

COACHING

Supere seus desafios 2017 | Dezembro | Ed. 55

Brasil



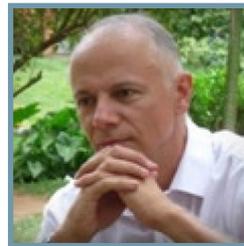
TEORIA U

Presencing:
um convite a
revisitar o
"ser coach"

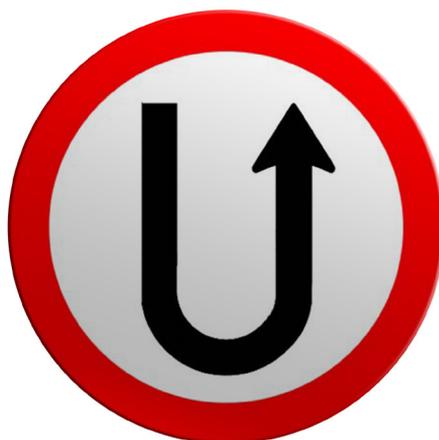
Da Teoria U
para a
Liderança
Renovadora

Teoria U e a Arte -
A facilitação do
processo de coaching
utilizando a arte
como ferramenta

O caminho do "U"
no Coaching e na
Mediação de
conflitos



Luciano Lannes
Editor



Caro leitor,

Esta edição está muito especial. Aprendi a não fazer comparações do que não pode ser comparado. Assim, cada edição é, em si, especial por ser única e feita com muito carinho a muitas mãos. Pensei mil coisas para escrever neste editorial, mas não traduziriam o envolvimento, sensibilidade e dedicação que Monica Alvarenga colocou na coordenação deste dossiê. Assim, reproduzo um trecho da apresentação do dossiê que ela escreveu:

"Hoje, a Teoria U é parte da minha vida e, por mais que esteja sempre aprendendo coisas novas, ela fica lá como pano de fundo para todos os meus trabalhos, sejam eles projetos organizacionais ou processos de coaching. Por isso, coordenar essa edição da Revista Coaching Brasil me encheu de alegria. Nessa edição, reunimos um time de peso que inclui Janine Saponara, tradutora dos livros de Otto Scharmer no Brasil; Marcos Wunderlich, meu primeiro mestre no coaching e uma pessoa que se destaca em seu segmento; Bernadette Castilho, que há muitos anos escolheu o caminho do aprendizado contínuo com uma energia contagiante; Cris Henriques que trouxe para o movimento do U seus conhecimentos sobre a arte e Léa Kogut, dotada de uma sensibilidade ímpar, devotada à excelência do coaching e ao desenvolvimento de pessoas, áreas em que une rigor e muita amorosidade.

Essa mistura, por si só, bastaria para tornar o conteúdo dessa edição precioso, desses que a gente arquiva para futuras referências. Mas há tanto mais nessas páginas, que me sinto impelida a expressar o desejo pessoal de que todos os leitores possam ser contagiados pelo amor à humanidade que une a todos os autores que se dispuseram a compartilhar seus conhecimentos conosco. Quem mergulha na Teoria U vai descobrindo esse amor que nos move a interagir com o mundo de uma forma diferente, aprendendo com tudo e com todos, ampliando o olhar, aprofundando a escuta, abrindo a mente, o coração e a vontade. Bem-vindos a esse Universo!"

Só me resta desejar boa leitura a todos, e que possam mergulhar nesta experiência, que mais do que estudada, precisa ser vivida com intensidade, em toda nossa humanidade.

