



KES

Knowledge Exchange Sessions

BOB GOWER

CO-FOUNDER DA ETHICAL VENTURES

FUTURE READY ORGANIZATIONS

RADICAL ALIGNMENT BY DESIGN

Dizer aqui que fechamos a temporada de 2019 com chave de ouro é tão clichê quanto verdade. Para além da qualidade e relevância dos temas abordados, Bob Gower mostrou-se um palestrante carismático e habilidoso. Ele imprime em sua fala uma de suas principais recomendações como especialista em organizações e liderança: as pessoas são mais importantes que os processos; como líder envolva-se com elas e as mantenha envolvidas. Bob foi líder, junto de uma plateia de líderes, desta edição memorável - a seguir, vamos rever os principais pontos.

“Noticing systems means noticing the relationship between structure and behavior.”

A primeira provocação de Bob para a plateia é para que cada um olhe o mundo como se fosse um estudioso dos sistemas, uma pessoa focada na natureza dos sistemas. E que então comece a observar a relação entre as estruturas e o comportamento das pessoas.

Para ilustrar e já marcar o tom de proximidade da conversa, Bob usa o próprio corpo e hábitos de comportamento como exemplo. Diz que por viver em NY, sabe da constante exposição a inúmeras bactérias e vírus. Mas diz que sabe também que quando fica doente é porque está dormindo pouco, bebendo e viajando muito, que não está se cuidando. “É muito importante saber o que pode impactar minha saúde.”





Para Bob, nas organizações, as pessoas são mais importantes do que os processos.

Todos somos únicos e emprestamos nosso trabalho para uma organização - que funcionará numa dinâmica de elementos, conexões e comportamentos. “Eu ajudo as organizações a melhorarem o seu desempenho através da estrutura. Busco conexões fundamentais entre as pessoas, que podem ter a ver com a cultura e a liderança.”

Citando um de seus escritores preferidos, James Clear (autor do bestseller Atomic habits), diz que “quando queremos melhorar o desempenho dos nossos sistemas devemos mudar a estrutura em vez de pensar somente em altas metas.” E complementa que os sistemas têm que ser muito bem construídos, pois se “todos os sistemas estão embutidos dentro de outros sistemas” (Tony Hsieh, Ceo da gigante de e-commerce Zappos), fica difícil de determinar quando um sistema termina e outro começa. Bob afirma que tudo isso influencia no tipo de sistema a ser implantado e que devemos montar diferentes tipos de sistema porque estamos em diferentes ambientes.

Complexity: this one is the big one

Aqui, Bob chama atenção para as características do mundo VUCA (volatility, uncertainty, complexity e ambiguity) que hoje nos rodeia fortemente e destaca a Complexidade, tema que ele passou a vida estudando. Por suas vivências como líder em organizações, coach e consultor, ele afirma que muitas das nossas ações dentro das organizações são imprevisíveis. “Eu sou designer de organizações e não sei precisar todos os impactos que uma ação ou mudança poderá ter na estrutura.” O que poderá configurar situações bastante ambíguas, muitas sem precedentes.

Black Swan e adaptabilidade

Outra teoria (concebida por Nassim Nicholas Taleb) lembrada por Bob para ilustrar a complexidade do nosso cenário: “O Black Swan é aquele raro evento com severas consequências: poucas pessoas previram a crise de 2008. Em geral não previram e também ninguém fez nada para evitar que essa mesma coisa aconteça no futuro... Nós temos os mesmos problemas, (...) algumas coisas ruins vão acontecer e não estamos preparados para isso.”

Bob acredita que o papel do líder hoje é fazer uma arquitetura de bons serviços, adaptável aos sistemas. E que para mudar o sistema, é preciso pensar em organizações de uma maneira um pouco diferente, com organogramas atualizados e times atuando no sentido original da palavra, que sejam capazes de cruzar todas as informações.

Ele cita o caso do Afeganistão em 2008, cujo sistema desorganizado confundiu o inimigo, que tinha um sistema organizado mas teve que mudá-lo porque não conseguia saber de onde vinham os ataques e quem eram os combatentes. O exemplo mostra que os modelos tradicionais muitas vezes devem ser quebrados, assim como os conceitos sobre liderança.

