

**KES**  
GLOBAL  
EXCHANGE

#KESGLOBAL

# CONVER- SATIONAL LEADER- SHIP

**NOZIPHO  
TSHABALALA**

CEO DA THE CONVERSATION  
STRATEGISTS

#KES2021

KES.DO

# CONVERSATIONAL LEADERSHIP

NOZIPHO TSHABALALA

**KES**  
GLOBAL  
EXCHANGE

Uma conversa é mais sobre escutar do que sobre falar. Quem defende a ideia é Nozipho Tshabalala, palestrante que encerrou a temporada 2021 do KES Global Exchange. Ela tem propriedade de causa. Como jornalista na área de economia, trabalhava em frente às câmeras para grandes audiências. Ao ouvir o podcast de David White, ficou impactada com a frase: "A conversation is listened into existence more than it is spoken". O que ela chama de seu momento David White a fez mudar de vida. Desde então, estabelece conversas verdadeiras e corajosas em diferentes lugares do mundo, atuando como facilitadora seja para governos, empresas ou organizações da sociedade civil.

Em sua apresentação, Nozipho compartilha a experiência como estrategista de conversação e nos convida a nutrir uma cultura organizacional baseada no diálogo. De acordo com ela, empresas com essa característica têm alta performance e são mais inovadoras. Além disso, companhias que lideram por meio da conversação são mais eficientes em promover a inclusão. A cultura conversacional se expressa na coragem. Para a especialista, coragem é nossa habilidade de questionar e defender nossos valores. Quando os líderes encorajam uma cultura de conversa, os colaboradores conseguem se posicionar e defender suas crenças. Isso gera um sentimento de pertencimento e de comunidade.

## Cinco inimigos da liderança através da conversação

Nozipho lista os erros mais comuns, que ela mesmo cometia antes de seu momento David White, na busca por uma cultura conversacional. O primeiro é considerar falar a mesma coisa que conversar. "As conversas que temos hoje são combativas, competitivas e polarizadas." Falta habilidade para abraçar verdades distintas e por causa dessa incapacidade, buscamos uma única verdade, uma verdade singular.

### 01. Desvio do debate

Toda organização inovadora abre espaço para uma grande quantidade de ideias - e não limita esse espaço. Há a percepção de que quem vence um debate é aquele que tem capacidade de acabar com os argumentos e as ideias opostas. Tendemos a brigar pelas ideias nas quais já acreditamos. O debate tem como consequência minimizar o espaço porque parte do princípio que uma ideia é melhor e deve prevalecer. A grande diferença entre uma conversa e um debate é que a primeira produz espaços para as ideias florescerem enquanto o outro limita este espaço.

# CONVERSATIONAL LEADERSHIP

NOZIPHO TSHABALALA

## 02. A verdade do círculo interno

Quando estamos em busca da verdade recorremos ao nosso círculo interno. Ou seja, confiamos mais em pessoas que pensam como nós. Fazendo isso, apenas reforçamos o que já acreditamos. O perigo é que estamos em busca de inclusão e diversidade em nossas organizações. Para promover verdadeiramente o que a palestrante chama de diversidade cognitiva, se pessoas diferentes estiverem sentadas à mesa, elas devem se sentir confortáveis para falar. "Se quando vocês tiverem que tomar decisões recorrerem ao círculo interno, significa que as conversas não estão contribuindo para a diversidade da sua organização. Devemos ampliar nosso círculo de confiança."

## 03. Medo de atrito

É da natureza do ser humano evitar conflitos e tensão. Mas o que gera inovação em uma organização é exatamente o debate de ideias. Precisamos desenvolver a capacidade de entender que ao discutir um argumento, não estamos desafiando a pessoa, estamos desafiando a ideia. Aqui, o papel do líder é ser capaz de incentivar o atrito intelectual e minimizar o conflito social. Para isso, é preciso haver confiança, ter capital social. Ou seja, o capital social garante que, ainda que haja discordância, exista um vínculo estabelecido. A confiança sustenta o conflito intelectual, tão necessário para que a inovação aconteça. Outra sugestão de Nozipho é que o líder fique confortável com o desconforto e estimule o mesmo em sua equipe.

## 04. Hierarquia cega

Muitas organizações estão adotando estruturas mais flexíveis. Mas boa parte da liderança ainda não sabe administrar seu poder e influência. Por isso, líderes muitas vezes adotam a abordagem top down para gerir a empresa, o que determina quais vozes serão ouvidas. Esse processo exclui as ideias dos colaboradores. É preciso que os líderes reconheçam que pelo poder de sua voz, são capazes de dar voz a outros, de trazer mais gente para a conversa. Como um líder inclusivo, a pergunta que deve ser feita é: quais vozes estão faltando na conversa?

