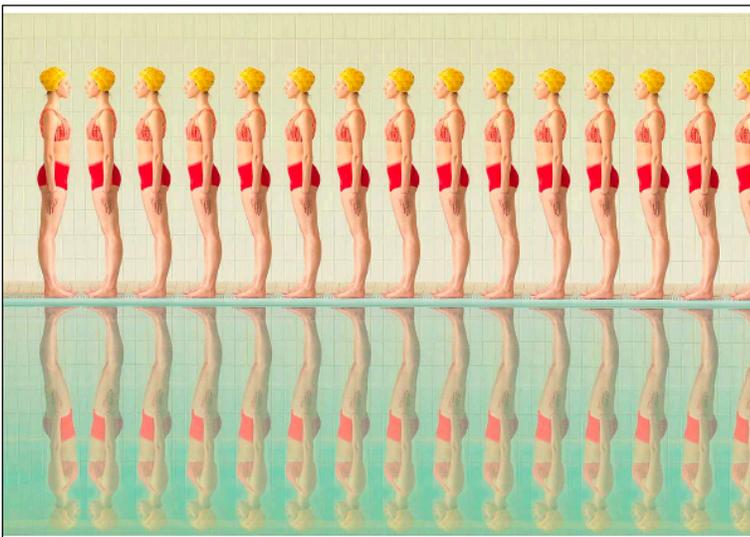

Decifrando o código da colaboração sustentada

por Francesca Gino, traduzido por Fernanda Lee

Harvard Business Review _ Edição Novembro-Dezembro 2019



Pergunte a qualquer líder se a

empresa dele ou dela valoriza a colaboração e você receberá uma vibrante resposta 'sim'. Pergunte se as estratégias da empresa para aumentar a colaboração tiveram sucesso e você provavelmente receberá uma resposta diferente.

"Nenhuma mudança parece manter ou produzir o que esperávamos", afirmou recentemente um executivo de uma grande empresa farmacêutica. A maioria das dezenas de líderes que entrevistei relatam sentimentos semelhantes de frustração: tanta esperança e esforço, tão pouco resultado com isso.

Um dos problemas é que os líderes pensam de maneira muito restrita sobre colaboração: como um valor a cultivar, mas não uma habilidade para ensinar. As empresas tentaram aumentá-la por meio de vários métodos, desde abrir escritórios até nomear esse objetivo corporativo de forma oficial. Embora muitas dessas abordagens produzam progresso - principalmente gerando oportunidades de colaboração ou demonstrando apoio - todos tentam influenciar os membros da equipe por meio de mão-de-obra superficial ou pesada, e a

pesquisa mostrou que nenhum deles oferece, de maneira confiável, uma robusta e verdadeira colaboração.

Para isso é necessário é uma abordagem *psicológica*. Quando analisei colaborações sustentadas em diversas indústrias, descobri que elas eram marcadas por atitudes mentais comuns: amplo respeito pelas contribuições dos colegas, abertura para aceitar as ideias das outras pessoas e sensibilidade de como as ações de alguém podem afetar o trabalho dos colegas e a missão da empresa. No entanto, essas atitudes são raras. Em vez disso, a maioria das pessoas exibe a mentalidade oposta, desconfiando dos outros e ficando obcecado com seu próprio *status*. A tarefa dos líderes é incentivar olhar para fora, para os outros, desafiando a tendência de que todos temos de focar em nós mesmos - o que gostaríamos de dizer e alcançar - em vez do que podemos aprender com os outros.

Por mais assustador que possa parecer, algumas empresas decifraram esse código. Ao estudá-los eu identifiquei seis técnicas de treinamento que permitem que líderes e membros da equipe trabalhem bem juntos, aprendam uns com os outros e superem as barreiras psicológicas que aparecem ao fazer as duas coisas. Todos eles ajudam as pessoas a se conectarem de maneira mais completa e consistente. Eles reforçam aos membros da equipe que existe um momento para ouvir e explorar as ideias dos outros, um momento para expressar as suas próprias ideias, e um momento para avaliar as ideias e selecionar aquelas a serem seguidas - e que a combinação inapropriada desses momentos distintos atrapalha a colaboração.