Luciano Lannes
Editor

COACHING Brasil

Supere seus desafios

- 4 Papo Rápido - O mito do almoço grátis - Luciano Lannes
- 6 ICF e a arte do Coaching - João Luiz Pasqual
- 8 Apresentação do Dossiê - Teoria U - Monica Alvarenga
- 10 Dossiê - O caminho do "u" no coaching E na mediação de conflitos
Porque as organizações estão precisando disto? - Léa Kogut
- 14 Dossiê - Presencing: um convite a visitar o "ser coach" - Mônica Alvarenga
- 18 Dossiê - Descobrimos a Teoria U - Bernadette Castilho
- 22 Dossiê - Da Teoria U para a Liderança Renovadora - Marcos Wunderlich
- 26 Dossiê - Teoria U e a Arte - A facilitação do processo de coaching
utilizando a arte como ferramenta - Cristina Henriques
- 30 O Processo do U, mais de uma década depois... - Janine Saponara
- 34 Coaching executivo - Sobre Engajamento, Liderança e
Coaching Executivo e Empresarial - Ana Cristina Lessa Simões

Expediente

Revista Coaching Brasil
Publicação mensal da
Editora Saraswati
ano IV – num. 55 – Dezembro 2017

Diretor Editorial
Luciano S. Lannes
lannes@revistacoachingbrasil.com.br

Diretor Operacional
Marcelo Costa

Coordenação Editorial
Nathália Grespan

Projeto gráfico e editoração
Estúdio Mulata
danilo@estudiomulata.com.br
www.estudiomulata.com.br

Projeto de Site
Mind Design
marcelo@minddesign.com.br

Editora Saraswati
www.editorasaraswati.com.br

Todas as edições da Revista
Coaching Brasil estarão disponíveis no site
para acesso exclusivo dos assinantes.
O conteúdo dos anúncios publicados é de
responsabilidade dos anunciantes.
A responsabilidade pelos artigos
assinados é dos autores.
A Revista é um veículo aberto para a expres-
são de ideias e conceitos.

Fale conosco

Publisher
lannes@revistacoachingbrasil.com.br

Administrativo
costa@revistacoachingbrasil.com.br

Editorial
contato@revistacoachingbrasil.com.br

Publicidade
midia@revistacoachingbrasil.com.br



Apresentação do Dossiê:

Teoria U



Coordenação de Monica Alvarenga

Coach Ontológica e diretora da Múltipla Comunicação.
*Redirecionando o olhar, mudamos a nós
mesmos e, assim, contribuimos para mudar o Mundo.*

monica@monicalvarenga.com

Falando da Teoria U

Aproximei-me da Teoria U pelo dizer que não há melhor trajetória de grande transformação pessoal primeiro contato com o tema - se-movimento, permitindo que eu vivisse muito especial. Era tão intenso que conta da emoção que surgia por desconhecimento do que sentia. E havia mais, muito do que vinha estudando em vários âmbitos, num sistema com potencial real de transformação para as organizações, onde sempre atuei.



caminho da experiência e posso que essa. Estava em um momento e a leitura do livro "Teoria U" – meu guiou em paralelo ao meu próprio venciase cada etapa de maneira muitas vezes fechei o livro para dar seguir encontrar em suas páginas a percebia no modelo do U a junção de

Isso foi em 2009. De lá pra cá, estudei e experimentei bastante não só a Teoria U, mas outras metodologias afins, mencionadas nas páginas dessa revista. Fiz alguns cursos com o mentor da Teoria U, Otto Scharmer, e com sua equipe, e pude me conectar ao olhar amoroso que cada um deles dedica ao desenvolvimento humano em todos os níveis. Aprendi com o próprio Otto que há mais para experimentar e vivenciar do que para estudar, quando, em uma primeira conversa, alertou-me diante da minha dificuldade em "ensinar" o assunto: "Presencing não



é uma metodologia que possa ser imposta às pessoas. Na verdade, eu diria que é impossível explicar o que é *Presencing* a quem não experimentou isso em sua própria vida.”

Desde então, tenho procurado criar espaços de experiências e de aprendizagem da Teoria U em congressos na América Latina e, recentemente, em programas voltados para coaches. A Teoria U é uma ferramenta pronta para aprofundar a atividade de coaching e, o mais importante, para possibilitar que nós, coaches profissionais, possamos evoluir cada vez mais em nossa prática. Os desafios da nossa era mostram-nos a todo momento que não é suficiente atuar com foco em mudanças superficiais. Precisamos trabalhar de forma mais profunda e contribuir para mudanças de paradigmas e padrões e a Teoria U oferece uma estrutura e um método para isso.

