

Richard Boyatzis | Melvin Smith | Ellen Van Oosten

ajudando

Coaching com compaixão para

pessoas a

aprendizado e crescimento

mudar

permanentes



ALTA LIFE
EDITORA

Rio de Janeiro, 2022

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	ix
SOBRE OS AUTORES	xv
1. A essência da ajuda <i>Como realmente ajudar os outros a aprender e crescer</i>	1
2. Conversas que inspiram <i>Descobrimo o que mais importa</i>	13
3. Coaching com compaixão <i>Inspirando mudanças sustentáveis e desejadas</i>	29
4. Despertar o desejo de mudança <i>Perguntas que despertam alegria, gratidão e curiosidade</i>	55
5. Sobreviver e prosperar <i>A batalha em seu cérebro</i>	79
6. O poder da visão pessoal <i>Sonhos, não apenas metas</i>	103

7.	Cultivar um relacionamento ressonante <i>Escute além do que você ouve</i>	129
8.	Criar uma cultura de coaching ou apoio <i>Caminhos para transformar as organizações</i>	155
9.	Reconhecer momentos de coaching <i>Agarre a oportunidade</i>	177
10.	O chamado da compaixão <i>Um convite para sonhar</i>	193
	NOTAS	201
	ÍNDICE	229

Amostra

CAPÍTULO 1

A essência da ajuda

*Como realmente ajudar os outros
a aprender e crescer*

Após terminar as suturas finais, Greg Lakin agradeceu à equipe da sala de cirurgia por mais um trabalho bem-sucedido. Ele tirou a máscara cirúrgica e se sentiu satisfeito por o procedimento ter dado certo. Mas, ao mesmo tempo, percebeu que aquela sensação de alegria que costumava sentir no seu trabalho como cirurgião plástico não existia mais. E ele pensou: *Quando, e como, eu perdi todo aquele entusiasmo?*

Então decidiu pedir a ajuda de um coach. Greg era perfeccionista desde criança, tinha conseguido um sucesso após o outro em sua jornada para se tornar cirurgião. Quando começou a fazer o coaching, contou que essa busca por sucesso era parcialmente alimentada pelo sentimento constante de precisar provar algo para si mesmo. No entanto, no meio do caminho, Greg perdeu de vista suas verdadeiras paixões e aspirações na vida. Ele queria, por exemplo, ter uma vida mais equilibrada, com tempo para viagens e voltar a correr. Também expressou a vontade de voltar para o sul da Flórida, onde havia crescido, assim poderia ficar mais perto da família e dos amigos de infância. No entanto, seu trabalho atual fazia com

que ele trabalhasse de setenta a oitenta horas por semana, sobrando pouco tempo para outras coisas pelas quais também se interessava.

Assimilando tudo o que o Greg dizia, o coach pediu que ele passasse um tempo refletindo e articulando sobre os detalhes de sua visão pessoal — e tentasse separar seus desejos sinceros dos deveres e das obrigações de sua vida. Assim que ele se permitiu fazer isso, uma luz se acendeu. Greg descobriu o que realmente queria e experimentou a energia positiva e a motivação que vêm quando se tem tanta clareza. Trabalhando com seu coach, Greg começou a mudar sua vida de formas que ele nunca podia imaginar apenas alguns meses antes. Daremos uma olhada mais a fundo na história do Greg no Capítulo 2, mas, por ora, podemos afirmar que sua vida, tanto profissional quanto pessoal, mudou para melhor de uma maneira significativa.

Como realmente ajudar as outras pessoas

Por Greg ter decidido explorar totalmente sua *visão pessoal*, e buscá-la ativamente, ele acabou alcançando uma vida profissional mais equilibrada e conseguiu ficar próximo da família e dos amigos, como ele tanto desejava. E redescobriu a alegria em sua vida. Quando se trata de dar coaching para outras pessoas, nossas pesquisas mostram que é crucial explorar e expressar uma visão pessoal do indivíduo. Mais do que resolver problemas imediatos e tentar ajudar alguém a alcançar metas fixadas ou satisfazer determinados padrões, trazer à tona sonhos e esperanças pessoais é a chave para liberar emoções positivas e uma motivação intrínseca, impulsionando a pessoa para uma mudança real e duradoura.