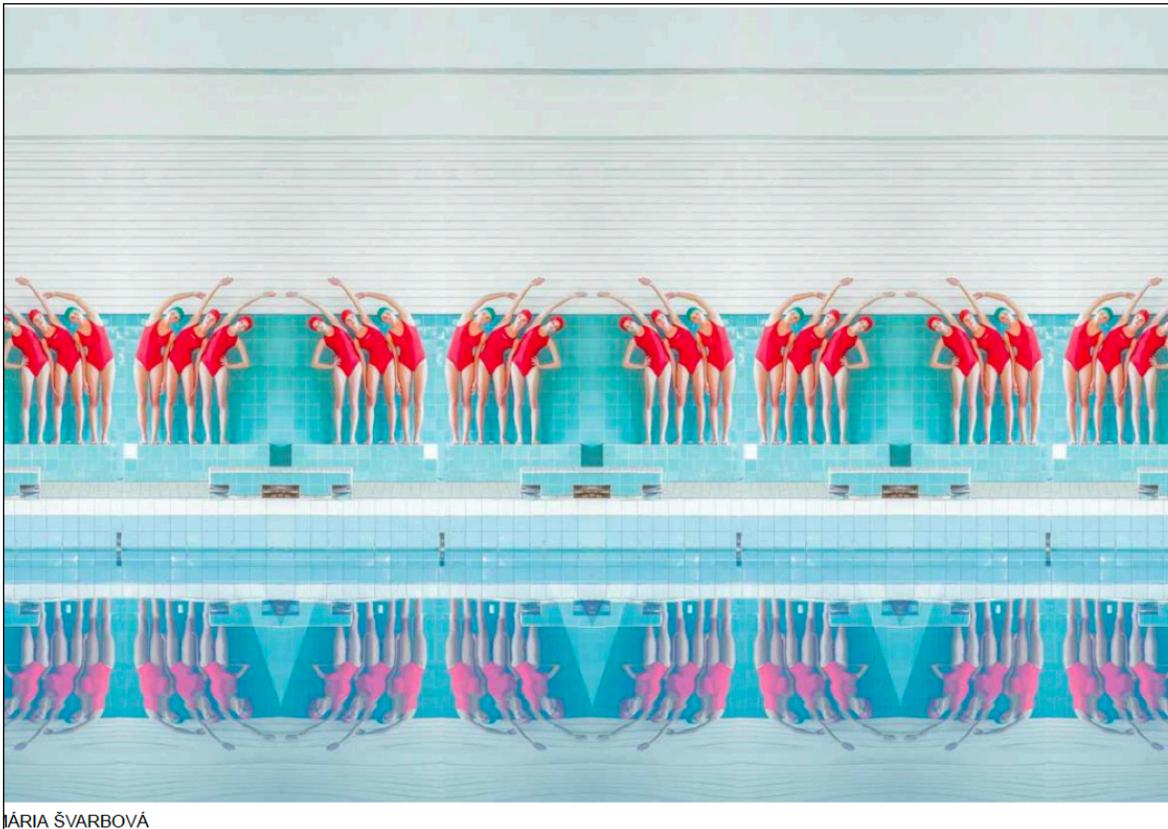
1. Ensine as pessoas a ouvir, não falar

O mundo dos negócios valoriza a boa apresentação pessoal. Os membros da equipe pensam muito em como fazer a impressão certa - como apresentar seus argumentos em discussões com chefes, explicar suas opiniões nas reuniões, persuadir ou coagir seus colegas a fazer o que eles querem (a maioria gasta muito dinheiro falando com *coaches*, consultores de mídia e coisas do tipo). Isso é compreensível, dado a natureza competitiva dos ambientes corporativos, mas isso tem um custo. Minha pesquisa sugere que, frequentemente, quando os outros estão falando, estamos nos preparando para falar, em vez de ouvir. Essa tendência só piora à medida que subimos a escada corporativa.

Não ouvimos porque estamos ansiosos com o nosso próprio desempenho, convencidos de que nossas ideias são melhores do que as de outras pessoas, ou ambas. Como resultado, entramos em conflitos que poderiam ser evitados, perdemos oportunidades para

avançar na conversa, alienamos as pessoas que não foram ouvidas e diminuimos a eficácia de nossas equipes.

