GCG

Global Coach Group
Lead for Good



Coaching de Liderança Global

Guia do Líder

Will Linssen

www.GlobalCoachGroup.com

Support@GlobalCoachGroup.com

Coaching de Liderança Global

Guia do Líder

Will Linssen

Para uso exclusivo de coaches certificados pelo Global Coach.

Nome do Coach: _____

Nome do Líder: _____

Copyright © 2020 Global Coach Group
All rights reserved. Todos os direitos reservados.

ISBN: 978-1-7354087-1-2 (Print)
ISBN: 978-1-7354087-0-5 (eBook)

Para suporte técnico, entre em contato conosco em,
Support@GlobalCoachGroup.com

www.GlobalCoachGroup.com

Índice

03 **Almeje**

Introdução
Comprometimento para Crescer
Planejamento de Feedback

15 **Concentre-se**

Feedback - Avaliação 360
Feedback – Entrevistas Comportamentais
Business Case

24 **Comprometa-se**

Comprometa-se com a Jornada
Comprometa-se com os Colegas de Trabalho
Crenças de Pessoas Bem-Sucedidas

43 **Cresça**

GDD Mensal + Feedforward + Plano de Ação
GDD Trimestral + Feedforward + Plano de Ação

© 2020 Global Coach Group

Global Coach Group

O Global Coach Group (GCG) é uma organização de coaching de liderança verdadeiramente global que integra o coaching com serviços de tecnologia inovadora para um mundo moderno. As mudanças na tecnologia não apenas mudaram o aprendizado organizacional, o desenvolvimento de liderança e o coaching, mas também mudaram a forma como os profissionais lideram e interagem com seus colegas de trabalho. Na GCG capacitamos os profissionais a liderar para o bem na era da digitalização.

Os líderes e suas interações com seus colegas de trabalho estão mais visíveis do que nunca e é por isso que o coaching precisa incorporar abordagens de “portas abertas” e transparência. Nosso coaching dá às organizações visibilidade clara sobre em que e o quanto seus líderes estão melhorando, e nossa metodologia fornece aos coaches todos os sistemas, ferramentas e tecnologias de que eles precisam para apoiar os líderes a ir para o próximo nível em seu desempenho profissional enquanto engajam suas equipes.

Com experiência em uma ampla gama de setores e níveis organizacionais em todo o mundo, nossa rede global de coaches aplica habilmente nosso processo de coaching altamente eficaz, porém sob medida, em uma grande variedade de idiomas, geografias e conhecimentos culturais. Além disso, a GCG fornece tecnologia incomparável, uma plataforma de coaching escalável para garantir que o coaching de alta qualidade e visibilidade em tempo real se transforme em resultados.

Trabalhamos com líderes de alto desempenho e alto potencial para levá-los aos próximos níveis de sua liderança no mundo atual VUCA (Em português: Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo).

Liderar Para o Bem

Liderar Para o Bem é a crença e o compromisso que impulsiona grandes líderes. A verdadeira liderança adorna significado somente quando se esforça pelo bem dos outros. Alimentados pelo desejo de se tornar ainda melhores, hoje existem mais de 1 milhão de líderes que compartilham nossa crença e se esforçam para Liderar Para o Bem.

Esses líderes compartilham nossa visão de ser ***Bom para as Pessoas, Bom para o Progresso e Bom para a Permanência.***

Bom para as Pessoas
Um líder eficaz orienta sua equipe para fazer o que é certo e os apoia no crescimento, ao mesmo tempo em que garante o alinhamento com a organização. Esses líderes ajudam a identificar áreas específicas para o desenvolvimento e treinam os membros de sua equipe de forma autêntica e construtiva. Através disso, eles crescem melhor juntos. No fim das contas, isso molda positivamente a percepção dos colegas de trabalho, pois eles reconhecem este crescimento. Para todos, estar engajados e trabalhar juntos de forma coesa está no cerne dessa visão.

Bom para o Progresso
Os líderes trabalham pelo progresso para alcançar resultados significativos para si mesmos, suas equipes, sua organização e os clientes que atendem. O progresso holístico em nosso mundo em rápida mudança exige que os líderes tenham a agilidade necessária para se adaptar às demandas ao seu redor. Líderes que envolvem seus colegas de trabalho em sua jornada de desenvolvimento de liderança têm uma taxa de sucesso de 95%, uma em cada três empresas da Fortune 500 utilizou este processo de coaching. O valor que isso cria para o progresso é fundamentado em uma cultura de coaching que depende de um crescimento mensurável.

Bom para a Permanência
Grandes líderes impulsionam mudanças construtivas de comportamento de forma sustentável e se tornam parte de sua cultura organizacional. O impulso e os hábitos duradouros de cada um se enraízam na cultura, estabelecendo permanência e engajamento ao longo do tempo. O impacto que esses líderes causam é alimentado pela transparência de suas ações e sua missão fundamental para o bem maior das pessoas. Uma liderança saudável é algo que beneficia a todos, tanto a curto como a longo prazo.

Will Linssen, MBA, MSc



"Fazendo a mudança acontecer para uma vitória tripla" é a base sobre a qual Will fornece aos altos executivos soluções empresariais eficazes e aplicações práticas de liderança que proporcionam resultados mensuráveis para seus desafios organizacionais específicos, resultando em uma vitória tripla para os líderes, suas equipes e seus negócios. Will tem mais de 30 anos de profunda experiência em cargos executivos e gerenciamento de negócios na Europa, América do Norte e Ásia. Após sua carreira de liderança executiva, Will construiu a rede de coaching internacional número 1 do mundo que evoluiu para o Global Coach Group (GCG), no qual atualmente é o CEO.

Experiência profissional

Will foi reconhecido como o Treinador de Coaching No1 do Mundo pela Thinkers50 (Reino Unido) e foi classificado entre os 10 melhores coaches de liderança do mundo pela Global Gurus (EUA). A Universidade de Harvard o convidou para ser tornar membro de seu Instituto de Coaching. Além disso, Will é um dos primeiros Master Certified Coaches da Marshall Goldsmith Stakeholder Centered Coaching. Há mais de duas décadas ele vem trabalhando com equipes executivas para melhorar de forma mensurável sua liderança e eficácia organizacional. Ele ocupou vários cargos de gerência geral e gestão de negócios em empresas multinacionais na Europa, América do Norte e Ásia e atuou na diretoria de várias multinacionais na Ásia. Will viaja pelo mundo treinando coaches executivos e líderes empresariais de coaching para utilizar a metodologia altamente eficaz da GCG.

Os clientes elogiam constantemente sua personalidade voltada para os resultados, combinada com seu estilo confiante, enérgico e empático. Um bom ouvinte e solucionador de problemas com profundo conhecimento de negócios e compreensão intercultural, ele tem sido reconhecido por suas habilidades criativas e analíticas, e a maioria de seus clientes executivos ocupam posições internacionais em uma ampla gama de indústrias da Fortune 500 nos EUA, LATAM, Europa, Ásia e Austrália, como por exemplo: AON, Allianz, BAT, Bayer, Coca Cola, GSK, ING, Kimberly Clark, LG, LinkedIn, McDonalds, Novartis, Pepsi, Philips, Philip Morris, Sanofi, Standard Chartered Bank, Syngenta, SC Johnson e Uber.