Porém orientar outras pessoas para que alcancem os desejos do coração não é só para coaches. Para onde quer que você olhe, vê exemplos de pessoas ajudando outras a aprender ou se transformar. Na realidade, quando nos perguntam sobre quais pessoas mais nos influenciaram em nossa vida, muitos de nós pensamos primeiro em nossos pais, treinadores esportivos ou professores — talvez uma professora como Kyle Schwartz.

Quando Kyle começou a lecionar para o terceiro ano, ela desconfiou que havia muito mais para saber sobre seus alunos do que revelavam os formulários de dados pessoais ou as notas de seus exames padronizados. Para se sentir uma professora verdadeiramente competente, ela decidiu que de alguma forma deveria aprender sobre o que os alunos estavam pensando,

o que realmente importava para *eles*.¹ Ela pediu que eles completassem a seguinte frase: “Eu gostaria que minha professora soubesse...”

E veja o que Kyle aprendeu:

“Eu gostaria que minha professora soubesse que meu registro de livros para a leitura não está assinado, porque minha mãe muitas vezes não está por perto.”

“Eu gostaria que minha professora soubesse que eu amo animais e faria qualquer coisa por eles. Eu adoraria trabalhar na MSP-CA (Sociedade de Massachusetts para a Prevenção da Crueldade contra os Animais), assim eu poderia ajudar animais a serem adotados.”

“Eu gostaria que minha professora soubesse que meus pais e eu moramos em um abrigo.”²

E a lista prosseguia, com cada resposta mais reveladora e comovente que a outra. No mínimo, as respostas dos alunos despertaram a compaixão de Kyle. E, ainda mais, deram as informações de que ela precisava para ajudá-los como professora. Agora, ela sabia o que mais importava para suas crianças e tinha pouco a ver com os planos de aula diários e padronizados das turmas do terceiro ano.

A pergunta de Kyle para seus estudantes viralizou no Twitter e se espalhou para as salas de aula das escolas primárias ao redor do mundo. Ficou claro que as pessoas estavam com muita vontade de encontrar meios eficazes de entender e ajudar outras pessoas. A pergunta é simples, mas, mesmo assim, não é feita por quem aparentemente quer ajudar outras pessoas. Como professores, gerentes, colegas, pais e treinadores de todos os tipos, ficamos preocupados com nossos deveres e nossas agendas, e nos esquecemos de fazer perguntas básicas e reveladoras, perguntas que nos dirão algo importante sobre as pessoas que queremos ajudar. Ou talvez não fazemos tais perguntas porque temos medo das respostas, dos problemas e das emoções que talvez possam emergir. Às vezes, é mais fácil ignorá-las ou rejeitá-las, para impedir nossa percepção ou sensibilidade em relação às pessoas. Simplesmente seguimos em frente, indiferentes às necessidades e aos desejos das pessoas que estão fora do alcance de nossas agendas e de nossos planos de aula.

Assim, como ilustrava a história de Greg Lakin, essas “perturbações” — as mágoas e as aflições das pessoas, seus sonhos e desejos mais profundos — permanecem. Tais perturbações continuam a afetar nossos estudantes, clientes, pacientes, subordinados, parceiros e filhos em um nível muito profundo, no qual ocorrem mudanças e aprendizados verdadeiros. Em resposta à pergunta de Kyle Schwartz, seus alunos não disseram apenas o que os incomodava, mas também quais eram as aspirações e visões deles mesmos.