Team of teams

A necessidade de adaptação dos sistemas, de quebra dos modelos tradicionais e de modos de repensar a liderança acontece em vários âmbitos, seja indústria ou no ambiente militar. Os laboratórios de inovação continuam uma tendência no mundo. Sem dúvida é um trabalho complexo e “sabemos que trabalhos complexos requerem uma variedade de habilidades e perspectivas, nós precisamos de pessoas que saibam fazer diferentes coisas, que tenham uma visão diferente





do mundo, por que é dessa diversidade que nasce a criatividade.”

“Para montar uma organização precisamos de um time de líderes, não somente de um único. Isso é completamente diferente do que pensávamos. Nós temos que trabalhar juntos como num tabuleiro de xadrez”.

Num sistema complexo, coisas pequenas podem significar muito, para o bem ou para o mal. Uma pequena interferência pode trazer uma grande mudança. Como a história da cidadezinha perto de Bagdá que para conter as rebeliões populares, bastou o prefeito proibir a venda de comida na praça principal onde as pessoas se reuniam.

“Isso me leva ao ponto que eu queria compartilhar com vocês hoje: se você quiser mudar uma organização, a empresa tem que começar as mudanças nela mesma.”

Lei de Conway

Bob cita a lei de Conway (um programador famoso dos anos 1960/70): se para um sistema pequeno de três funções operar, cada uma com seu time responsável, as funções precisam conversar, os times precisam conversar. “Faz sentido e muitas pessoas seguiram este modelo em suas organizações.”

Lei de Gower? :)

Bob defende que o time de liderança é um fractal da organização: um padrão que se repete em vários níveis. A partir de um fractal acertado tem-se muito mais chances de criar uma organização funcional, ou de ajustar a operação. Para organizações colaborativas e inovadoras, é preciso de um time de liderança e alta

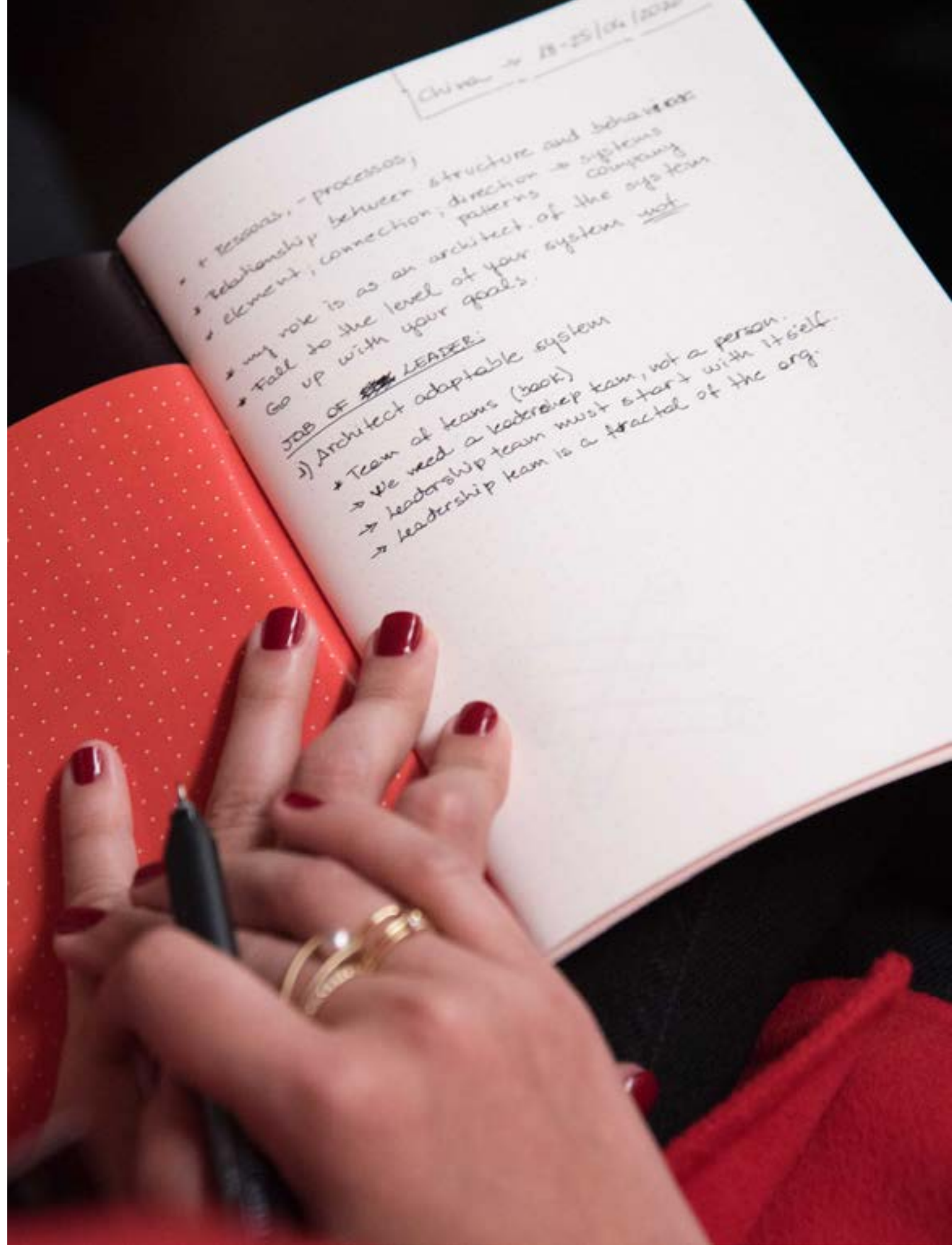
funcionalidade.