Por outro lado, quando realmente ouvimos, nossos egos e nosso autodesenvolvimento diminuem, dando à todos o espaço para entenderem a situação - e uns aos outros - e a focar na missão. A escuta pode ser melhorada com essas práticas:



Faça perguntas abrangentes.

Esse é um dos comportamentos incentivados no estúdio de animação Pixar. Pessoas ingressando em funções gerenciais são obrigadas a fazer, entre outros cursos, uma aula de 90 minutos na hora do almoço sobre a arte de ouvir, realizada em uma das salas de conferências decoradas com pôsteres de personagens de filmes que lembram o participante para “Ficar curioso” e “Desenvolver a partir das ideias dos outros”.

Nessa aula, os participantes discutem as qualidades dos grandes ouvintes que eles conhecem (como por exemplo, generosidade em reconhecer os pontos alheios) e praticam a “escuta ativa”. O que significa suprimir o desejo de interromper ou dominar uma conversa, falar sobre você mesmo ou resolver os problemas da sua dupla de conversa e, em vez disso,

concentre-se nas implicações de suas palavras. Em um dos exercícios, os participantes praticaram perguntar a suas duplas perguntas abertas “o que” e “como” - que levam as pessoas a dar mais informações, refletir sobre suas situações e sentir-se mais ouvidos - em vez de usar perguntas que resultam em "sim ou não", que podem acabar com a conversa. Por exemplo, em vez de dizer a alguém: “Você tenta pedir conselhos a outras pessoas que trabalharam em projetos semelhantes?” os participantes são instruídos a perguntar: "De que maneira você procurou aconselhamento de outras pessoas?" (Para mais informações sobre como para fazer boas perguntas, consulte “Cross-Silo Leadership”, HBR, de maio a junho de 2019.)

Concentre-se no ouvinte, não em si mesmo.

Em outro exercício, dois facilitadores encenam conversas para ilustrar a diferença entre escuta ativa e não escutar. Um facilitador disse: "Estou tão doente e nosso calendário está tão cheio e eu tenho essa viagem planejada para ver minha família. Há muito o que fazer e nem sei como vou conseguir dar conta de tudo." Na interação sobre como não escutar, o outro o facilitador responde: "Pelo menos você vai para a Europa" ou “Eu vou para a Croácia em duas semanas, e estou muito empolgado." Na versão de escuta ativa, ele responde: "Isso parece realmente estressante - como se você fosse se sentir culpado por deixar o trabalho e culpado por não visitar sua família”. Então, os facilitadores pedem à turma que compartilhe suas reações e tente a abordagem mais eficaz em duplas.

Aprenda a "autoavaliação"

Uma fabricante americana de sistemas de cobertura da Webasto, uma empresa global de equipamento automotivo, desenvolveu uma boa abordagem para aumentar a conscientização da equipe. Quando Philipp Schramm se tornou seu CFO, em 2013, o desempenho financeiro da unidade estava em um espiral descendente. Mas esse não era seu único problema. "Algo estava com defeito", lembra Schramm. "Não havia trabalho em equipe, confiança ou respeito". Então, em 2016, ele apresentou o curso *Listen Like a Leader*, que apresenta vários exercícios, alguns dos quais são semelhantes da Pixar.

Várias vezes ao longo do curso, os participantes se envolvem em autoavaliações, para acessar suas próprias tendências. As pessoas trabalham em pequenos grupos e se revezam ao compartilhar histórias sobre momentos em que eles não ouviram os outros e depois refletiram sobre tendências comuns em todas as histórias.

As autoavaliações são reforçadas por outro exercício no qual as pessoas se unem por várias rodadas de encenação destinadas a ajudar os participantes a não serem ouvidos. Um membro da equipe é instruído a descrever um problema no trabalho para o outro. O ouvinte é instruído a estar desatento durante o primeira rodada, falar como um papagaio (repetindo as frases) na segunda rodada e parafraseando a pessoa que está falando (repetindo o que escutou sem reconhecer os sentimentos ou a perspectiva do orador) na terceira rodada. Os membros da equipe fazem ambos os papéis em cada rodada. A idéia é demonstrar que ouvir as palavras de alguém não é suficiente. Você também precisa entender o tom do orador, a linguagem corporal, as emoções e a perspectiva, e a energia na conversa. No final, eles discutem que tipo de escuta é mais efetiva e como alguém se sente quando realmente é ouvido.

