

Resenha Descritiva/crítica

Título: Discover Your True North

Autor: Bill George

Editora: Wiley

Ano 2015

Apresentação:

Discover Your True North é uma edição expandida e atualizada de *True North*, que se tornou um clássico de negócios obrigatório quando foi lançado em 2007. O último livro de Bill George contém mais de 60% de conteúdo novo, incluindo perfis de 101 líderes autênticos e exercícios após cada capítulo que permitem que você se torne o líder que deseja.

Bill George é um ex-CEO da Medtronic, é membro sênior da Harvard Business School (HBS), onde ele ensina liderança em programas de educação executiva. Ele foi professor de prática de gestão de 2004 a 2014. Ele atua nos conselhos da Goldman Sachs, Mayo Clinic e do *World Economic Forum*, e também já atuou no conselho de ExxonMobil, Novartis e Target.

Conteúdo:

Acredito que dois conceitos norteiam toda essa obra:

- A liderança é sobre o que o torna diferente; não existe um modelo perfeito de líder.
- Pare de tentar agir como um líder; pense na palavra 'liderança' e não 'líder'

E acrescento ainda que, segundo George, existem cinco dimensões de liderança autêntica:

- Propósito;
- Praticando valores sólidos;
- Coração;
- Relacionamentos;

- Autodisciplina

Envolva os corações e as mentes das pessoas por trás do propósito da organização, e não por trás de um líder individual.

Você pode usar a liderança autêntica para se tornar em grande líder; trata-se de potencializar seu desempenho, não de se sentir "lisonjeado" por ser líder.

Bill George foi um líder inspirador e de alto desempenho na empresa de instrumentos médicos Medtronic, esta empresa cresceu ao ponto de se tornar o principal fornecedor mundial de tecnologia médica. Eleito CEO em 1991, tornou-se um dos mais admirados de sua geração, por elevar a capitalização de mercado da Medtronic de US \$ 1,1 bilhão para US \$ 60 bilhões, com média de 35% ao ano de 1996 a 2002. Ele se tornou um dos principais professores de liderança do mundo, como professor de Harvard e também autor de vários best-sellers no assunto.

A maioria dos líderes, diz George em True North, age como eles pensam que um líder deve agir, baseado em arquétipos de líderes (pense em Churchill, Jack Welch), ou em traços, estilos e características que foram identificados em mais de 1.000 estudos de liderança nos últimos cinquenta anos. Mas, aqueles que exercem a liderança copiando grandes líderes ou criando um conjunto de competências, realmente não lideram, diz George. Você só pode liderar efetivamente ao encontrar sua voz autêntica.

"No século 21, sem autenticidade na liderança, as organizações não podem desenvolver um crescimento sustentado".

Para George, a liderança não é um título de trabalho ou um manto que você coloca quando entra em uma posição de liderança ou mesmo um conjunto de comportamentos definidos na estrutura de competências de liderança do seu Departamento de RH. É a soma total de quem você é.

Liderança é sobre o que o torna diferente

Encontrar a sua liderança autêntica é o equivalente ao que o grande líder e guru do negócio, Tom Peters, chama de "Definir sua marca". Enquanto a teoria da liderança é dedicada a codificar o que caracteriza uma liderança, George nos lembra o que o próprio mercado nos ensina - a uniformidade cria commodities, a diferença é o que se destaca.

Ninguém pode ser autêntico tentando ser como outra pessoa. Um dos 125 líderes que George entrevistou para definir liderança autêntica costumava ser assistente de Jack Welch na GE na década de 1980. Todo mundo estava correndo por aí tentando ser como Jack, ele explicou. Não se pode levar isso a sério. Você precisa ser quem você é, não tentar imitar outra pessoa.

Bill George costuma usar uma citação sobre liderança retirada da autobiografia de Abraham Lincoln: "Abraham Lincoln foi perguntado uma vez quanto tempo demorou para escrever *The Gettysburg Address*, o discurso que definiu uma nação. Ele respondeu: "Toda a minha vida".

Não existe um perfil perfeito de um líder

Todos os estudos acadêmicos não conseguiram encontrar o perfil de um líder perfeito, diz George, porque os líderes são seres humanos altamente complexos, pessoas que possuem qualidades distintivas que não podem ser suficientemente descritas por listas, traços ou características. Uma vez que percebemos isso, diz George, e também percebemos que a liderança não é uma posição, podemos parar de querer nos adaptar, tentando vestir a camisa de força das definições de liderança e, ao invés disso, aceitar quatro novas leis liberadoras de liderança:

- Você não precisa nascer com as características de um líder
- Você não precisa esperar que alguém te conduza

- Você não precisa estar no topo da sua organização
- Você pode se esforçar e liderar em qualquer ponto da sua vida

As Cinco Dimensões da Liderança Autêntica

Os líderes tradicionais se concentram em seu próprio sucesso e em conseguir subordinados leais para segui-los. Os líderes autênticos, ao contrário, inspiram outros a liderar em torno de um propósito compartilhado, e não ao redor do líder.