Como vemos, esse foi o meio que Kyle utilizou para explorar a possibilidade de crescimento e transformação daquelas crianças. Em vez de colocar o foco *nela mesma* como professora e no que precisava ensinar aos alunos do terceiro ano, ela focou os alunos, os *aprendizes*. Isso possibilitou que construísse relacionamentos melhores e mais significativos com os alunos e entre eles. Ela foi capaz de construir uma comunidade com o propósito comum ou compartilhado de ouvir e cuidar uns dos outros.

As duas histórias que acabamos de ler surgem de dois contextos bem diferentes, mas são sobre ajudar as pessoas a aprender, crescer e mudar, e este é o foco do livro. O fato é que todo mundo precisa de ajuda, não apenas crianças do terceiro ano ou cirurgiões que estão passando por uma crise na carreira. Todos nós precisamos de ajuda para fazer grandes transformações em nossa vida e em nosso trabalho e para aprender coisas novas.

Este livro mostrará como ajudar as pessoas com mais eficácia. Observe que, embora nosso foco como autores, pesquisadores e educadores esteja voltado para a profissão de coaching (executivo, carreira, vida, equipes e parceiros), pretendemos que este livro atinja diferentes públicos, ou seja, qualquer pessoa que deseja ajudar outras pessoas — gerentes, mentores, conselheiros, terapeutas, clérigos, professores, pais, técnicos esportivos, parceiros, amigos — encontrará aqui um guia importante, incluindo uma série de exercícios práticos para desenvolver suas habilidades de ajuda.

Especificamente, descreveremos neste livro o que nossa pesquisa mostrou que ajuda as pessoas de forma mais profunda e sustentável. Como Greg Lakin e Kyle Schwartz aprenderam, a melhor maneira de ajudar outras pessoas a aprender, crescer e mudar é ajudando-as a se aproximarem de seu eu ideal, seus sonhos e visão de futuro ideal.

Coaching com compaixão

Baseamos este livro na premissa de que, quando feito eficazmente, o coaching e todo tipo de ajuda criam três mudanças específicas em pessoas que procuram apoio. Primeira, elas encontrarão ou reafirmarão e expressarão sua visão pessoal, incluindo sonhos, paixões, propósitos e valores. Segunda, experimentarão mudanças no comportamento, pensamentos e/ou sentimentos que as aproximarão da realização de sua visão pessoal. E terceira, construirão ou manterão o que chamamos de *relacionamento ressonante* com o coach ou profissionais de apoio e, idealmente, com outras pessoas apoiadoras em suas vidas.

Mas como chegar lá? Como sairemos do princípio de ter boas intenções de ajudar alguém para realmente cumprir a promessa dos três tipos de mudanças que acabamos de mencionar? Nem sempre é um processo intuitivo ou óbvio. Com frequência, quando tentamos ajudar as pessoas, focamos em corrigir o problema. Afinal, costumamos ser mais experientes e podemos ver o que as pessoas deveriam fazer para viver uma vida melhor, ser mais produtivas ou aprender mais. Sabemos o que é melhor para elas. Ou nos vimos na situação da pessoa e projetamos nela o que nós certa vez já fizemos ou faríamos. Às vezes as pessoas nos procuram em busca de uma solução para um problema. Como apoiadores ou profissionais de apoio, ouvimos procurar aliviar um sintoma, então trabalhamos com elas em algo que está distante de seus desejos e de suas necessidades mais profundos.

Isso é um erro. Em nossa tentativa de aconselhar alguém que procura ajuda, muitos de nós naturalmente temos uma abordagem centrada no problema, focando as lacunas entre onde elas estão e onde achamos que deveriam ou poderiam estar. Estamos tentando *consertá-las*. Isso não funciona bem para motivar o aprendizado sustentável, a mudança ou a adaptação. Pode, às vezes, levar a uma ação corretiva rápida, mas, quando as pessoas reagem, com frequência fazem isso por um senso de obrigação e falta a motivação interna necessária para manifestar a transformação que desejam. Ou elas sentem a necessidade de fazer alguma coisa, mesmo que não seja uma solução sustentável. *Estas* são as perguntas-chave: o esforço é sustentável? É duradouro? A pessoa tem o comprometimento profundo necessário para continuar o esforço pela mudança ou pelo aprendizado?