Fique à vontade com o silêncio.

Isso não significa apenas não falar, significa comunicar atenção e respeito enquanto você está calado. Isso é um desafio para quem está apaixonado pelo som de sua própria voz. Esse tipo de pessoa domina as discussões e não dá aos outros (que são menos falantes ou que simplesmente precisam de mais tempo para pensar) a oportunidade de falar.

Em outro exercício na Webasto, as pessoas conversam simplesmente para ouvir. Eles são instruídos a evitar comportamentos não verbais negativos - como revirar os olhos quando discordam de alguém. O lema do curso "Eu sou a mensagem!" serve como um lembrete para usar a linguagem corporal positiva ao interagir com os colegas.

Em colaborações bem-sucedidas, o julgamento dá lugar à curiosidade.

Depois de participar da aula *Listen Like a Leader*, os membros da equipe relataram melhores interações com seus colegas. Jeff Beatty, um gerente, refletiu: "Eu pensei que liderar era pisotear nas pessoas que atrapalhavam o seu caminho - era sobre agressividade e força. Depois de fazer essa aula, não acredito que minha esposa convive comigo há 30 anos."

2. Treine as pessoas para praticar a empatia

Pense na última vez em que você esteve em conflito com um colega. As chances são de que você começou sentindo que a outra pessoa era indiferente ou pouco inteligente, isso é o que sugere minha pesquisa. Estar receptivo às opiniões de alguém com quem discordamos não é tarefa fácil, mas quando abordamos a situação com o desejo de entender nossas diferenças, obtemos um resultado melhor.

Em colaborações bem-sucedidas, cada pessoa assume que todos os demais envolvidos, independentemente da experiência ou do título, é inteligente, atenciosa e totalmente investida. Essa mentalidade faz com que os participantes queiram entender o porquê das outras pessoas terem opiniões diferentes, o que lhes permite ter conversas construtivas. O julgamento dá lugar à curiosidade, e as pessoas veem que outras perspectivas são tão valiosas quanto as delas. Algumas abordagens podem ajudar aqui:

Expanda as ideias das outras pessoas.

Na Pixar, um exercício chamado “liderar de dentro para fora” faz com que os participantes apresentem um desafio aos colaboradores de um projeto. Em seguida, seus colegas de equipe fazem perguntas, mas são instruídos a *não* usá-las como um meio de divulgar suas próprias ideias. Em vez disso, eles deveriam ajudar o apresentador a pensar sobre o problema de maneira diferente, sem oferecer julgamento sobre as percepções ou abordagens do apresentador ou as de outros questionadores. Se o apresentador descreve o desafio de fazer com que um membro da equipe fale com mais frequência nas reuniões de *brainstorming*, por exemplo, os participantes poderiam perguntar: “Como o comportamento dele mudou?” ou “Existem outros contextos em que essa pessoa é mais falante?” Se os questionadores tentarem adicionar suas próprias ideias ou opiniões, o facilitador solicitará que reformulem suas perguntas. “Percebemos que, embora simples, essas técnicas são difíceis de implementar regularmente”, Jamie Woolf, o gerente de desenvolvimento de liderança da Pixar, que atua como um dos dois principais facilitadores, disse a mim: “Então, quando alguém está, conscientemente ou não, tentando promover seu ponto de vista, nós intervimos para que possamos dar à pessoa a oportunidade de aplicar a técnica corretamente e aos outros a oportunidade de aprender.”

Com essa abordagem, as ideias recebem atenção e consideração integralmente. Soluções criativas são geradas e os membros da equipe sentem que foram realmente ouvidos.

Procure pelo que não é dito.