Qualificações e Acreditações

Will possui dois mestrados em Gestão Tecnológica e Administração de Empresas pela IMD (Suíça).
Will obteve uma série de credenciamentos profissionais reconhecidos no desenvolvimento de RH no campo de liderança, coaching executivo e avaliações por organizações internacionais de renome, tais como:

- Stakeholder Centered Coaching (Master Certified Coach MCC) para Coaching Executivo Individual, Team Coaching e Global Leadership Assessment.
- Avaliações de Desenvolvimento Organizacional e de Liderança da Human Synergistics
- Liderança de inteligência emocional de Daniel Goleman / Korn Ferry
- Sete Hábitos de Pessoas Altamente Eficazes da FranklinCovey
- Colaboração da equipe e gestão da diversidade da Belbin
- Ferramentas de avaliação de personalidade, como MBTI do CPP e Predictive Index da PI International
- Gerenciamento de desempenho executivo da HeartMath

Publicações

A Will escreveu vários livros de liderança e programas de certificação de coaching, mais notadamente:

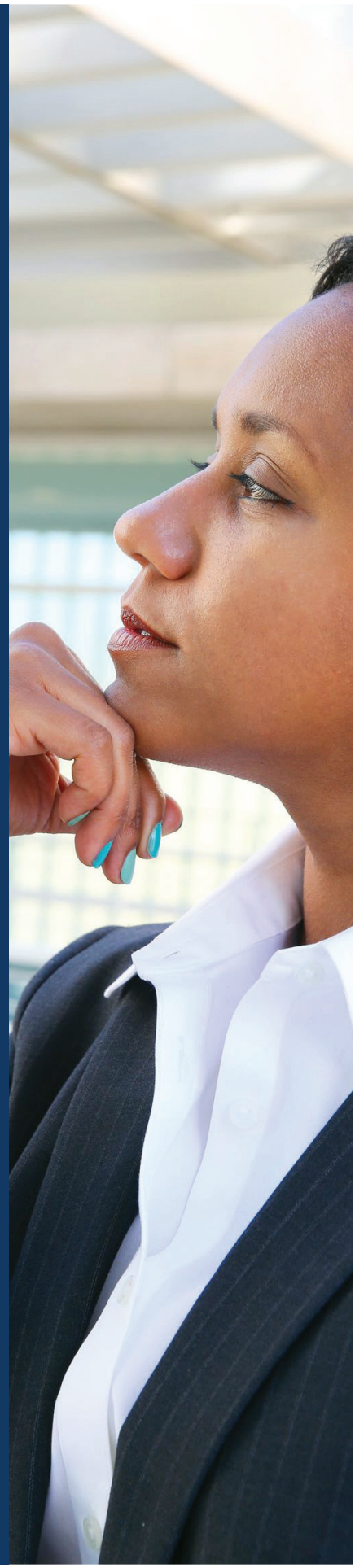
- Next Level Leader, Lead for Good
- Global Leadership Assessment (GLA 360)
- Global Leadership Coaching, Coach Guide
- Global Team Coaching, Coach Guide

"Will Linssen combines incredible subject matter expertise with excellent skills in the area of leadership development and executive coaching. He is highly sensitive to cultural differences from an innate understanding and true appreciation of what is beneath the surface which enables him to build a bridge between Asian and Western management styles. He is more focused on getting results than anyone I have worked with in the management development community before and delivers!"
Arthur van Benthem, CEO BrandLoyalty International

GCG **Global Coach Group**
Lead for Good

Almeje

Introdução
Comprometimento para Crescer
Planejamento de Feedback



Introdução à Jornada de Liderança e ao Feedforward Coaching 360

INÍCIO COMPROMETIDO			CRESCIMENTO
1	2	3	4 ~ 7
ALMEJE	CONCENTRE-SE	COMPROMETA-SE	CRESÇA
• Introdução • Comprometimento para Crescer • Planejamento de Feedback	• 360 • Entrevistas Comportamentais • Business Case	• Jornada • Colegas de Trabalho • Crenças de Pessoas Bem-sucedidas	

Anotações

Comprometimento para Crescer

O sucesso na mudança em liderança exige que os líderes sejam mais Focados em NÓS na sua liderança do que no EU. Líderes Focados em NÓS, estão comprometidos com três abordagens específicas:

- **EU VOU =** Um líder precisa fazer com que a mudança esteja relacionada a ele e sair de sua zona de conforto, ficar vulnerável, deixar seu ego de lado, testar coisas novas, repensar crenças fortemente estabelecidas e fazer o que for preciso para mudar.
- **NÓS VAMOS =** O líder precisa, ao mesmo tempo, fazer com que a mudança não esteja relacionada a ele, mas a seus colegas de trabalho. Deve envolvê-los no processo, considerar suas sugestões, admitir que, como líder, ele não é perfeito e demonstrar crescimento em liderança.
- **VAMOS LÁ =** O líder precisa implementar e aprimorar comportamentos, hábitos e processos mais eficazes.

Todos os itens acima requerem que os líderes deixem de dar prioridade a seu Ego e passem a dar prioridade a NÓS VAMOS, isso exige a mudança de uma abordagem Focada no EU para uma Focada em NÓS.

Descreva os comportamentos de líderes que são Focados no EU x Focados em NÓS.

Focado no EU	Focado em NÓS

Nível de comprometimento em liderar Focado em NÓS									
1 Muito baixo	2	3 Baixo	4	5 Abaixo da média	6 Acima da média	7	8 Alto	9	10 Muito alto

Acordo para Crescer

Os líderes têm sucesso em alcançar o crescimento em liderança quando seguem as diretrizes abaixo:

EU VOU	NÓS VAMOS	VAMOS LÁ
Reconheço que só eu posso ME tornar melhor. Portanto, eu me comprometo a ficar vulnerável, deixar de lado meu ego, testar coisas novas e sair da minha zona de conforto para servir àqueles que lidero. Eu me comprometo a desafiar minhas crenças mais profundas e a fazer o que for preciso para crescer. Vou trabalhar com meu coach para testar coisas novas até encontrar a fórmula vencedora.	Reconheço que não sou perfeito e que aqueles que lidero já sabem disso. Portanto, os comportamentos que são de alta prioridade para eles serão uma alta prioridade para mim. Comprometo-me a pedir suas sugestões de feedforward e considerar usá-las em meu plano de ação. Eu me comprometo a crescer como líder tanto para eles quanto para mim.	O crescimento da liderança é simples, mas não é fácil. Uma melhor liderança requer melhores hábitos. Portanto, eu me comprometo a melhorar os processos críticos de crescimento. Isso inclui a execução consistente do Plano de Ação que compartilharei com meus colegas de trabalho, bem como o follow-up consistente com eles sobre o progresso do meu crescimento em liderança.

Eu me comprometo com este nível de liderança Focada em NÓS e concordo em ser cobrado disso:

Nível de comprometimento em liderar Focado em NÓS									
1 Muito baixo	2	3 Baixo	4	5 Abaixo da média	6 Acima da média	7	8 Alto	9	10 Muito alto

Responsabilidades do Coach	Responsabilidades do Líder
• Identificar áreas de crescimento de maior valor • Ajudar a selecionar os colegas de trabalho mais adequados • Facilitar relacionamento positivos com colegas de trabalho • Priorizar e desenvolver um plano de ação eficaz • Fornecer incentivo e resistência quando necessário • Responder à comunicação em 24 horas	• Selecionar 2 comportamentos de liderança para melhorar • Pedir feedforward comportamental uma vez por mês • Criar e compartilhar meu plano de ação comportamental • Pedir ajuda a todos os meus colegas de trabalho • Ser guiado pelo meu coach para o crescimento em liderança • Coletar feedback a cada três sobre meu progresso

Eu concordo em seguir essas diretrizes o melhor que eu puder.

COACH: **LÍDER:**

Lista de Avaliadores para Avaliações de Feedback de Liderança

O objetivo do *Feedforward Coaching 360* é “apoiar os líderes a alcançar uma mudança positiva de comportamento para si mesmos e fazer com que os colegas de trabalho reconheçam isso”.