Hoje, a Teoria U é parte da minha vida e, por mais que esteja sempre aprendendo coisas novas, ela fica lá como pano de fundo para todos os meus trabalhos, sejam eles projetos organizacionais ou processos de coaching. Por isso, coordenar essa edição da Revista Coaching Brasil me encheu de alegria. Nessa edição, reunimos um time de peso que in-

clui Janine Saponara, tradutora dos livros de Otto Scharmer no Brasil; Marcos Wunderlich, meu primeiro mestre no coaching e uma pessoa que se destaca em seu segmento; Bernadette Castilho, que há muitos anos escolheu o caminho do aprendizado contínuo com uma energia contagiante; Cris Henriques que trouxe para o movimento do U seus conhecimentos sobre a arte e Léa Kogut, dotada de uma sensibilidade ímpar, devotada à excelência do coaching e ao desenvolvimento de pessoas, áreas em que une rigor e muita amorosidade.

Essa mistura, por si só, bastaria para tornar o conteúdo dessa edição precioso, desses que a gente arquiva para futuras referências. Mas há tanto mais nessas páginas, que me sinto impelida a expressar o desejo pessoal de que todos os leitores possam ser contagiados pelo amor à humanidade que une a todos os autores que se dispuseram a compartilhar seus conhecimentos conosco. Quem mergulha na Teoria U vai descobrindo esse amor que nos move a interagir com o mundo de uma forma diferente, aprendendo com tudo e com todos, ampliando o olhar, aprofundando a escuta, abrindo a mente, o coração e a vontade. Bem-vindos a esse Universo! 🌍



Mônica Alvarenga

Coach Ontológica e diretora da Múltipla Comunicação.

Redirecionando o olhar, mudamos a nós mesmos e, assim, contribuímos para mudar o Mundo.

monica@monicaalvarenga.com

 Leia em 13 min



Ser coach é, antes de mais nada, servir. Aprendi isso quando ainda estava tateando no mundo do coaching, fazendo cursos aqui e ali para experimentar este Universo. Aos poucos fui descobrindo que independente da escola, da técnica e da metodologia, a excelência de um coach profissional é construída sobre a sua capacidade de abrir mão de si para estar a serviço da agenda do cliente. Muitas vezes, quando acho que estou fazendo isso muito bem, tenho que recuar para olhar para mim e me revisitar como profissional, porque outra coisa que descobri é que, como coach, estou sempre aprendendo, não só formalmente, mas pela renovação do olhar sobre mim mesma. Na verdade, eu e muitos dos coaches que conheço, engendramos, ainda que intuitivamente, na jornada do U, a cada sessão e a cada processo, tendo a presença como condição primordial para se estar a serviço. Esta, que não por acaso é uma das principais competências do coach segundo a *International Coach Federation*, ganha contornos ainda mais profundos na Teoria U, além de um nome diferente: *Presencing*, cunhado a partir da junção de duas palavras em inglês: *presence* e *sensing*. A primeira significa presença e designa a habilidade de agir no agora; já a segunda traduz-se por sentimento e refere-se à qualidade de sentir as possibilidades que emergem a cada instante.

Esta é a explicação técnica e teórica, mas na prática, *Presencing* é aquele momento em que nos damos conta de que precisamos mudar e não sabemos como. Costumo dizer que a grande beleza da teoria U é o conceito da unidade que ela nos devolve. O que acontece com o meu cliente, acontece co-

migo e vice-versa. O medo do desconhecido, por exemplo, ao sentir o futuro que emerge, que ameaça o meu cliente, também está presente em mim e reconhecer isso, para mim, torna-me mais apta a apoiá-lo em seus processos, especialmente naqueles momentos em que é preciso dar um salto para o desconhecido, apoiado na sabedoria interior, deixando ir o que não serve mais, e abrindo-se para o novo. Seguir a jornada a que o modelo do U convida, pressupõe uma mudança do lugar interior a partir do qual se atua e incita a “habitar” os sentimentos significativos ou *insights* que surgem.