Uma empresa de propaganda e publicidade que eu analisei usa uma abordagem semelhante, mas também treina os participantes para prestarem atenção ao que as pessoas *não* estão dizendo. Se um membro do departamento de criação apresenta uma ideia de como moldar uma campanha publicitária para as necessidades do cliente, por exemplo, os colegas que escutam têm a tarefa de tentar entender seu estado de espírito. Durante uma sessão que observei, um colega disse ao membro que estava apresentando: “Notei que sua voz estava

um tanto hesitante, como se você estivesse se sentindo incerto sobre sua ideia. Quais são alguns dos pontos fortes e fracos que você vê no projeto?”

Eu entendi que quando os membros da equipe se concentram em transmitir mais empatia do que em compartilhar suas opiniões, todo mundo se sente mais satisfeito com a discussão. Demonstrar empatia também aumenta as chances das outras pessoas de perguntar pelo *seu* ponto de vista. A colaboração prossegue de maneira mais suave.

Ao mesmo tempo que escutar e demonstrar empatia permite que outras pessoas tenham mais espaço para colaborar, você também precisa de coragem para ter conversas difíceis e oferecer suas opiniões com franqueza. As próximas três técnicas focam em levar as pessoas para chegar lá.

3. Deixe as pessoas mais confortáveis sobre a ideia do feedback

Uma boa colaboração envolve dar e receber feedback bem - e de uma posição de influência em vez de autoridade. Os seguintes métodos podem ajudar.

Discuta abertamente a aversão ao feedback.

Uma das aulas da Pixar treina novos gerentes para dar feedback com mais frequência e eficácia e também para melhorar a absorção. (Para saber mais sobre a importância dessa última habilidade, consulte “Find the Coaching in Criticism”, HBR, janeiro a fevereiro de 2014.) Os facilitadores primeiro explicam que aversão ao feedback é comum. Quando estamos no papel de quem dá o feedback, queremos evitar magoar os outros. (Mesmo quando sabemos que o nosso feedback pode ser útil, assim como constatado na minha pesquisa, nós optamos por não dizer). Como receptores, sentimos tensão entre o desejo de melhorar e o desejo de ser aceito por quem nós somos. A discussão aberta que seguiu de resguardas e desafios sobre feedback ajuda os participantes a se sentirem menos sozinhos.

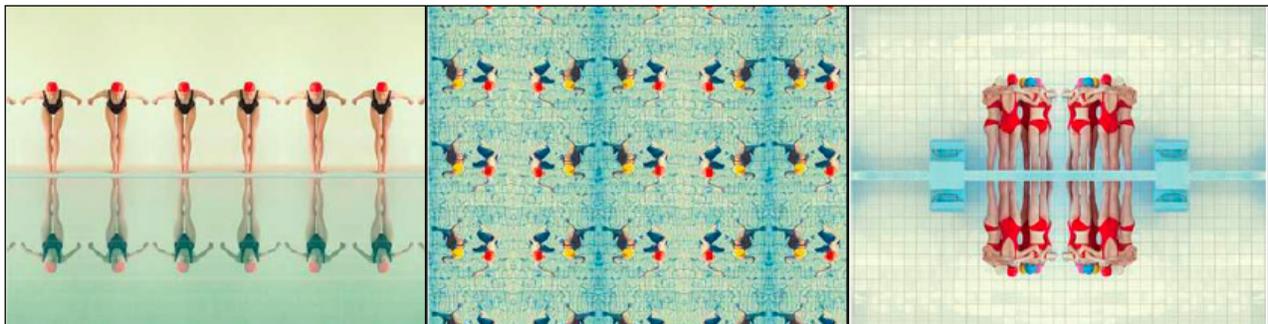
Faça comentários sobre o comportamento de outras pessoas de maneira direta, específica e aplicável.

Na Pixar e em outras organizações, os membros da equipe devem seguir três regras para feedback: ser direto em como você se dirige a uma pessoa e o que você diz sobre ela; identificar o comportamento específico que funcionou (ou não); e descrever o impacto do comportamento em você e nos outros. Essas práticas ajudam a combater um problema comum: os feedbacks das pessoas são muito genéricos. Em um exercício da Pixar projetado para superá-lo, os participantes são convidados a pensar em um momento em que eles poderiam ter oferecido um feedback positivo, mas não o fizeram, e depois escrever abaixo o

que eles *poderiam* ter dito, seguindo as três regras. Em seguida, eles praticam dizer esse feedback para um colega de turma e refletir sobre a experiência. (Em outro exercício, eles fazem o mesmo com o feedback crítico.) É solicitado dos que recebem o feedback que compartilhem sobre sua experiência ao receber o feedback.