O *Feedforward Coaching 360* se concentra em:

- O maior desafio enfrentado pelos executivos hoje não é: compreender a prática da liderança, é praticar sua compreensão da liderança.
- O feedback é o café-da-manhã dos campeões. Feedback e feedforward são alavancas-chave na mudança comportamental e no aumento da eficácia em liderança.

Para iniciar o processo de avaliação do feedback de liderança, preencha a seguinte lista de avaliadores a serem envolvidos neste processo.

Respondents List for 360 Assessment and Behavioral Interviews									
Name	Relation to Leader				Email	Phone	Title	Invitation	
	Mgr	Direct Report	Peer	Other				360	BI

Convidando avaliadores para avaliação de liderança

Convide seus avaliadores por e-mail para a avaliação de liderança para solicitar seu apoio na obtenção de feedback de alta qualidade. Você pode editar o modelo abaixo conforme achar necessário.

Modelo de e-mail para feedback

Para: [*Avaliadores*]
CC: [*Coach*]
Assunto: Convite para dar sugestões para o meu Programa de Coaching de Liderança

Caro colega,

Atualmente, estou participando de um programa de coaching de liderança do Global Coach Group para desenvolver minha eficácia como líder.

Como nosso relacionamento é importante para mim, gostaria de envolvê-lo nesse processo e receber seu feedback sincero por meio de uma avaliação. Sua contribuição significaria muito para mim.

Sua participação nas próximas 1-2 semanas seria a seguinte:

1. Você receberá um convite pessoal por e-mail para meu "*Global Leadership Assessment*" online. Essa avaliação deve levar cerca de 15 minutos para ser concluída.

2. Meu coach, [*NOME DO COACH*] entrará em contato com você para uma breve entrevista. Ele fará várias perguntas sobre meu comportamento de liderança e eficácia. Esta reunião tomará 30 minutos do seu tempo.

Todas as respostas individuais permanecerão anônimas. Suas respostas à avaliação e a entrevista serão combinadas com as de pelo menos três outras pessoas.

Esta é uma excelente oportunidade para obter um feedback sincero e construtivo, e agradeço antecipadamente por sua contribuição.

Atenciosamente,

NOME DO LÍDER

Entrevista Comportamental com o Líder

Quais são seus pontos fortes?

Quais são suas áreas a serem desenvolvidas?

Quais ambientes trazem à tona o que há de melhor em você?

Quais ambientes trazem à tona o que há de pior em você?

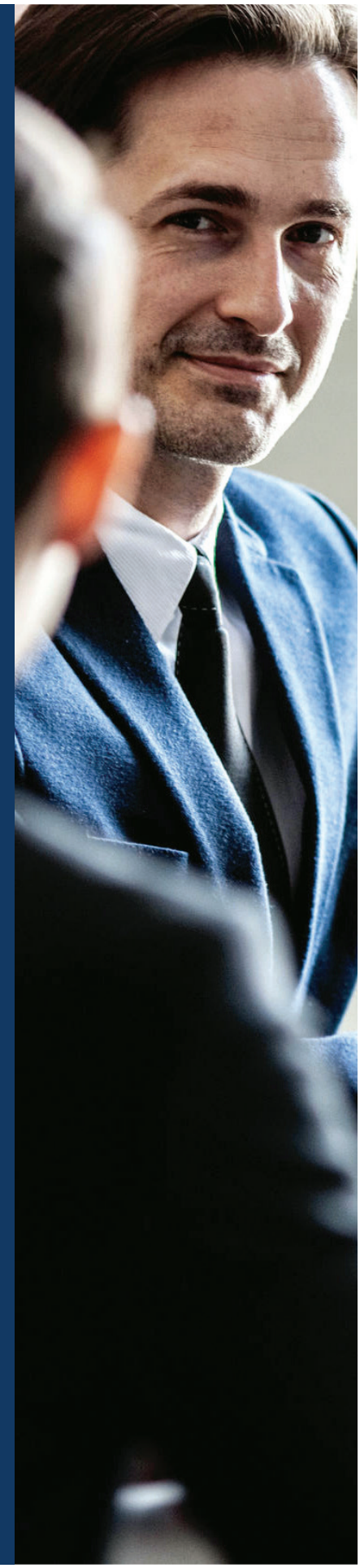
GCG **Global Coach Group**
Lead for Good

Concentre-se

Feedback - Avaliação 360

Feedback – Entrevistas Comportamentais

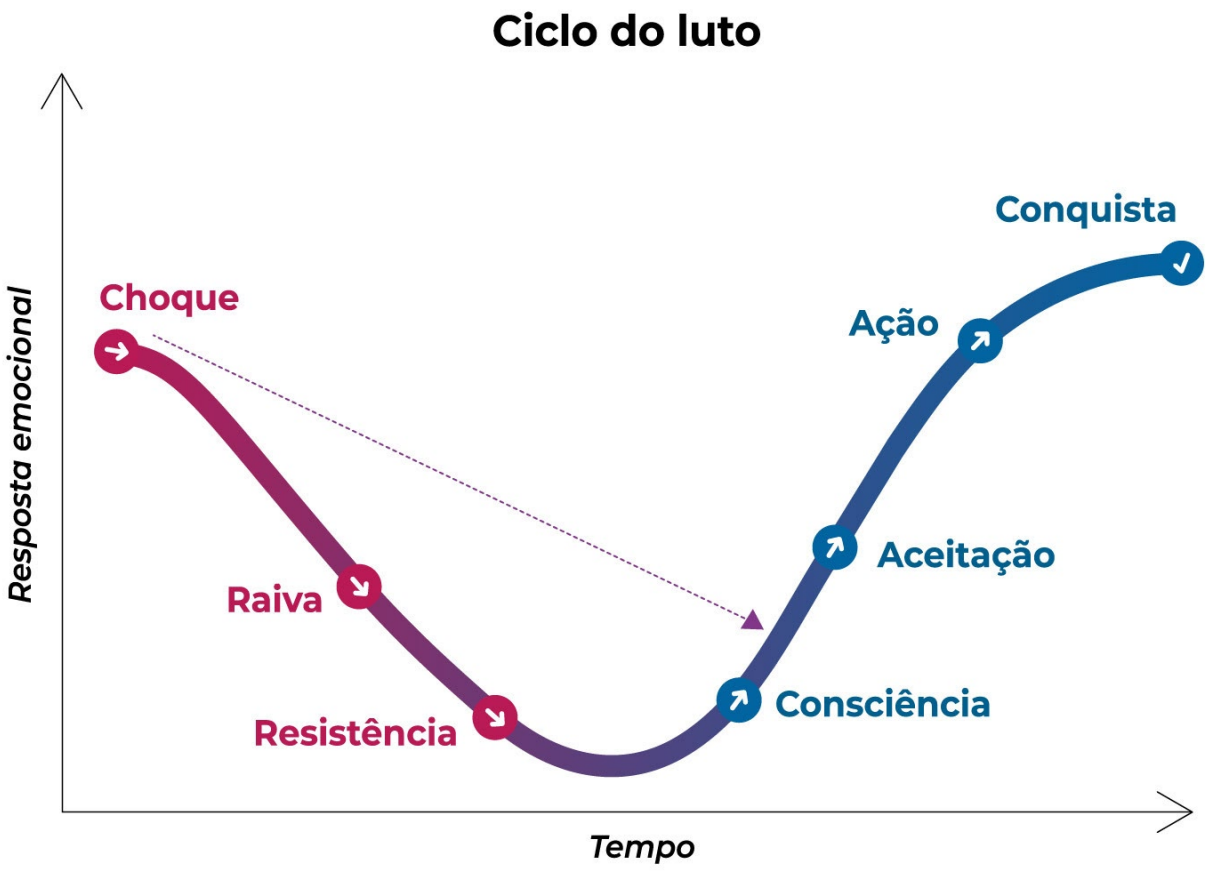
Business Case



Conversas de feedback

Embora muitos processos de coaching sejam iniciados para ajudar os líderes a melhorar nas áreas que eles desejam melhorar, **qualquer esforço de desenvolvimento de liderança é voltado para a melhoria em áreas que impactam os outros**. Portanto, a questão se concentra no que outros disseram ser os principais pontos fortes e áreas a serem desenvolvidas.