Claro que há momentos em que as pessoas têm problemas sérios que precisam ser resolvidos. Mas nossa pesquisa mostra que, quando o contexto é uma carência ou uma deficiência que precisa ser trabalhada, a energia e o esforço necessários para sustentar a mudança costumam estar ausentes. Inversamente, quando o contexto é uma visão ou um sonho de longo prazo, pessoas obtêm energia dessa visão e são capazes de sustentar seus esforços por mudança, mesmo durante tempos difíceis.

Quando um coach ou outro tipo de profissional de apoio consegue produzir tal contexto, chamamos isso de *coaching com compaixão* — coaching com um verdadeiro senso de cuidado e preocupação, focando a outra pessoa, dando apoio e encorajamento, facilitando a descoberta e a busca dos sonhos e das paixões dessa pessoa. Foi exatamente o que Kyle Schwartz fez quando se comunicou com seus alunos e perguntou o que eles queriam dizer para *ela*. Neste livro, contrastamos essa abordagem com o que descrevemos como *coaching por conformidade* — em que, em vez de ajudar uma pessoa a expressar e realizar um futuro desejado, o coach tenta facilitar os movimentos dela em direção a um objetivo externamente definido. Hoje, coaching por conformidade é a abordagem padrão em muitos tipos de ajuda, como o coaching para atletas, ensino, educação dos filhos e na relação médico/paciente. Isso ocorre especialmente no coaching de negócios e, com frequência, no coach executivo, em que um coach é contratado explicitamente a fim de guiar um executivo ou colaborador para encontrar um critério específico de sucesso dentro da empresa.

Em algumas situações, o coaching por conformidade pode ser eficaz em ajudar algumas pessoas a alcançarem um objetivo bem específico e predeterminado, tal como ganhar uma promoção para certa função. Mas nossas pesquisas mostram que esse coaching raramente induz mudanças sustentáveis nas pessoas nem as ajuda a alcançarem seu pleno potencial, e menos ainda atingi-los. O coaching com compaixão, por outro lado, faz exatamente isso: ajuda as pessoas a descobrirem como gostariam de crescer e mudar, e oferece a elas um processo e apoio para fazerem e sustentarem essas mudanças. Um de nossos estudantes explicou da seguinte forma: “Todos aqueles que eram figuras importantes em minha vida plantaram sementes de inspiração e ideias, então me deram a liberdade de tomar direções que seriam melhores para mim, sempre me apoiando e encorajando minhas escolhas.”

Afirmamos que isso é o que os grandes coaches fazem. Grandes coaches e os melhores professores, gerentes, parceiros e amigos nos envolvem em conversas que nos inspiram. Eles fazem com que a gente queira crescer, desenvolver e mudar de maneiras significativas, e nos ajudam a fazer isso. Eles nos ajudam a buscar uma visão pessoal, em vez de meramente viver uma vida cheia de deveres e obrigações.

A pesquisa: por que o coaching com compaixão funciona

Para fazer com que as mudanças perdurem, nossa pesquisa mostra que essas têm que ser intencionais e motivadas internamente, não impostas. É por isso que o coaching com compaixão começa com uma pessoa expressando seu *eu ideal* ou visão de si mesmo — como Greg Lakin fez quando percebeu que queria uma vida mais equilibrada, conectada com sua família e velhos amigos. Isso fixou Greg, tanto emocional quanto psicologicamente, no que a gente chama de *atrator emocional positivo* (AEP), que o abriu para novas possibilidades e para a empolgação que pode vir com a mudança. Nos capítulos a seguir, compararemos o AEP com o atrator emocional negativo (AEN) — geralmente desencadeado por *deveres* ou ordens externas — e mostraremos como um ajuda e o outro inibe o processo de mudança duradoura.