Dê feedback sobre o feedback.

Neste exercício, um voluntário lê um feedback que ele ou ela redigiu para o grupo. Os outros participantes são convidados a identificar maneiras de melhorá-lo. Se o voluntário disser: "Você continua entregando sua parte fora do prazo", por exemplo, os colegas podem sugerir mais especificidade - como por exemplo: "Você entregou três projetos atrasados no mês passado."



Essa prática é importante porque, mesmo quando superamos nossa aversão a dar feedback, nós tendemos a não ser específicos ou diretos. Como Woolf da Pixar me disse: "Muitas vezes, os líderes vêm me ver logo antes de uma reunião importante que eles estão prestes a ter e dizem: 'Posso ensaiar um pouco mais? Tenho medo de recuar e amolecer.' Depois de alguns ensaios, eles são capazes de participar das reuniões com mais confiança e mais clareza sobre como soará o que querem dizer."

Adicione um "plus" às ideias das outras pessoas.

Sempre que um membro da Pixar comenta sobre a ideia de um colega ou trabalha durante uma sessão de *brainstorming*, ele ou ela deve oferecer um "plus" - uma sugestão de melhoria que não inclui julgamento ou linguagem severa. Os membros da Pixar me disseram que essa abordagem baseia-se em três princípios da comédia de improvisação: 1) Aceite todas as ideias - ou seja, adote a ideia em vez de rejeitá-la. 2) Para garantir que você esteja aproveitando a ideia de alguém, diga "Sim, e ..." em vez de "Sim, mas ..." 3) Faça com que seu colega mantenha uma boa imagem ao aprimorar a cena ou projeto que ele ou ela iniciou.

Ofereça coaching presencial.

Embora táticas como aprimorar o trabalho dos outros sejam bem conhecidas na Pixar, nem sempre é fácil para os membros da equipe colocá-las em prática. Por esse motivo, os facilitadores participam de reuniões de *brainstorming* para reforçar boas abordagens e apontar lapsos. Se um comentário ou uma pergunta não mostra "espírito colaborativo", o facilitador solicita que seja reformulado. O coaching presencial pode ser difícil - as pessoas, às vezes, ficam visivelmente irritadas com as interrupções - mas os facilitadores aprenderam a prestar atenção nas personalidades da sala e a se adaptar adequadamente. Por exemplo, em vez de pedir a um diretor para reformular um comentário, um facilitador da Pixar pode pedir que ele descreva a interação que acabou de ocorrer: o que funcionou e o que não. "No momento, o feedback pode não ser bom", disse Woolf. "Assim como os remédios, muitas vezes leva um tempo para as pessoas verem os benefícios. Mas eles percebem que o feedback é um presente e é fundamental para o seu desenvolvimento pessoal."

4. Ensine as pessoas a liderar 'e' seguir

Muita atenção é dada, na literatura e na prática da administração, a que um líder eficaz realmente faz. Há muito menos consideração sobre como seguir, embora isso também seja uma habilidade importante. Durante as entrevistas na American Express, aprendi que os melhores colaboradores da empresa - conhecidos por agregar valor às interações e resolver problemas de maneiras que deixaram todos em situação melhor - são hábeis em liderar e seguir, movendo-se suavemente entre os dois, conforme apropriado. Ou seja, eles são bons em *flexionar*.

Durante a campanha de 17 dias para encontrar e resgatar um grupo de meninos e o treinador de futebol de uma caverna que inundou rapidamente na Tailândia em 2018, mais e mais pessoas chegaram ao local para ajudar: engenheiros hidráulicos, geólogos, mergulhadores, equipes soldados, especialistas da NASA, médicos e políticos locais. Somente por meio da *flexão* esses colaboradores puderam contribuir com tudo o que podiam e tirar o máximo proveito das pessoas ao seu redor. Em um momento, por exemplo, um inexperiente engenheiro propôs um plano pouco ortodoxo para usar grandes tubos na montanha acima da caverna para desviar parte da água da chuva que tornava o mergulho inseguro. Em vez de descartar a ideia, os engenheiros mais experientes *flexionaram*, dando a consideração que

merecia. Após o teste ter revelado que a ideia era promissora, o plano foi implementado e a água parou de subir.