Mesmo que receber feedback possa ser um desafio para os líderes, no final das contas, a eficácia no desempenho dos negócios, na carreira e na vida depende de passar de forma eficaz pelo ciclo de luto em direção à aceitação, ação e realização.



** Adaptado do clico do luto de Kübler-Ross*

360 - Conversa

Pontos fortes

- O que os outros dizem ser seus principais pontos fortes?
- Que comportamentos específicos fazem parte disso?
- Você pode me dar um ou dois exemplos desses comportamentos?

360 - Conversa

Áreas a serem desenvolvidas

- O que os outros dizem ser suas principais áreas a serem desenvolvidas?
- Que comportamentos específicos fazem parte disso?
- Você pode me dar um ou dois exemplos desses comportamentos?

Entrevistas Comportamentais - Conversa

Pontos fortes

- O que os outros dizem ser seus principais pontos fortes?
- Que comportamentos específicos fazem parte disso?
- Você pode me dar um ou dois exemplos desses comportamentos?

Entrevistas Comportamentais - Conversa

Áreas a serem desenvolvidas

- O que os outros dizem ser suas principais áreas a serem desenvolvidas?
- Que comportamentos específicos fazem parte disso?
- Você pode me dar um ou dois exemplos desses comportamentos?

Business Case - Resumo de feedback

1. O que as pessoas disseram ser seus 5 principais pontos fortes?
2. O que as pessoas disseram ser suas 5 principais áreas a serem desenvolvidas?
3. Dessas áreas, quais devem ser as 2 áreas escolhidas para serem suas Áreas de Crescimento em Liderança?

Pontos fortes

1.

2.

3.

4.

5.

Áreas a serem desenvolvidas

1.

2.

3.

4.

5.

Áreas de crescimento em liderança

1.

2.

Business Case

Eu estou comprometido a me tornar mais eficaz no(s) seguinte(s) comportamento(s) de liderança:

1.

2.

Quando eu melhorar nos comportamentos de liderança acima,

Eu obterei os seguintes benefícios:	**Meus colegas de trabalho obteriam os seguintes benefícios (funcionais e relacionais):**

Como isso afetará o desempenho dos negócios?	Nem um pouco / Um pouco / Significativamente
Vale a pena?	Sim / Não

Vou precisar investir:

Precisarei superar e gerenciar (em meu plano de ação posteriormente):

Anotações

GCG **Global Coach Group**
Lead for Good

Comprometa-se

Comprometa-se com a Jornada

Comprometa-se com os Colegas de Trabalho

Crenças de Pessoas Bem-Sucedidas



Áreas de Crescimento em Liderança Frequentemente Selecionadas

Comunicação:

- Comunicar-se com mais eficácia
- Escutar ativamente
- Incluir outras pessoas na tomada de decisão
- Tomar decisões definitivas mais rápido
- Ser mais assertivo (incluindo defender suas próprias crenças e opiniões)
- Gerenciar conflitos de forma construtiva, oportuna e eficaz
- Influenciar outras pessoas de forma persuasiva
- Comunicar uma visão/estratégia clara
- Liderar com perguntas (em vez de mandar nas pessoas)

Desenvolvimento de cultura organizacional e líderes:

- Gerenciar e valorizar a diversidade
- Construir relacionamentos multifuncionais
- Gestão intercultural
- Opor-se aos que prejudicam o trabalho em equipe
- Colaborar de forma eficaz com outros (incluindo ser mais respeitoso com outros)
- Conquistar a confiança dos colegas de trabalho
- Exalar presença executiva
- Ser autoconfiante
- Impulsionar a mudança de equipe/cultura
- Treinar e mentorear outros

Gerenciamento de desempenho:

- Delegar com mais eficácia
- Empoderar subordinados
- Execução eficaz/consistente
- Executar planos estratégicos
- Ser mais empreendedor
- Assumir riscos calculados
- Responsabilizar outros pelos resultados deles
- Lidar com problemas de desempenho em tempo hábil

Percepção é realidade

Quem decide se essas bebidas são boas?

A empresa? Ou os clientes?



As percepções são resilientes:
mesmo que a realidade mude!

Exemplo comum de um relógio com numeração romana:





Anotações


Geneva

Seleção de Colegas de Trabalho

Colegas de trabalho a serem envolvidos na jornada de desenvolvimento em liderança							
Nome	**Relação com o Líder**				**E-mail**	**Telefone**	**Título**
	Geren-te	Subor-dinado	Par	Outro			
Você mesmo							

Convide os Colegas de Trabalho para Jornada de Desenvolvimento em Liderança

Convide seus colegas de trabalho por e-mail para sua jornada de desenvolvimento em liderança para solicitar o apoio deles e conseguir sugestões de feedforward. Você pode editar o modelo abaixo conforme achar necessário.

Modelo de Email

Para: [*Colegas de trabalho*]

CC: [*Coach*]

Assunto: Convite para apoiar minha Jornada de Desenvolvimento em Liderança

Caros colegas,

Permitam-me começar agradecendo por seus valiosos comentários. Aprendi muito sobre mim, as áreas em que sou visto como um grande executor, junto com algumas áreas que realmente gostaria de melhorar. Especificamente, gostaria de melhorar nas duas áreas a seguir:

1. ACL 1
2. ACL 2

Esta semana vou pedir 3-5 minutos do seu tempo, para ouvir suas sugestões sobre como posso melhorar nessas áreas. Meu compromisso imediato com você é ouvir suas sugestões com a mente aberta, pensar sobre elas e, então, trabalhar com meu coach para desenvolver um plano de ação específico com base em suas sugestões. Se, a qualquer momento, você quiser entrar em contato com meu coach [*NOME DO COACH*], sinta-se à vontade para fazê-lo em COACH@abc.com ou 5555-4567.

Obrigado mais uma vez por sua disposição em apoiar o crescimento de minha liderança nos próximos meses.

Atenciosamente,

NOME DO LÍDER

Conversa de Integração com os Colegas de Trabalho

Abaixo está um exemplo de conversa entre um líder e sua subordinada, Melissa, que pode ser usado como está ou editado se for necessário.

Líder: Oi Melissa. Queria reservar um minuto e compartilhar algo importante com você. Nos próximos 6 meses, vou passar por um programa de coaching para desenvolver minhas habilidades de liderança. Com base no feedback que recebi, estou me comprometendo a me desenvolver em 2 áreas de liderança: delegação melhor e comunicação mais envolvente. Essas são duas áreas em que meu desenvolvimento teria um impacto positivo no desempenho de nossa equipe e, com sorte, tornaria o local de trabalho ainda mais agradável para os outros. Sei que, se vou melhorar nisso, vou precisar de ajuda. Especificamente, a sua e de outros com quem me comunico e trabalho regularmente. Você estaria disposta a me apoiar nesta jornada, ela exigirá apenas 2 minutos por mês de você?

Melissa: Eu adoraria ajudar. Como posso te apoiar?

Líder: Uma vez por mês, vou pedir *feedforward* pra você. O *feedforward* é uma sugestão voltada para o futuro: então, neste caso, o que posso fazer para melhorar nos próximos 30 dias?
Como parte do coaching, vou enviar um e-mail uma vez por mês pedindo algumas sugestões sobre como posso ser mais eficaz em minhas 2 áreas de crescimento. Vou analisar suas sugestões de *feedforward* e as de alguns outros colegas de trabalho para fazer um plano de ação. Vou compartilhar o plano com você para que você saiba no que estou trabalhando.