Para o coach, Presencing significa deixar de lado o que for preciso, apoiando a conexão do cliente com seu saber singular, a sua essência criativa e criadora. Pode parecer paradoxal, mas para apoiar melhor o coachee em sua jornada pessoal, eu preciso me manter conectada à minha própria essência. Só assim posso sustentar o campo necessário para que ele redirecione o olhar sobre a sua questão e possa se abrir a uma nova forma de atuar a partir de então.

Presencing tem a ver com essa conexão à fonte de conhecimento interno que também poderia ser traduzida por sabedoria inata. Um limiar profundo precisa ser cruzado para se conectar a essa fonte real de presença, criatividade e poder, que impulsiona à ação transformadora e efetiva, e cuja existência é comprovada e experimentada desde a ancestralidade, seja de forma esporádica e intuitiva, seja de forma voluntária e contínua.

No estado de Presencing, aparecem perguntas como “Quem sou Eu?” e “Qual o

meu Trabalho/Propósito?” E isso vale para o coachee, mas também para mim como coach. Estar conectada à minha essência mais profunda é estar alinhada ao meu propósito e é justamente esse exercício que me permite utilizar meu potencial a serviço do cliente, também em busca de sua melhor versão. E quando chamo de exercício, faço-o propositadamente porque essa é minha prática contínua e cuidadosa: a de buscar o meu melhor ser, transitando do Conhecimento (analítico) à Sabedoria (conhecimento original ou interior), reduzindo a separação entre a Mente e o Mundo.

Há tantas formas de se experimentar o Presencing quanto tipos de pessoas no Mundo. Cada pessoa se conecta a seu Eu interior de um jeito diferente. Eu escolhi a meditação, embora tenha momentos de muita dificuldade com a prática. Esta é uma das maneiras mais comuns de se experimentar uma conexão profunda consigo mesmo, mas não é a única. Segundo Otto Scharmer, criador da Teoria U, não se pode conhecer a si mesmo sem mudar o foco de atenção, voltando-se para o exterior, ou seja: suspender julgamentos, redirecionar o olhar e deixar ir - uma síntese dos primeiros passos da jornada do U. Coaches estão acostumados a fazer este movimento consigo mesmo, até mesmo para poderem apoiar seus clientes, mas como seria apoiar os clientes neste mesmo movimento? Eu convido o meu cliente a olhar por outras lentes, olhar grande e olhar pequeno, observar-se, distanciar-se e retornar ao seu próprio lugar. Uma outra forma muito eficaz de treinar este movimento, tanto para coaches quanto para seus clientes, é aprofundar o nível de escuta.





NÍVEIS DE ESCUTA

Uma das ideias centrais da Teoria U é que a forma segue a atenção ou a consciência. Pode-se mudar a realidade mudando o lugar interior de onde se opera, ampliando-se a consciência e os momentos de conexão com a fonte (*Presencing*). A prática individual de ouvir aumenta essas possibilidades de conexão, além de auxiliar no redirecionamento do olhar. Novamente, preciso ressaltar que essa é uma prática constante para nós coaches, que pode ser muito útil também para o coachee. Scharmer distinguiu quatro níveis de escuta, com as seguintes características:

1 – Downloading ou Recuperação - Primeiro e mais comum nível de escuta, quando se deseja apenas confirmar o que se pensa, exercendo julgamento de valor e fechando-se ao que não é uma projeção das próprias ideias. Um exemplo é quando eu termino uma sessão e tudo o que esperava acontece. Aí, há um indicador de que eu estava em modo de recuperação, ajustando o que ouvia às minhas estruturas e expectativas.

2 – Escuta Factual – Abre-se à revisão das próprias crenças, aceitando a existência do novo. Nesse estágio, exercita-se o pensar e a capacidade racional. Acontece quando, ao fim de uma sessão, percebo novos aspectos e informações, ou mesmo pontos de vista que não havia imaginado antes. Aqui, minhas convicções são desafiadas e eu percebo o outro como diverso, embora mantenha-me em meu lugar.