Como *flexionar* exige ceder o controle a outras pessoas, muitos de nós acham isso difícil. Alguns simples exercícios podem aumentar as chances das pessoas *flexionarem*:

Aumentar a autoconsciência.

Em algumas de minhas aulas, peço aos alunos que se classifiquem em relação aos colegas em três áreas: capacidade de tomar boas decisões, capacidade de se dar bem com os outros e honestidade. Depois, peço que calculem a média entre os três. A maioria das pessoas tem média superior a 50% e tipicamente no percentil 70 ou 80, o que demonstra aos alunos como autopercepção é freqüentemente inflada. Afinal, é impossível para a maioria dos entrevistados merecer classificações melhores que a média em todas as três dimensões desejáveis. Infelizmente, nossas percepções excessivamente otimistas conduzem nossas decisões sobre permitir ou não que outros tenham controle. Por isso, é útil criar autoconsciência usando esse tipo de exercício.

Aprenda a delegar.

Isso não é importante apenas para líderes, também é fundamental para as pessoas que trabalham como colaboradores onde vários especialistas se reúnem, assim como no resgate na caverna tailandesa, e em projetos de equipe multifuncionais. Em uma sessão de treinamento para ajudar os novos gerentes da Pixar a delegar, os participantes discutem por que é tão difícil passar a tocha para outras pessoas e as principais razões pelas quais tendem a micro-gerenciar: é difícil abrir mão do controle e nos sentimos responsáveis pelo resultado e estamos cientes de que a tarefa precisa ser executada "corretamente". Então, focamos nos resultados em curto prazo em vez do objetivo em longo prazo de desenvolver outras pessoas ao delegar. Nós preferimos o trabalho feito - rapidamente - do que dar motivos para delegar (permitindo que outras pessoas se sintam comprometidas e cresçam, e nos permitir mais tempo e provavelmente maior produtividade em longo prazo). Os facilitadores falam sobre casos de delegação que deram errado - cuja lição central é a necessidade por confiança - e apresenta um quadro com quatro quadrantes, o "modelo de habilidade-vontade", que explica como delegar de maneira personalizada as habilidades e a motivação daqueles que estão cedendo controle.

5. Fale com clareza e evite ser abstrato

Em qualquer colaboração, há momentos para uma discussão aberta das idéias e momentos em que alguém, independentemente de ser um líder, precisa superar a confusão e claramente articular o caminho a seguir. Quando nos comunicamos com outras pessoas, a pesquisa psicológica mostra, somos muitas vezes indiretos e abstratos. Nossas palavras teriam mais peso se fossem mais concretas e oferecessem imagens vívidas dos objetivos. E nossas frases também seriam transmitidas mais verdadeiramente.

Aulas de comunicação na Pixar e nessa grande empresa farmacêutica que estudei incluíram esse exercício de interpretação de papéis: os participantes foram instruídos a pensar em algo que eles precisavam dizer a um membro da equipe e depois se perguntar: “O que estou tentando realizar?” Eles tiveram tempo para praticar a mensagem. Depois que eles disseram a mensagem, a pessoa que interpretava o papel do membro da equipe disse a eles se haviam transmitido com clareza e propósito. E se o membro da equipe não conseguiu entender o porquê da conversa, o participante era solicitado a perguntar porque e, em seguida, reformular a frase para que fosse mais clara e específica e que incluísse um propósito. Por exemplo, quando é dito: “O projeto levou nossa equipe de marketing precisar de mais recursos e atenção para chegar á linha de chegada.” Isso pode ser modificado para: “O projeto que nossos colegas de marketing, John e Ashley, estão liderando precisa de mais US\$ 5.000 e mais dois membros para que terminem até o final do mês. Acredito que dois de nós deveríamos ser voluntários para ajudar, já que cumprir o prazo é importante para manter um bom relacionamento com nosso cliente.”