A segunda maneira de você ajudar é fornecendo feedback sobre meu progresso. Vai ser assim: uma vez a cada três meses, meu coach vai enviar uma pesquisa sobre como estou me saindo nos últimos meses nessas duas áreas específicas. A pesquisa é totalmente anônima e leva apenas alguns minutos.

Melissa: Só para esclarecer, uma vez por mês recebo um e-mail pedindo algumas sugestões de *feedforward* ... e ... feedforward são ... sugestões para o futuro, certo?

Líder: Sim, exatamente. E isso me dá orientações claras sobre como posso melhorar de maneiras que são importantes para você e outras pessoas.

Melissa: E a cada 3 meses, vou receber uma pesquisa para saber se você está se tornando mais eficaz. É isso?

Líder: É isso aí, Melissa.

Melissa: Ótimo, parece fantástico.

Líder: Obrigado. Isso significa muito para mim e deve me ajudar a me tornar um colega de trabalho melhor. Quero ser muito transparente com todos sobre em que estou trabalhando. Espero que isso nos torne uma equipe mais unida e me ajude a tornar este lugar ainda melhor para se trabalhar. Eu realmente aprecio o seu apoio.

Notes

3 Elementos para uma Conversa de Integração com os Colegas de Trabalho Bem-Sucedida

1. Seja sincero (por demonstrar comprometimento com o crescimento)

Uma boa conversa de integração com os colegas de trabalho só será boa se for honesta. Devido à brevidade do diálogo, a seriedade do líder deve ser demonstrada em suas comunicações verbais e não verbais. Enquanto observa o líder praticar na dramatização, pergunte-se: “Se eu fosse um colega de trabalho, acreditaria que essa pessoa (a) deseja mudar e (b) está disposta a ouvir minhas sugestões?” Use sua experiência em comunicação para ajudar o líder a fazer a mudança, peça ajuda e seja consistente em agir e fazer a mudança durar.

2. Esteja preparado para perguntas

É provável que a conversa de integração com os colegas de trabalho leve a perguntas. Essas indagações podem estar relacionadas ao processo de coaching, ao grau de contribuição exigido dos colegas de trabalho ou até mesmo à decisão pessoal do líder de embarcar na jornada. Em cada dramatização prática, faça ao líder perguntas com as quais ele provavelmente se deparará e oriente-o a dar respostas fortes.

3. Seja conciso

Um grande aspecto da Integração dos Colegas de Trabalho é que ela não precisa ser um processo criativo. O roteiro foi testado por muitos, muitos líderes. Sabemos que funciona quando usado conforme prescrito. Os desafios surgem quando os líderes ficam prolixos ou saem involuntariamente do roteiro. A tendência de defender as próprias ações ou dar desculpas acidentalmente pode rapidamente obscurecer o convite ao comunicar a mensagem errada. Ajude o líder a seguir o roteiro e ser conciso. Use sua sabedoria de coaching para determinar se as edições devem ser feitas e para garantir que quaisquer edições retenham a mensagem principal.

Anotações

Crenças de Pessoas Bem-Sucedidas - Conversa

Reveja cada crença e converse sobre estas questões:

- Forneça um ou dois exemplos de como você aplica isso em seu comportamento.
- Como essa crença pode ajudá-lo?
- Como essa crença pode inibir você?

Belief #1: Success is my MINDSET

Mais (+)	Menos (-)
Ter uma autoimagem positiva; “Vencedores” no jogo da vida	Supervalorizar consistentemente seu desempenho
Ter a coragem de aplicar suas habilidades e pontos fortes	Ter dificuldade em aceitar a veracidade do feedback inconsistente com a autoimagem
Possuir uma “confiança contagiante”	Desconsiderar opiniões de pessoas que não correspondem ao seu nível de sucesso

Exemplos:

Útil:

Inibindo:

Crença no 2: O sucesso é minha ESCOLHA

Mais (+)	Menos (-)
Alta necessidade de autodeterminação	Pode ser muito supersticioso sobre suas escolhas
Fazem o que eles fazem por causa do compromisso pessoal	A necessidade de controle pode resistir à mudança
Possuir um forte senso de dono	Em sua cabeça e coração podem não sentir que o "eu verdadeiro" pode mudar

Exemplos:

Útil:

Inibindo:

Crença no 3: O sucesso é minha RESILIÊNCIA

Mais (+)	Menos (-)
Não acreditar que forças externas controlam seu destino	Enfrentar o perigo de ter compromissos demais
Sentimento inabalável de otimismo	Ter que vencer a todo custo; ganhar demais
Persistente mesmo em face de probabilidades difíceis	Pode ter dificuldade de "desapegar" do fracasso

Exemplos:

Útil:

Inibindo:

Vinte Hábitos Ineficazes de Líderes Bem-Sucedidos

A seguir estão os padrões (falhas) de comunicação transacional que os líderes muitas vezes deixam se tornar hábitos imperceptíveis que, então, geram desafios e obstáculos em nossas interações com os outros.

Reveja a lista abaixo e marque todos os hábitos que você exibe regularmente.

1. Promover o meu valor

- **Acrescentar valor demais:** O desejo irresistível de acrescentar nossos pequenos comentários em cada conversas.
- **Reivindicar crédito que não merecemos:** A maneira mais irritante de superestimar nossas contribuições em cada sucesso.
- **Julgamento:** A necessidade de avaliar os outros e impor nossos padrões a eles.
- **Começar com "Não", "Mas" ou "No entanto":** O uso excessivo desses qualificadores negativos que dizem secretamente para todos: "Estou certo, você está errado".
- **Fazer comentários destrutivos:** Os sarcasmos desnecessários e os comentários maldosos que achamos que nos fazem parecer espertos e interessantes.

2. Uso excessivo de emoções

- **Falar quando está com raiva:** Usar a volatilidade emocional como ferramenta de gerenciamento.
- **Negatividade:** “Deixe-me explicar por que isso não vai funcionar”. A necessidade de compartilhar nossos pensamentos negativos mesmo quando ninguém perguntou.
- **Apegar-se ao passado:** A necessidade de desviar a culpa de nós mesmos para eventos e pessoas de nosso passado; um subconjunto de culpar outras pessoas.
- **Dar desculpas:** A necessidade de reposicionar nosso comportamento irritante como um elemento permanente para que as pessoas não os levem em consideração.
- **Parcialidade:** Deixar de perceber que estamos tratando alguém de maneira injusta.

3. Empoderando o Ego

- **Uma necessidade excessiva de ser “eu”:** Exaltar nossos defeitos como virtudes simplesmente porque eles são quem somos.
- **Passando a bola:** A necessidade de culpar a todos, menos a nós mesmos.
- **Recusar-se a expressar arrependimento:** A incapacidade de assumir a responsabilidade por nossas ações, admitir que estamos errados ou reconhecer como nossas ações afetam os outros.
- **Ganhar demais:** A necessidade de vencer a todo custo e em todas as situações, quando é importante, quando não é importante e quando não tem nada a ver com o assunto.
- **Dizer ao mundo como você é inteligente:** A necessidade de mostrar às pessoas que somos mais inteligentes do que elas pensam que somos.

4. Criando limites

- **Reter informações:** A recusa em compartilhar informações com terceiros para manter uma vantagem sobre eles.
- **Deixar de dar o reconhecimento adequado:** A incapacidade de elogiar e recompensar.
- **Não ouvir:** A forma mais passiva-agressiva de desrespeito aos colegas.
- Deixar de expressar gratidão: A forma mais básica de não ter educação.
- **Punir o mensageiro:** A necessidade equivocada de atacar os inocentes que geralmente estão apenas tentando ajudar.

Adaptado de *What Got You Here W Don't Get You There*, publicado pela Hachette Books.