3 – Escuta Empática – Onde pode-se perceber questões através dos olhos de outra pessoa, com o coração aberto, exercitando-se a capacidade emocional e ampliando-se a percepção da realidade. Quando se vai além da exposição a novas informações que não só desafiam convicções, como também permitem a percepção da realidade através de perspectivas diferentes, há indícios de uma conversa de nível 3. Olhar com outros olhos ou perceber a si mesmo pelos olhos do outro faz parte desse nível de conversação, que é o que simplesmente chamo de colocar-se no lugar do outro.

4 – Escuta criadora (geradora) - É onde acontece a conexão com o futuro emergente, a partir da percepção do propósito que cada um tem. Cria-se um espaço com uma qualidade de atenção tão profunda que cada um é capaz de unir-se ao todo e mover-se em direção à ação coletiva ou individual, abrindo caminho para a inovação. Aqui, o melhor indicador é o incremento da energia e do nível de inspiração. Algo que não existia está prestes a nascer. É denominado gerador exatamente porque se relaciona ao instante em que se acessa o novo, o *Presencing*. Acontece, normalmente, em um momento de calma e presença em que se começa a sentir e vislumbrar possibilidades de realização do futuro emergente.

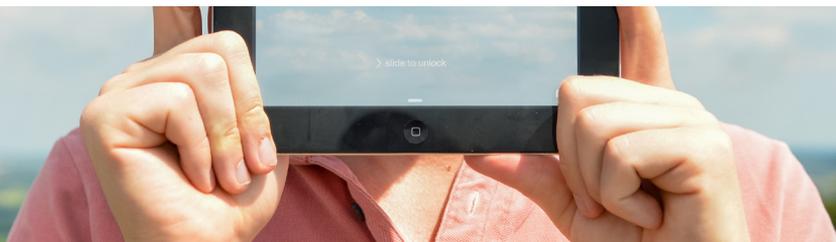
Neste nível, há um estado de fluxo com o surgimento de ideias, *insights* e, eu, como coach, também me sinto transformar de alguma forma. É um momento em que sinto honra pelo “ser” do coachee e pelo meu próprio. Desse lugar, de respeito a quem sou e a quem o outro é, abre-se um espaço para a conexão com nossas respectivas fontes pessoais profundas de inspiração e energia. Resumindo, é uma conversa transformadora e energizante para todos os envolvidos.

Scharmer explica a escuta geradora em seu livro, “Teoria U”: *“Você sabe se está operando no nível quatro de escuta quando observa o seu nível de energia e percebe que algo em você mudou e continua em movimento, ainda que bem sutilmente, aproximando-se mais e mais de quem realmente você é em essência. Então, quais são os exemplos para o nível quatro de escuta? Coaches excelentes, certo? Um grande coach escuta você além das suas dificuldades e da empatia. Ele escuta o meu potencial mais elevado, a minha melhor possibilidade futura, conecta-se ao meu eu Superior e, atento a isso, ajuda-me a conectar-me também. Então é isso que os grandes educadores fazem. Isso é o que os grandes líderes fazem. Eles não vêem em você apenas o seu passado, mas também a sua mais alta possibilidade futura. E é isso que este quarto nível de escuta é sobre.”*

Eu sei que não posso prever os resultados de nenhum processo nem promover expectativas acerca da Teoria U, mas asseguro que, no cenário atual, não é suficiente almejar mudanças apenas em sintomas e estruturas. O Mundo, nossos coachees e nós mesmos demandamos transformações mais profundas, que só ocorrerão através da mudança de padrões mentais e da ampliação da consciência. A Teoria U oferece uma estrutura e um método para isso.

Coaching é um processo de aprendizagem, onde o coachee, movido por um desejo profundo de mudança em algum aspecto da sua vida, busca um novo aprendizado sobre si mesmo e sua forma de atuar no mundo. A maioria das metodologias de aprendizagem foca nas experiências do passado, enquanto a Teoria U convida a um aprendizado a partir do futuro como ele emerge.

Quem ousa aceitar o convite? 



FONTE CONFIÁVEL
sobre Coaching em
língua portuguesa



Ainda não é
assinante?

Assine agora e tenha
acesso on-line a todas
as nossas edições

www.revistacoachingbrasil.com.br/assine