6. Treine as pessoas para ter interações ganha-ganha

Costumo pedir aos alunos que trabalhem em duplas para pensar em como compartilhar uma laranja. Digo a cada dupla, sem o conhecimento do outro, uma razão para querer a fruta: um precisa fazer suco e o outro precisa da casca para uma receita de muffin. Se eles não conseguirem explorar a necessidade um do outro, como a maioria das duplas, os parceiros podem acabar brigando pela laranja. Ou eles podem decidir cortá-lo ao meio, dando a cada lado uma parte igual, porém menos do que o ideal. Algumas pessoas até desistem quando não conseguem a laranja inteira.

**Quando nos comunicamos, geralmente
somos indiretos demais e abstrato.**

Apenas algumas duplas chegam à solução ideal, na qual uma pessoa pode obter a casca, e a outra fica com o suco, e ambos estão satisfeitos. Como eles chegaram lá? Ao investigar a necessidade um do outro.

Essa abordagem é a chave para interações ganha-ganha. Nos projetos colaborativos bem-sucedidos que eu analisei, as pessoas estavam receptivas sobre seus interesses pessoais e como elas pensaram que poderiam contribuir para resolver o problema. Tal transparência permite que os participantes explorem a visão de todos de ganhar e, finalmente, obter resultados mais favoráveis.

Muitas empresas que eu analisei ensinam os líderes e os membros da equipe a encontrar soluções em que todos saem ganhando por meio de exercícios nos quais cada participante tem informações que os outros não têm - como acontece na maioria das colaborações no mundo real - e todos os convidados estão tentando alcançar o melhor negócio possível para todos. Posteriormente, os facilitadores sugerem técnicas que podem ajudar as partes envolvidas a descobrir da melhor forma os interesses uns dos outros - como fazer perguntas e ouvir atentamente - e produzir negócios com mais sucesso. Às vezes, as conversas são gravadas em vídeo e mostradas aos participantes depois que eles tiveram uma chance de adivinhar o tempo que eles estavam envolvidos em discussões.

Equilibrando a fala (para expressar suas preocupações e necessidades) com perguntas e para quais outros saibam qual é o seu entendimento das necessidades *deles*, você pode criar soluções que geram mais valor. Com uma mentalidade ganha-ganha, os colaboradores podem encontrar oportunidades nas diferenças.

CONCLUSÃO

Dado que essas seis técnicas são de apoio mútuo e até mesmo interdependentes, é ideal para os membros da equipe que aprendam e usem regularmente. É difícil aprender sobre o interesse dos outros se você não aborda as interações com empatia. E as conversas não serão produtivas se você apenas escutar e não oferecer suas opiniões - é necessário um equilíbrio.

As técnicas também criam uma dinâmica positiva: colegas de equipe com quem compartilham essa prática começam a se sentir mais respeitados e em troca tem mais chances de mostrar respeito aos outros. Minha pesquisa mostra, que respeito alimenta o entusiasmo, e promove receptividade para compartilhar informações e aprendizados uns com os outros, e motiva as pessoas a abraçar novas oportunidades de trabalho juntas.

Mas essa dinâmica deve ser acionada por quem está no comando. Muitos líderes - mesmo aqueles que adotaram a teoria de gerenciamento iluminada - falham em tratar, consistentemente, os outros com respeito ou fazer o que é preciso para ganhar respeito dos outros.

Os líderes frustrados com a falta de colaboração podem começar se perguntando essa simples questão: O que eles fizeram para encorajá-los hoje? É apenas pelo caminho de assumir os seus próprios erros, escutar ativamente e dar apoio às ideias das pessoas e ser respeitoso, mas direto ao desafiar as opiniões e o comportamento dos outros, que eles podem encorajar colaboração sustentável. Ao treinar as pessoas para empregar essas seis técnicas, os líderes podem transformar o trabalho em equipe criativo e produtivo num modo de vida.

Francesca Gino é uma cientista comportamental e professora de negócios da família da *Tandon Administration* na *Harvard Business School*. Ela é a autora dos livros *Rebel Talent: Why It Pays to Break the Rules at Work and in Life* e *Sidetracked: Why Our Decisions Get Derailed, e How We Can Stick to The Plan*. Twitter: @francescagino.