## 05. Simplicidade singular

Gostamos do que é simples e evitamos aquilo que é complexo. Como seres humanos, evitamos situações que exigem de nós muita energia. Por isso tentamos entregar soluções o quanto antes. Mas em uma liderança pautada pela conversa,

# CONVERSATIONAL LEADERSHIP

NOZIPHO TSHABALALA

o líder deve estimular seu time a gostar do problemas, e não incentivar as pessoas apenas a trazer soluções simples e imediatas. Nozipho sugere abraçar a complexidade e reconhecer que para alguns problemas há mais do que uma única resposta. Para ela, é papel do líder deixar o time confortável com a complexidade. Ela cita a escritora Chimamanda Ngozi Adichie para alertar sobre o perigo de uma história única. "O mundo está pronto para múltiplas histórias. Como líderes, vocês devem abrir espaço para elas".

**FROM ENEMIES TO FRIENDS:  
5 LEADERSHIP TRAITS TO NURTURE CONVERSATION IN YOUR TEAM**

- Be an Amplifier not a Diminisher
- Be Deliberately Inclusive
- Raise Intellectual Friction, Lower Social Friction
- Empower the hierarchy
- Embrace the Genius of Both/And

**YOUR 5 ENEMIES TO LEADING THROUGH CONVERSATION**

- Disguise of Debate
- Truth of the Inner Circle
- Fear of Friction
- Blind Hierarchy
- Singular Simplicity

## Cinco características de lideranças para nutrir uma cultura organizacional baseada no diálogo

### 01. Seja um amplificador e não um limitador de ideias

Ser um amplificador significa aumentar o espaço para abraçar múltiplas ideias. Mas como fazer isso na sua próxima reunião de brainstorm? Escute antes de se pronunciar. Se você começa a falar, como líder acaba dando o tom da discussão. Também dita o que é certo e o que é errado. A voz do poder inevitavelmente predomina. A dica aqui é escutar primeiro para só então se pronunciar. Um amplificador também enxerga oportunidades para fazer novas perguntas. Ao fazer isso, o líder estimula que seu time também seja um amplificador de ideias.

# CONVERSATIONAL LEADERSHIP

NOZIPHO TSHABALALA

## 02. Comprometa-se com a inclusão

Como líder, você deve usar a conversa para ser inclusivo. Significa observar quais são as vozes que você ainda não escutou, para garantir que diferentes vozes sejam ouvidas na tomada de decisões. Quem está tomando decisões e quem está ouvindo? A verdade de cada um é baseada em suas próprias experiências. Ganhamos ao juntar nossas verdades. Convide as vozes que não estão sendo ouvidas a entrar na conversa.

## 03. Aumente o atrito intelectual e reduza o atrito social

Precisamos do atrito intelectual para que surjam melhores ideias. Mas para entrar em uma conversa, sabendo desafiar a ideia e não a pessoa, é fundamental que haja um ambiente psicologicamente seguro. Como construir esse ambiente na prática? Nozipho aponta quatro estágios da segurança psicológica: inclusão, aprendizado, contribuição e desafio.

**Inclusão** - Faça as pessoas se sentirem parte do time ao mostrar a elas que suas vozes importam.

**Aprendizado** - Normalize cometer erros e aprender com isso. Faça isso pelo exemplo. Trate dos seus erros com seu time, deixe que a equipe o corrija, adote a postura de um aprendiz.

**Contribuição** - Sem segurança para errar, ninguém coloca as próprias ideias na mesa. Se há inclusão, cada um sente que pode contribuir com base em sua perspectiva, com base na sua própria experiência como mulher, negra, jovem. Essa contribuição é enriquecedora.

**Desafio** - Para uma pessoa do time dizer que algo está errado, precisa saber que isso não fará com que seja excluída dessa comunidade ou punida. Sem isso, ela não tentará usar a sua verdade para transformar a realidade. Outra dica é: dê a seu time permissão para desafiar você.

## 04. Empodere a hierarquia

Nozipho destaca a importância de dar aos líderes a responsabilidade de assumir conversas corajosas, para que eles possam conduzir conversas desconfortáveis, mas imprescindíveis. Ela volta a citar David White, que define esse tipo de conversa

# CONVERSATIONAL LEADERSHIP

NOZIPHO TSHABALALA

**KES**  
GLOBAL  
EXCHANGE

como aquela que você ainda não teve; a que você preferia não ter e a que você preferia que não fosse verdade. Formar líderes capazes de conduzir conversas corajosas é importante não apenas para organizações, mas para o mundo. "Falar sobre racismo é uma conversa que não queremos ter na África do Sul. Mas ela é necessária. Líderes precisam ter as conversas que ninguém mais quer ter."