Isso não significa que os líderes autênticos sejam perfeitos. Na verdade, é uma característica determinante da autenticidade onde você admite suas falhas em vez de se esconder atrás da mística do líder que nunca pode cometer um erro.

A pesquisa de George mostra que existem cinco dimensões para um líder autêntico:

Objetivo: sem conhecer o seu propósito (por que você lidera) você está à mercê do ego.

Praticando valores sólidos: a integridade é o valor central. Se a sua prática escorregar e deslizar sob pressão, as pessoas rapidamente perdem a confiança em sua liderança.

Coração: isso significa ter paixão pelo seu trabalho e coragem para tomar decisões difíceis.

Relacionamentos: líderes autênticos desenvolvem relacionamentos duradouros.

Autodisciplina: estabelecendo padrões elevados, assumindo a responsabilidade pelos resultados e responsabilizando os outros por seu desempenho, assume uma forte autodisciplina.

Crítica do *True North* e sua interpretação de "autêntico"

Segundo George, um líder autêntico encontra sua voz interior e permanece fiel a ela. Este é um conceito de Warren Bennis e não é surpresa que o *True North* faça parte da marca '*Warren Bennis Signature Series*'. George se revela uns dos grandes gurus de liderança atualmente, quando ele diz que verdadeiros líderes autênticos comumente se constroem através de uma experiência extremamente difícil que revela sua própria natureza - a morte de um ente querido, a falência, superação de doenças graves.

Bennis observou que os líderes autênticos são muitas vezes lapidados pelas adversidades e superações pessoais, seja quando crianças ou mais tarde em sua carreira. "O mundo nos quebra em pedaços. Mas alguns são fortes nos lugares quebrados" e acabam desempenhando um modelo de liderança heróico e romântico, mesmo que sem querer.

Nós tendemos a ter um arquétipo em nossa cabeça de líderes como infalíveis, certos de para onde estão indo, crescendo de sucesso em sucesso. Mesmo a expressão de George '*True North*' reforça essa imagem. Mas, grandes líderes - líderes autênticos - muitas vezes não se sentem assim quando estão trabalhando para alcançar grandes feitos.

Anne Mulcahy, a CEO que tem o crédito do resgate da Xerox da sua espiral descendente, é um exemplo. A montanha-russa emocional de tentar manter as pessoas na Xerox motivadas e puxar a empresa de volta do abismo estava tão difícil que, em um ponto, Mulcahy descreveu para George, ela estava a caminho de casa, esgotada e teve que parar o carro no acostamento. Ela sentou-se lá, temporariamente incapaz de mover-se, e disse a si mesma: "Não sei aonde ir. Não quero ir para casa. Não há mais lugar para ir".

O boxeador Jack Dempsey, uma vez, supostamente disse que os campeões se levantam quando não conseguem. Dempsey teria dito, Mulcahy "levantou-se quando não podia". E ela agora é amplamente elogiada como a mulher que salvou a Xerox (uma reivindicação que ela própria negaria, pois acredita, como muitas pessoas, que o

problema na Xerox era a economia da empresa). Essa é a prova de um líder autêntico, diz George.

E, é claro, aplica-se a pessoas em todos os níveis, não apenas no topo de uma organização. Você lidera sua própria vida, recusando-se a ser nocauteado e se levantando quando você é derrubado.

A composição de um "líder autêntico" de *True North* é de um líder a própria imagem de George: ele era um líder brilhante e empático na Medtronic (criadora do marcapasso), ele cresceu ao encorajar a liderança em todos os níveis, conduzida pelo propósito mais elevado de salvar vidas. Os 125 líderes que ele entrevistou para sua pesquisa sobre liderança autêntica também tendem a ser assim, um tipo de figuras de professor / líder fortes e justas e benevolentes.

O que levanta a questão: um líder aparentemente autocrático, pouco empático, como Alan Sugar do Reino Unido pode ser considerado um líder autêntico? Claro que sim, no sentido de serem honestos e verdadeiros para si mesmos. O que você vê é o que ele é. Mas, não tenho certeza de que ele tenha atravessado a profunda jornada interna de iluminação e compreensão de si mesmo e outras mais que Bill George diz que serem necessárias para ser um líder autêntico.

