interdependências e dominar abordagens conversacionais que encorajam o pensamento coletivo sobre questões críticas?
- São elaboradas arquiteturas efetivas de participação entre os principais stakeholders internos e externos - um papel essencial e as capacidade para os líderes?
- Como a sua organização ajuda os líderes a cultivarem as capacidades pessoais necessárias requeridas para o sucesso de todos esses desafios?

## Formando Futuros Positivos

A liderança conversacional utiliza a conversação como um processo central para criar pontos básicos de mudança. Ela nos convida a complementar o nosso foco tradicional em métodos para a melhoria de processos de negócios, com ênfase em métodos para falar e pensar juntos de forma eficaz. Ao mesmo tempo, cria a melhoria de processos sociais necessários para maximizar negócios e valor social. O centro deste trabalho é uma compreensão das organizações como as redes de conversas e uma crença no poder da inteligência coletiva. Este conhecimento convida os líderes a hospedar a diversidade das vozes em assuntos críticos, usando os processos presenciais e tecnologias virtuais mais poderosos e agora disponíveis.

Nosso poder individual e coletivo é ampliado à medida que “pensamos juntos” de forma disciplinada e, em seguida, conec-

tamos nossas conversas para criar possibilidades de mudanças sistêmicas e em grande escala. Peter Senge e Fred Kofman escreveram que: “As verdadeiras organizações de aprendizagem são um espaço para conversas geradoras e ação em conjunto, que criam um campo de alinhamento que produz grande poder de inventar novas realidades na conversação, bem como colocá-las em ação”. É através da liderança conversacional que podemos dar vida a este tipo de organizações. Em uma época em que todos nós somos chamados a dar passos adiante com coragem, estas ideias tem o potencial de transformar a maneira como os líderes entendem e servem as organizações, como as empresas e comunidades podem utilizar a inteligência coletiva de todos os interessados em serviço de objetivos comuns, e como todos nós participamos do “pensar juntos para uma mudança”.

### Próximos Passos:

- Refletir sobre suas premissas sobre liderança e como elas podem evoluir se você também começar a praticar liderança conversacional.
- Engajar outros em sua área de influência para descobrir e dar forma às “perguntas importantes” para o futuro de sua organização ou comunidade. Ser anfitrião de conversas estratégicas centradas nestas perguntas e explorar a maneira de vincular essas conversas para efeitos de impacto estratégico.
- Unir-se à comunidade internacional de exploração e prática do World Cafe online, onde seus participantes em todo o mundo estão estudando estas ideias e abordagens: [www.theworldcafecommunity.org](http://www.theworldcafecommunity.org)

**Thomas J. Hurley** serve como conselheiro sênior e assessor executivo para líderes em busca de abordagens inovadoras para o desenvolvimento estratégico e sistema de mudança em grande escala. Ele foi co-fundador da Chaordic Commons, uma organização de consultoria sem fins lucrativos e se associou ao fundador da VISA, Dee Hock. Serviu por 17 anos ao IONS - Instituto de Ciências Noéticas, uma organização líder mundial em expandir as capacidades humanas e futuros positivos. Ele está atualmente apoiando a evolução global do World Café.

**Juanita Brown**, PhD, é o co-autora do World Café. Ela colabora como parceira de pensamento e assessora em desenho com altos líderes em vários setores, para criar foros de inovação para o diálogo estratégico e colaboração multi-geracional em assuntos críticos tanto para negócios como sociais. Seu premiado livro *The World Café* foi traduzido para 10 idiomas.

*Todos leitores deste artigo são bem vindos a dar ideias, fazer perguntas e contribuir com perspectivas. Por favor, contate-nos: [conversationalleadership@theworldcafe.com](mailto:conversationalleadership@theworldcafe.com)*

### Leituras complementares:

- Juanita Brown e David Isaacs, “Conversation as a Core Business Process”, *The Systems Thinker*, Dezembro 1966, Janeiro 1967
- Juanita Brown e David Isaacs, Eric Vogt e Nancy Margulies, “Strategic Questioning: Engaging People’s Best Thinking” *The Systems Thinker*, November 2002
- Eric Vogt, Juanita Brown and David Isaacs, “The Art of Powerful Questions” (Pegasus Communications, 2003)
- Juanita Brown, David Isaacs and the World Café Community, *The World Café: Shaping Our Futures through Conversations that Matter* (Berrett-Koehler, 2005)