Mesmo assim, o AEP e o AEN são necessários para o crescimento — é só uma questão de obter a “dosagem” e sequência corretas a fim de ser eficaz, em vez de inibir. Neste livro, também explicaremos como o AEP age como ponto de virada que ajuda a pessoa a seguir de uma fase para a outra em um processo importante de desenvolvimento guiado pela Teoria de Mudança Intencional (TMI), explicada no Capítulo 3. Também compartilharemos aqui muitas outras descobertas de nossa pesquisa. Falaremos sobre como o processo de coaching sempre deve começar com a visão pessoal do indivíduo, e como o próprio processo de coaching precisa ser abrangente, abordando a vida do indivíduo como um todo, não somente alguns aspectos distintos.

Um aviso importante: acreditamos que, para o coach ou qualquer um ajudar outra pessoa, primeiramente tem de se sentir inspirado. Sem o reconhecimento de nossas próprias motivações e sentimentos, podemos fazer muito pouco para nos conectar verdadeiramente com outra pessoa de modo proveitoso. Ou seja, os coaches — sejam eles professores, pais,

médicos, enfermeiras, clérigos, sejam coaches executivos profissionais — devem entender suas próprias emoções e desenvolver uma visão pessoal. Essa é a base para um relacionamento autêntico entre o profissional de apoio e a pessoa que está sendo ajudada ou orientada. Portanto, pretendemos que os exercícios incluídos neste livro não sejam só para o coachee (cliente), mas também para o coach.

Tudo o que escrevemos é baseado em uma pesquisa profunda que conduzimos pessoalmente — individualmente e como equipe — nos últimos cinquenta anos. Isso faz parte do que distingue este livro de tantos outros sobre ajuda, gestão, liderança ou coaching: é baseado em evidências. A pesquisa começou em 1967, com estudos sobre como os adultos ajudam uns aos outros a se desenvolverem ou não. Uma pesquisa longitudinal (que acompanha as pessoas durante os anos) sobre mudanças de comportamento em áreas, desde gestão até vícios, foi realizada em empresas, órgãos do governo, empresas sem fins lucrativos, cursos de pós-graduação e hospitais ao redor do mundo. Essas pesquisas foram seguidas por quase vinte anos de estudos de hormônios e neuroimagem. Mencionamos nossa própria pesquisa, assim como estudos realizados por nossos estudantes de doutorado e colegas. Além do mais, cada um de nós é coach e educador, então nossas histórias inspiram-se em nossas próprias experiências pessoais e profissionais de coaching.

Como pesquisadores e autores, nós três trabalhamos juntos na Case Western University e lecionamos juntos no Coach Certificate Program (Programa de Certificação de Coach) na Weatherhead School of Management. Ademais, juntos lançamos muitas iniciativas de coaching. O Coaching Research Lab (CRL ou Laboratório de Pesquisa de Coaching) foi montado em 2014 e reúne acadêmicos e profissionais para promover pesquisas sobre coaching. Nosso curso aberto, compacto e online (MOOC) “Conversations That Inspire: Coaching Learning, Leadership, and Change” [Conversas que Inspiram: Aprendizado de Coaching, Liderança e Mudanças, em tradução livre] começou em 2015. O curso foca uma abordagem de coaching baseada na paixão e atraiu mais de 140 mil participantes. Um curso anterior sobre inspirar líderes por meio de inteligência emocional e que introduziu muitas dessas ideias atraiu mais de 800 mil participantes de quase todos os países do mundo.