Anotações

GCG **Global Coach Group**
Lead for Good

Cresça

GDD Mensal + Feedforward + Plano de Ação

GDD Trimestral + Feedforward + Plano de Ação



GDD → Bom - Difícil - Diferente

Líder: _____ **Período:** _____ **Data:** _____

1. **BOM: O que deu certo? Por quê?**

2. **DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?**

3. **DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?**

GDD → Bom - Difícil - Diferente

Líder: Taylor Lee **Período:** Jan. 2020 **Data:** Feb. 6th, 2020

1. **BOM: O que deu certo? Por quê?**

   - Atingiu as metas de vendas e lucro de dezembro.
   - Fez os lançamentos do período mais cheio do ano de forma impactante.
   - Incentivou novas iniciativas, recompensando e reconhecendo as atividades atuais.
   - Aumentou a autoestima de todos por meio de um maior contato com a equipe.
   - Continuou a conduzir os Planos de Ação de MT
   - Continuou os processos de treinamento dos membros do MT
   - Foco - manteve a lista relativamente curta
   - Desejo - era importante para mim (especialmente os lançamentos do período mais cheio e os resultados mensais)
   - Bom processo
   - Planos de ação de MT focados nas coisas "certas"

2. **DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?**

   - Planos de Ação de MT acompanhados e checklist desenvolvido - alcançou 55% das ações desejadas (visitas à loja pelo MT e Visitas ao Cliente pelas equipes das marcas são as áreas que requerem mais atenção)
   - MT Coaching em andamento, mas precisa de atenção para atingir a qualidade desejada e o foco dos indivíduos - estabeleceu um sistema centralizado para rastrear e reter todos os documentos mensais.
   - As lacunas eram devidas à falta de foco em algumas áreas e à falta de acompanhamento de certas pessoas

3. **DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?**

   - Manter o foco na excelência de execução - especialmente nas lacunas da última vez.
   - Continuar a comunicar os resultados e a reconhecer os sucessos
   - Aprender com os erros e implementar ações corretivas. (Foco nas principais exceções)
   - Capacitar MT / gerentes para agregar valor aos programas / processos existentes
   - Usar eventos de feriados públicos (dia das Mães etc.) para criar um pouco de diversão e emoção e manter as pessoas com energia

Follow-up - Mensal

Mensalmente: envie um e-mail para reunir sugestões de feedforward de colegas de trabalho

Peça para seus colegas de trabalho por e-mail para fornecer sugestões de feedforward. Você pode editar o modelo abaixo conforme achar necessário.

Modelo de e-mail

Para: [Colegas de trabalho]

CC: [Coach]

Assunto: Por favor, envie para mim suas sugestões de desenvolvimento em liderança para os próximos 30 dias!

Caros colegas,

Tenho trabalhado para implementar meu plano de ação mais recente para mudança em liderança e gostaria de pedir mais sugestões. Conforme mencionado, concentrei meu crescimento de liderança em:

1. ACL 1
2. ACL 2

À medida que trabalharmos juntos, quais 2 ou 3 sugestões você teria para eu melhorar nos próximos 30 dias?

Envie-me suas sugestões por e-mail nos próximos 2 dias. Como alternativa, podemos falar sobre isso quando nos encontrarmos ... (por exemplo ... nesta quinta / ... ou passarei em seu escritório nesta sexta).

Atenciosamente,

NOME DO LÍDER

Sugestões de feedforward do follow-up mensal com os colegas de trabalho

Nome do líder: _____

Estou empenhado em me tornar mais eficaz nos seguintes comportamentos de liderança:

1.

2.

Anotações

Colega de trabalho: **Data:**

Colega de trabalho: **Data**

Colega de trabalho: **Data**

Coworker: **Date:**

Coworker: **Date:**

Coworker: **Date:**

Coworker: **Date:**

Coworker: **Date:**

Coworker: **Date:**

Coworker: **Date:**

Coworker: **Date:**

Coworker: **Date:**

Plano de ação

Nome do líder:

Compartilhado com os colegas de trabalho em (data):

Comportamentos a prestar atenção!		Coloque N para Não e S para Sim							
Área de crescimento em liderança	Eu demonstrei os seguintes comportamentos com frequência e de forma apropriada?	S	T	Q	Q	S	Semanalmente	Mensalmente

Plano de ação

Nome do líder: Taylor Lee							Compartilhado com os colegas de trabalho em (data): 07 de fevereiro de 2020	
Comportamentos a prestar atenção!							**Coloque N para Não e S para Sim**	
Área de crescimento em liderança	**Eu demonstrei os seguintes comportamentos com frequência e de forma apropriada?**	**S**	**T**	**Q**	**Q**	**S**	**Semanalmente**	**Mensalmente**
Comunicar objetivos de forma clara	Enfatizar minhas duas área de crescimento em liderança em reuniões/comunicação							
	Começar as reuniões dizendo o *porquê* e o *quê* alcançar							
	Qual é a necessidade do negócio e qual é a solução / entregável?							
	Assumir um senso de dono para criar um plano e entregar uma solução? -O que nós decidimos? / Quais são as ações/tarefas? (Garantir que todos concordem e estejam comprometidos)							
	No fim de uma conversa articular as decisões SMARTER tomadas durante a reunião							
	Finalizar a reunião por recapitular as ações e passos futuros							
Responsabilizar as pessoas para que entreguem	Destacar coisas que foram bem feitas (baseando-se em comentários dos gerentes de equipe							
	Concordar em um plano confiável para entregar metas SMART que foram combinadas							
	Análise de Planejamento de Projeto (revisar o plano de 4 semanas, toda semana) Processo e perguntas: - As prioridades estão alinhadas? - Você está dentro do prazo para entregar? - De que ajuda ou apoio você precisar para conseguir? - De que forma isso vai refletir em você quando for finalizado?							
	Criar um ambiente seguro para as pessoas falarem dos problemas -Obrigado por levantar essa questão! -De que ajuda você precisa (para fazer uma mudança) ...?							

Follow-up - Mensal

Mensal: E-mail para compartilhar o plano de ação com os colegas de trabalho

Modelo de e-mail

Para: [Colegas de trabalho]

CC: [Coach]

Assunto: Obrigado por seu apoio em minha jornada de desenvolvimento em liderança

Caros colegas,

Obrigado por seu apoio em meu programa de desenvolvimento em liderança e pelas sugestões recentes que vocês forneceram.

Como você sabe, estou focando meu crescimento de liderança em:

1. ACL 1
2. ACL 2

Com base nas sugestões que recebi de você, de outros colegas de trabalho e em algumas ideias da minha parte, atualizei o plano de ação anexo.

Continuarei implementando meu plano de ação nas próximas 3-4 semanas e depois disso vou entrar em contato com vocês para pedir mais sugestões de feedforward.
Por enquanto, quero me concentrar na implementação do plano de ação atual e sinta-se à vontade para me informar se você perceber as mudanças que estou tentando fazer.

Obrigado mais uma vez por sua disposição em apoiar o crescimento da minha liderança, o que não só beneficiará a mim, mas também a nossa equipe nos próximos meses. Se você tiver alguma dúvida ou comentário, por favor me avise.