O trabalho em time envolve a inteligência, as ferramentas e o projeto. Mas a parte emocional do time é justamente onde ocorre toda a mágica. Acharmos que é na estrutura, mas na verdade acontece no subconsciente. Porque somos humanos, somos emocionais.

Para concluir, Bob escolheu a frase:

“Se você é um fractal de um time, será um fractal de toda a organização”.

Mas ponderou que é complicado porque somos humanos, complexos, temos preconceitos, coisas que vêm de família, muitas vezes experiências traumáticas que podemos acabar reproduzindo. Disse que, pessoalmente, lê muita filosofia, acha importante fazer terapia, estar conectado com sua comunidade e com as artes. E que devemos olhar as nossas organizações como oportunidades para desenvolver mais autoconhecimento e autorreflexão. Enxergar o problema da organização como uma maneira de você se tornar um melhor líder, uma melhor pessoa. “Se pudermos nos tratar como um fractal, uma parte importante da organização e criar melhores times, teremos melhores organizações e, politicamente falando, temos a possibilidade de tornar o mundo um pouquinho melhor. Muito obrigado.”



EXCHANGE SESSION

Knowledge
Exchange
Sessions

Knowledge
Exchange
Sessions

Knowledge
Exchange
Sessions



Após sua fala, Bob abriu para perguntas e na sequência fez questão dele mesmo conduzir uma atividade, onde a plateia vivenciou de forma lúdica vários conceitos apresentados. Seguem mais alguns insights:

01 Grandes organizações são difíceis de mudar, não se consegue mudar de uma só vez, é preciso fazer com que as pessoas se sintam atraídas pelo novo sistema. “Muitas vezes eu acabo com coisas que as pessoas não gostam. Aquela reunião que todo mundo odeia, por exemplo. Você tira durante 3 meses para ver o que acontece.”

02 A diversidade cognitiva nos times é um aspecto bastante desafiador. “Se queremos organizações mais diversificadas, precisamos mudar a cultura.”

03 O time ideal tem entre 5 e 9 pessoas. “Com menos de 5 você não tem diversidade, com mais que 9 você tem muitas conversas, muita comunicação, uma oportunidade para a discórdia.”

04 É importante uma boa seleção de ideias: “Se eu estou num time e o meu chefe está no brainstorming eu vou pensar o que o meu chefe quer e dirigir a minha ideia de acordo com o que ele quer. É importante fazer com que as pessoas trabalhem sozinhas depois compartilhem o que eles estão pensando, desenvolver as habilidades de cada um e ter um time administrável de 5 a 9.”

04 “Para mudar o sistema é preciso chegar a uma disruptura, as pessoas vão ficar incomodadas até chegar a um novo formato. Você como líder tem que estar próximo das pessoas e mostrar-se emocionalmente seguro.”

05 Sistemas estão embutidos em outros sistemas:” Eu acho que todas as organizações são diferentes umas das outras, para mudar você tem que começar fazendo uma autorreflexão para conhecer a empresa - os militares chamariam de consciência da situação. Tem que conhecer muito bem a situação antes de saber a ação que vai tomar.”



KES

Knowledge Exchange Sessions

WWW.KES.DO

INSTAGRAM

TWITTER

FACEBOOK

LINKEDIN