Nossos estudos deixam tudo claro — especificamente, os estudos comportamentais, hormonais e de neuroimagem mostram o impacto diferencial de fazer coach com as pessoas em torno de seus sonhos e suas visões (coaching com compaixão) versus coaching visando a um objetivo externo (coaching por conformidade). Além disso, vimos em nossos próprios estudantes o quanto o coaching com compaixão pode ser eficaz. Esse tipo de coaching, em conjunto com um curso de quatro meses de desenvolvimento de liderança, resulta em melhoras significativas, assim como foi observado, nas competências emocionais e de inteligência social que os estudantes optaram por desenvolver para dar suporte a suas visões pessoais. Juntos, fornecem uma base lógica e científica para o desenvolvimento de como fazer coach com eficácia e ajudar os outros a manifestarem mudanças desejadas e sustentáveis.

Um guia para este livro

Conforme for lendo este livro, você se aprofundará em cada tópico explorado neste capítulo introdutório, obtendo ideias e habilidades práticas ao longo do caminho para ajudá-lo com mais eficiência a fazer coach ou a ajudar os outros em muitos contextos. Ao longo do livro, damos destaque a lições específicas (*pontos-chave do aprendizado*), estudos de pesquisas relevantes (*pesquisas em destaque*) e propiciamos referências e mais detalhes nas notas finais. Para os leitores mais práticos, oferecemos exercícios específicos e comprovados no final de quase todos os capítulos (*reflexão e exercícios práticos*). Queremos fomentar a reflexão como aprendizado ativo e emocional, e não apenas conhecimento. Também promovemos guias de conversações no final de quase todos os capítulos, que incluem perguntas sobre esses assuntos para você refletir com amigos e colegas. Os benefícios deste livro vêm parcialmente de reflexões sobre ideias e técnicas e, como nossos estudos de neuroimagem mostraram, de conversar sobre essas reflexões e experiências com outras pessoas. Discutir ideias com os outros é o que as torna vivas e mais acessíveis, e os guias de conversação são um meio útil para que isso aconteça. Embora escrevamos este livro para que você possa lê-lo de uma maneira que goste dele do início ao fim, também pode usá-lo como um guia de referência, indo diretamente para alguns capítulos ou pontos de aprendizado-chave, exercícios e outros itens destacados.

Em suma, o livro segue assim: o Capítulo 2 explora os usos, as definições de coaching e outros meios que as pessoas costumam usar para ajudar umas às outras. Como mostram os exemplos que oferecemos de casos de coaching reais, no âmago de qualquer processo de ajuda existe um conjunto de experiências dentro do relacionamento entre a pessoa que está sendo ajudada e quem está ajudando. O Capítulo 3 mergulha mais fundo em como fazer coaching com compaixão *versus* coaching por conformidade. Nossa abordagem começa com a percepção de que as pessoas podem mudar quando querem. Então descreveremos as cinco descobertas na Teoria de Mudança Intencional como modelo de mudança desejada e sustentável.

No Capítulo 4, explicamos o que aprendemos dos estudos recentes de ciência do cérebro que podem nos deixar mais aptos a ajudar os outros de forma mais sustentável. Especificamente, focamos como aumentar os atratores emocionais positivos *versus* negativos (AEP e AEN, respectivamente) em nosso cérebro para criar um estado emocional mais receptivo e motivado. No Capítulo 5, aprofundamos a ciência do AEP e do AEN, mostrando que, enquanto precisamos dos atratores emocionais negativos para sobreviver, é o atrator emocional positivo que permite que as pessoas prosperem e cresçam. Veremos como invocar com eficiência o positivo e criar o equilíbrio apropriado entre o positivo e o negativo, dando início, assim, a um crescimento e mudança duradouros.

No Capítulo 6, exploramos a fundo a visão pessoal. Nossas pesquisas mostram que a descoberta e o desenvolvimento dessa visão são a maneira neurológica e emocional mais poderosa de mobilizar o atrator emocional positivo. A visão pessoal é a imagem que a pessoa faz dela em um futuro próximo. Não são os objetivos nem as estratégias. Não é uma previsão do que é provável. É um sonho!