Atenciosamente,

NOME DO LÍDER

Anotações

GDD → Bom - Difícil - Diferente

Líder: _____ **Período:** _____ **Data:** _____

1. **BOM: O que deu certo? Por quê?**

2. **DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?**

3. **DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?**

GDD → Bom - Difícil - Diferente

Líder: Taylor Lee **Período:** Jan. 2020 **Data:** Feb. 6th, 2020

1. **BOM: O que deu certo? Por quê?**

   - Atingiu as metas de vendas e lucro de dezembro.
   - Fez os lançamentos do período mais cheio do ano de forma impactante.
   - Incentivou novas iniciativas, recompensando e reconhecendo as atividades atuais.
   - Aumentou a autoestima de todos por meio de um maior contato com a equipe.
   - Continuou a conduzir os Planos de Ação de MT
   - Continuou os processos de treinamento dos membros do MT
   - Foco - manteve a lista relativamente curta
   - Desejo - era importante para mim (especialmente os lançamentos do período mais cheio e os resultados mensais)
   - Bom processo
   - Planos de ação de MT focados nas coisas "certas"

2. **DIFÍCIL: O que foi difícil? Por quê?**

   - Planos de Ação de MT acompanhados e checklist desenvolvido - alcançou 55% das ações desejadas (visitas à loja pelo MT e Visitas ao Cliente pelas equipes das marcas são as áreas que requerem mais atenção)
   - MT Coaching em andamento, mas precisa de atenção para atingir a qualidade desejada e o foco dos indivíduos - estabeleceu um sistema centralizado para rastrear e reter todos os documentos mensais.
   - As lacunas eram devidas à falta de foco em algumas áreas e à falta de acompanhamento de certas pessoas

3. **DIFERENTE: O que precisa ser feito de maneira diferente? Como?**

   - Manter o foco na excelência de execução - especialmente nas lacunas da última vez.
   - Continuar a comunicar os resultados e a reconhecer os sucessos
   - Aprender com os erros e implementar ações corretivas. (Foco nas principais exceções)
   - Capacitar MT / gerentes para agregar valor aos programas / processos existentes
   - Usar eventos de feriados públicos (dia das Mães etc.) para criar um pouco de diversão e emoção e manter as pessoas com energia

Follow-up - Trimestral

Mensalmente: envie um e-mail para reunir sugestões de feedforward de colegas de trabalho

Peça para seus colegas de trabalho por e-mail para fornecer feedback e sugestões de feedforward.

Você pode editar o modelo abaixo conforme achar necessário.

Modelo de e-mail

Para: [Colegas de trabalho]

CC: [Coach]

Assunto: Meu LGPR

Caros colegas,

Na próxima semana, você receberá um convite por e-mail para preencher uma breve pesquisa online sobre meu progresso no desenvolvimento das seguintes áreas de crescimento em liderança:

1. ACL 1
2. ACL 2

Esta pesquisa levará apenas 10 minutos para ser concluída e é importante para mim.

Como um lembrete, estou perguntando duas coisas a você:
- Concentre sua avaliação em meu comportamento apenas nos últimos meses.
- Seja aberto e honesto em suas respostas.

Suas respostas são anônimas e serão combinadas com as de pelo menos três outras pessoas.
Esta é uma excelente oportunidade para eu medir meu progresso.
Valorizo este feedback e agradeço por dedicar seu tempo para responder à pesquisa.

Atenciosamente,

NOME DO LÍDER

LGPR Survey Questions

Dear Colleague,

Thank you in advance for your participation in the Leadership Growth Progress Review. This short survey will take only 5-10 minutes of your time. The Leadership Growth Progress Review is an important factor in accelerating your leadership development.

If you have any queries about the survey please contact Sarah Johnson via e-mail at Support@GlobalCoachGroup.com. Thank you for your cooperation and making your opinion count.

Survey Questions * Required Fields

1. Over the last 3-4 months do you believe Taylor has become more (or less) effective in demonstrating the following leadership behaviors (do not consider environmental factors beyond their control)?*

To delegate more effectively to others.*

(-3) Much Less Effective	(-2) Noticeably Less Effective	(-1) Little Less Effective	(0) No Change	(1) Little More Effective	(2) Noticeably More Effective	(3) Much More Effective	No Improvement Needed
○	○	○	○	○	○	○	○

To coach and support others in the achievement of their objectives.*

(-3) Much Less Effective	(-2) Noticeably Less Effective	(-1) Little Less Effective	(0) No Change	(1) Little More Effective	(2) Noticeably More Effective	(3) Much More Effective	No Improvement Needed
○	○	○	○	○	○	○	○

2. Did Taylor communicate to you these leadership growth areas over the last 3-4 months? *

To delegate more effectively to others*

Never	Very Rarely	Rarely	Occasionally	Frequently	Very Frequently
○	○	○	○	○	○

To coach and support others in the achievement of their objectives.*

Never	Very Rarely	Rarely	Occasionally	Frequently	Very Frequently
○	○	○	○	○	○

3. Did Taylor follow up with you and ask you for feedback and/or feedforward suggestions in these leadership growth areas over the last 3-4 months? *

No Follow Up	A Little Follow Up	Some Follow Up	Frequent Follow Up	Consistent & Periodic Follow Up
○	○	○	○	○

61

4. Did they share their action plan over the last 3-4 months? *

Never	Very Rarely	Rarely	Occasionally	Frequently	Very Frequently

5. Did they implement their action plan and make change visible over the last 3-4 months? *

Never	Very Rarely	Rarely	Occasionally	Frequently	Very Frequently

6. What has Taylor done in their leadership growth areas over the past 3-4 months to become a more effective leader and what did you find particularly effective? Add your comments in your preferred language:

7. What can they do in their leadership growth areas to become more effective as a leader during the next 3-4 months? Add your comments in your preferred language:

8. What additional comments (e.g. issues/ideas/information/affirmations) would you like to share with Taylor? Add your comments in your preferred language:

9. Did they change their overall leadership effectiveness over the last 3-4 months (Do not consider environmental factors beyond their control)? *

(-3) Much Less Effective	(-2) Noticeably Less Effective	(-1) Little Less Effective	(0) No Change	(1) Little More Effective	(2) Noticeably More Effective	(3) Much More Effective	No Improvement Needed

Taylor Lee

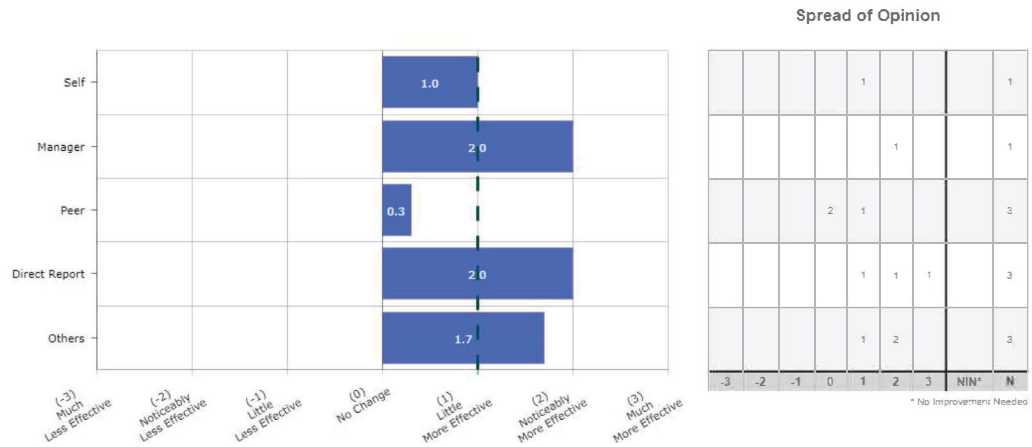
Leadership Growth Progress Review

Production Date: 2020-06-19

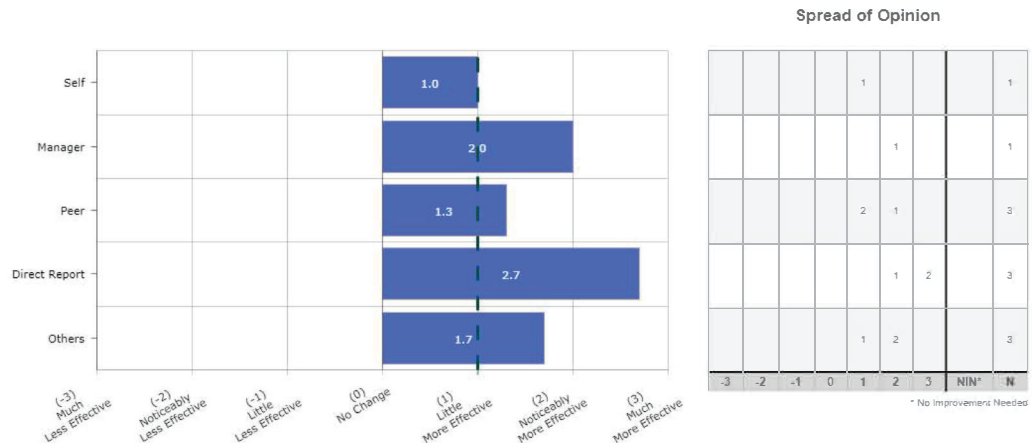
Report generated by: Sarah Johnson

1. Over the last 3-4 months do you believe Taylor has become more (or less) effective in demonstrating the following leadership behaviors (do not consider environmental factors beyond their control)?