Nem ser autêntico significa ser legal, embora George tenha tendência para analisar líderes neste livro que exibam seus próprios traços: bom, empático, desafiador, orientado a valores. Então, assim como toda liderança é a autobiografia, *True North* pode ser visto como uma autobiografia de George.

George tende a equiparar a liderança "autêntica" com seu próprio tipo de liderança. Talvez fosse interessante estudar líderes igualmente 'autênticos' não bons ', muitas vezes aqueles que parecem ser conduzidos pelo ego e pela necessidade de vencer.

Rupert Murdoch, da *News Corporation* é um líder autêntico? É claro que ele é, já que ele é verdadeiro consigo mesmo. É bom trabalhar com ele? Essa é uma pergunta diferente. Ele molda a *News International* a sua própria imagem, em vez de alinhar as pessoas por trás de um conjunto compartilhado de valores universais comuns a todos eles? Claro que sim. Motivação pelo ego e autenticidade não são mutuamente exclusivas, isso não caracteriza autenticidade? Creio que sim. Mas podemos concluir que isso é sempre bom? Não estou convencido disso.

A definição de liderança para Bill George envolve o desenvolvimento da organização para que paixão e inspiração sejam incorporadas ao sistema, não apenas dependentes do CEO, um objetivo que ele colocou à prova, estabelecendo para si mesmo um limite de dez anos como CEO da Medtronic. Sua estratégia de liderança intrínseca mostrou-se correta, já que o caminho de crescimento da Medtronic é tão forte hoje ainda hoje, mesmo tanto tempo depois de sua saída.

George diz que a chave para uma liderança efetiva hoje é a transformação de "eu" para "nós". Isso envolve o foco na liderança de outros, envolve a incorporação da liderança no sistema. Na Medtronic, as pessoas de todos os níveis - 30.000 funcionários - aprenderam como relacionar o que fazem todos os dias com o objetivo principal da empresa, para que eles possam assumir a liderança em seus próprios empregos. A primeira coisa que o próprio George fez ao se juntar à empresa foi vestir um avental cirúrgico e passar 120 dias assistindo procedimentos como cirurgia de coração aberto, para saber como os produtos da empresa poderiam ser melhorados.

George descobriu cedo que a empresa não tinha um sistema de gerenciamento de desempenho em circuito fechado e tinha pouca capacidade de executar os planos conforme previsto. Por exemplo, a Medtronic levaria quatro anos para trazer um novo marcapasso para o mercado, já seus concorrentes fariam isso em dois anos. Sob a administração de George, esse tempo foi reduzido para 16 meses.

George também descobriu que a Medtronic tinha indivíduos que eram incrivelmente conhecedores do negócio, mas que não possuíam habilidades críticas de liderança. A

empresa cresceu mais rápido do que as equipes de liderança. Então ele deu a algumas pessoas que foram grandes gerentes funcionais a oportunidade de desempenhar papéis de liderança. Ele criou o programa 'Medtronic Fellows', para líderes de alto potencial aprenderem mais em uma grande escola de negócios.

Liderança exige responsabilidade e alto desempenho

Para garantir a execução da estratégia, George era implacável no desempenho. No começo, esses funcionários fugiam quando ele falava sobre capacitá-los como líderes, mas voltavam quando percebiam que não conseguiriam sozinhos. Com a liderança local "habilitada" vem a responsabilidade de executar, e George foi implacável em dirigir a empresa. Ele se encontrava mensalmente com grupos empresariais, viajando pelos EUA e ao redor do mundo para conhecê-los em vez de trazê-los para a sede, para avaliar o desempenho de cada um. George também liderou uma reorganização mundial para se estruturar em torno de unidades de negócios, aproximando a organização dos clientes.

Conhecido por sua integridade e autenticidade, George traduziu sua experiência em uma liderança prática baseada em valores que oferecem resultados. Sua pesquisa na *Harvard Business School* com 125 líderes bem-sucedidos o ajudou a codificar a *Authentic Leadership*, como ele chama, levando à criação do MBA de Harvard em Authentic Leadership, onde ele leciona.

Hoje em dia, Bill George atua como Diretor de Goldman Sachs, Novartis, ExxonMobil e Carnegie Endowment for International Peace. Em 2002, George foi selecionado como um dos "25 empresários mais influentes dos últimos 25 anos".