Com o Capítulo 7, começamos focando como construir relacionamentos ressonantes e aprender a fazer as perguntas certas para os outros, enquanto ouvimos para responder, para despertar aprendizado e mudança.

Tanto a maneira quanto o tempo certo das perguntas podem inspirar o AEP e a mudança, ou o oposto. Perder momentos-chave e fazer perguntas fora da sequência podem transformar uma possível conversa motivadora em um interrogatório de culpa induzido. O Capítulo 8 explora como empresas podem adotar a cultura de coaching mudando suas normas, por

exemplo: (1) encorajando coaching entre os colaboradores, (2) usando coaches profissionais internos e externos, e (3) desenvolvendo gestores para serem coaches em suas unidades e outras áreas.

No Capítulo 9, mostramos como aproveitar os momentos em que as pessoas estão prontas para serem ajudadas, o que chamamos de *momentos de coaching*, e oferecemos um guia prático para criar um espaço seguro de reflexão e abertura. Nesse capítulo, também analisamos alguns casos difíceis em coaching e mostramos como as técnicas de coaching com compaixão podem ajudar. Finalmente, com o Capítulo 10 terminamos o livro com um pedido inspirador, fazendo com que você retorne a um exercício oferecido no Capítulo 2, no qual pedimos para refletir sobre quem o ajudou a ser tornar você mesmo. Após ler o livro e aprender maneiras de ajudar outras pessoas a se desenvolver, perguntamos: “Na lista de *quem* você estará?” Afinal, conectar-se com as pessoas enquanto elas buscam seus sonhos pode ser o melhor e mais duradouro presente na vida. É seu legado!

Uma mensagem de esperança

Com este livro, então, apresentamos uma mensagem de esperança. A forma de inspirar e engajar as pessoas para aprender e mudar de uma maneira sustentável não é difícil, embora às vezes possa ser inesperada. Discutimos como estimular uma pessoa a explorar novas ideias no contexto de sua visão pessoal e sonhos enquanto resolve problemas específicos. Exploraremos o que coaches e orientadores eficazes fazem para ajudar as pessoas nas mudanças desejadas e sustentáveis na vida. Analisaremos não apenas abordagens de ajuda e coaching eficazes, mas também como é e, talvez o mais importante, qual é a *sensação* de estar em uma relação de coaching significativa da perspectiva dos dois, do coach e do coachee. É por isso que usamos a palavra *coach* neste livro como abordagem e de um jeito maior do que apenas a de *ser* um título que alguns ostentam ou um papel que alguém representa.

Acreditamos que as ideias e as práticas neste livro ajudarão a mudar a maneira como coaches, líderes, gerentes, conselheiros, terapeutas, professores, pais, clérigos, médicos, enfermeiras, dentistas, assistentes sociais e outros abordam as conversas com seus clientes, pacientes ou estudantes.

E, mais ainda, queremos inspirar mais pesquisas sobre coaching e ajuda. Queremos incentivar modificações e ajustes em centenas de programas de coach e treinamento de gerentes, formação médica e de enfermagem, e qualquer outro programa voltado para o desenvolvimento de indivíduos nas profissões que ajudam a ensinar uma maneira diferente de inspirar aprendizado e mudança.

Talvez muitos de nós, nestes tempos recentes de conversas polarizadas, presentes em tantas áreas de nossa vida, queiramos ajudar as pessoas a desenvolver as habilidades para ouvir com empatia umas às outras. Queremos que as pessoas sejam abertas para aprender umas com as outras. Esperamos poder ajudá-las a expandir seu foco para fora delas mesmas e que se abram para novas ideias. Focando os outros e ajudando verdadeiramente, podemos caminhar em direção a um futuro melhor para nossas famílias, equipes, empresas e comunidades. Com este livro, oferecemos uma maneira de explorar os desejos das pessoas de aprender e mudar, motivar elas mesmas e aos outros, e liderar com mais compaixão.

Então vamos começar.