## **05. Abraçando a genialidade do "E/Ambos"**

Autor de best sellers sobre liderança e negócios, Jim Collins desenvolveu o conceito da "genialidade do E". Nozipho cita a teoria para completar a ideia de simplicidade singular. No lugar de ou, e. "Ao fazer isso, entendemos que a complexidade é maravilhosa". Adotar essa mentalidade significa não ter que sair correndo em busca de respostas, mas ter disposição para entender profundamente o problema por meio de uma escuta verdadeira - maior ativo de uma cultura organizacional pautada pela conversa. Quando não temos medo da complexidade, estamos livres para abraçar múltiplas histórias. Assim temos alta performance, inovação, inclusão, coragem e senso de comunidade a partir da liderança através da conversa.

***Como você vai usar a cultura conversacional a favor da sua liderança a partir de agora?***

# CONVERSATIONAL LEADERSHIP

NOZIPHO TSHABALALA

**KES**  
GLOBAL  
EXCHANGE

## Q&A

***Segurança psicológica pode ser a mesma para todos? Inclusive para pessoas com diferentes maturidades?***

**Carolina Sierra - Vivo**

É uma pergunta excelente. Um dos primeiros a escrever sobre segurança psicológica é Timothy Clark. Ele descompacta os quatro estágios da segurança psicológica. Voltando para sua pergunta. E se tivermos gerações diferentes, podemos criar segurança psicológica para todos? Essa é a genialidade da segurança psicológica. Não se trata de um único grupo que faz as mesmas coisas, que se parece e que pensa o mesmo. Trata-se de criar segurança porque somos diferentes. Estamos entrando no espaço com experiências diferentes e precisamos dar a equipe a sensação de que a diferença é boa e que eles podem compartilhar seus pensamentos, suas ideias, sua experiência e sua história sem sentir que serão expulsos da comunidade ou da equipe por conta do que têm a dizer.

Quando há pessoas mais jovens, é ainda mais poderoso porque temos segurança psicológica para esses jovens e também para todas as pessoas com as quais você começa a ter conversas intergeracionais em sua equipe. Assim elas sentem que suas vozes são válidas. Os mais velhos também sentem que suas experiências e sua sabedoria são importantes. Se você tiver esse desafio, eu realmente o encorajo a experimentar nutrir esses ambientes, quando você tem gerações diferentes, com segurança psicológica.

***Como a tecnologia afeta a maneira como nossas habilidades de conversação social estão se desenvolvendo? A tecnologia está indo bem?***

**Marcos Rosa - Tetra Pak**

Uma das coisas que notei é o fato de não termos o dom do ambiente físico e as pistas que normalmente teríamos em uma conversa. Temos apenas uma caixinha e antes podíamos ver a linguagem corporal das pessoas. Não acredito que a tecnologia reduza a conversa. Acho que podemos contornar isso. Quando você estiver em reuniões virtuais, peça aos seus colegas que liguem a câmera. Porque se eu não posso te ver, a desconexão é enorme. Estou literalmente falando com uma caixa preta.

# CONVERSATIONAL LEADERSHIP

NOZIPHO TSHABALALA



Ao ver as pessoas na tela, você tem dicas visuais e dados que permitem entender como as pessoas estão se envolvendo, como reagem e se concordam ou discordam do que você está dizendo. A conversa nos permite permanecer conectados e a tecnologia também se a usarmos da maneira certa.

Quando for você que não quiser ligar a câmera, lembre-se que não há maior presente a dar a outro indivíduo do que a sua atenção. Se sua câmera está desligada e eu não posso te ver, você tirou esse presente de mim porque realmente não sei o que você está fazendo, não posso te dar minha atenção e minha presença. Mesmo quando sou eu que não estou falando, ligo a câmera para verem que estou presente, estou ouvindo e me engajando. A tecnologia mudou a maneira como conversamos, mas se estivermos atentos às armadilhas que a tecnologia pode apresentar, podemos contorná-las.

# KES GLOBAL EXCHANGE

KES INNOVATION COMMUNITY

Google



wework



bossabox

Algar  
Tech

xandr



workplace  
from Meta

eletromidia

Qlik



UNITEDHEALTH GROUP®

amil

Americas  
Serviços Médicos

Tetra Pak®



HUAWEI

WWW.KES.DO

INSTAGRAM

TWITTER

FACEBOOK

LINKEDIN