A. To delegate more effectively to others



B. To coach and support others in the achievement of their objectives

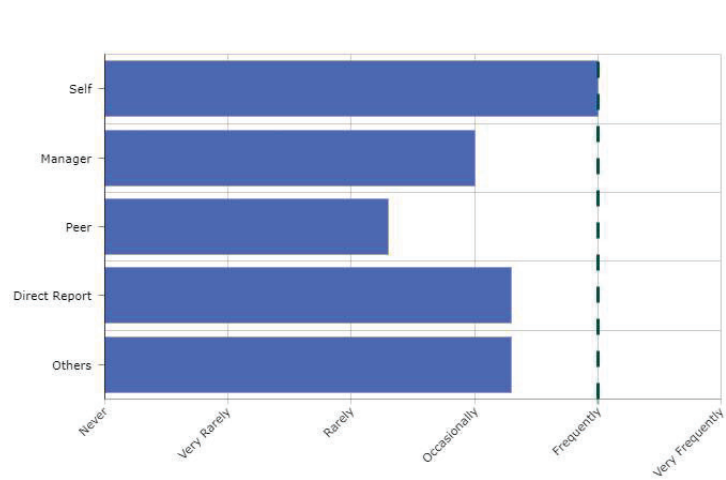


: LGPR #1 June 2020

Self Score Line
(Based on most recent LGPR data)

2. Did Taylor communicate to you these leadership growth areas over the last 3-4 months?

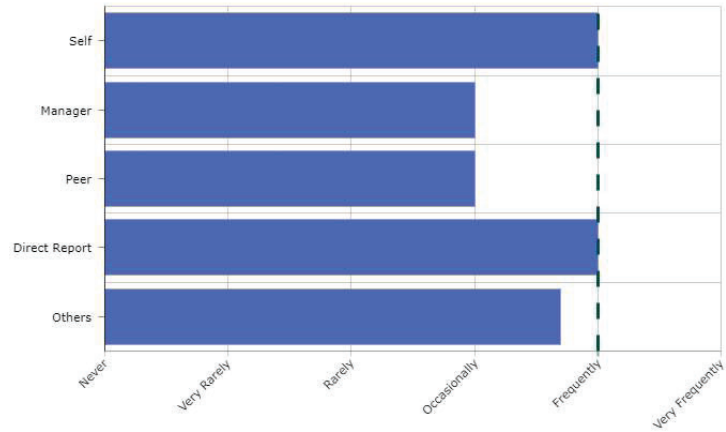
A. To delegate more effectively to others



Spread of Opinion

				1		1
			1			1
		2	1			3
			2	1		3
			2	1		3
0	1	2	3	4	5	N

B. To coach and support others in the achievement of their objectives



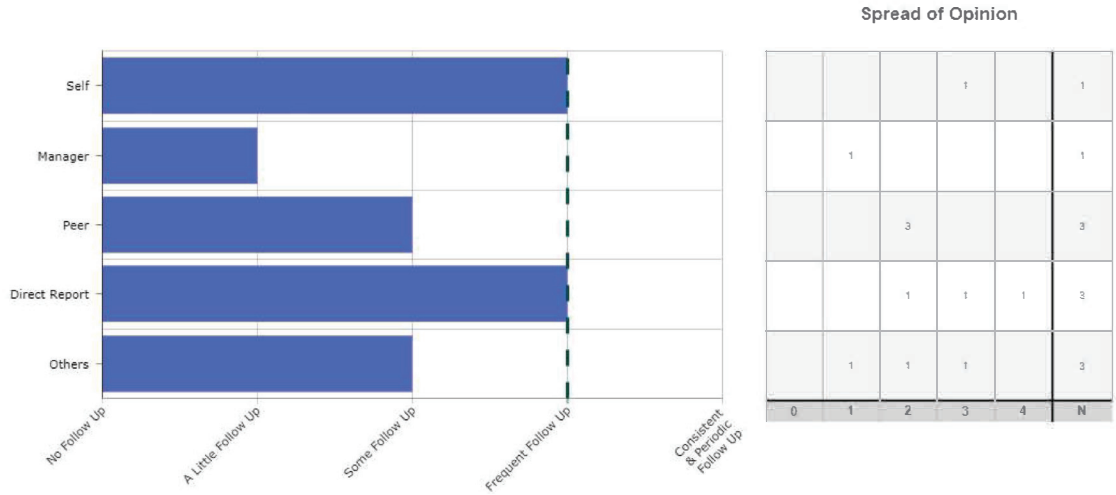
Spread of Opinion

				1		1
			1			1
		1	1	1		3
				3		3
			1	2		3
0	1	2	3	4	5	N

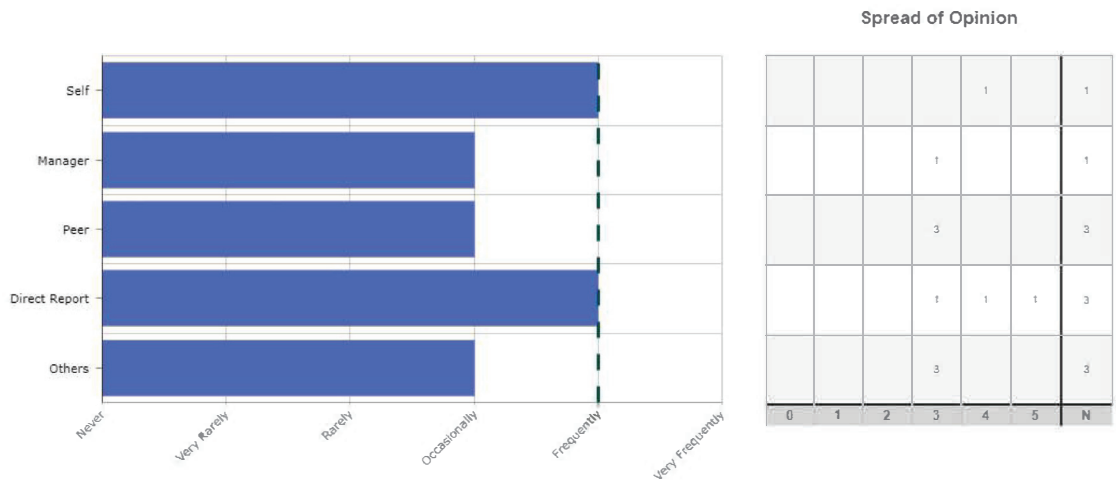
: LGPR #1 June 2020

Self Score Line
(Based on most recent LGPR data)

3. Did they follow up with you and ask you for feedback and/or feedforward suggestions in these leadership growth areas over the last 3-4 months?



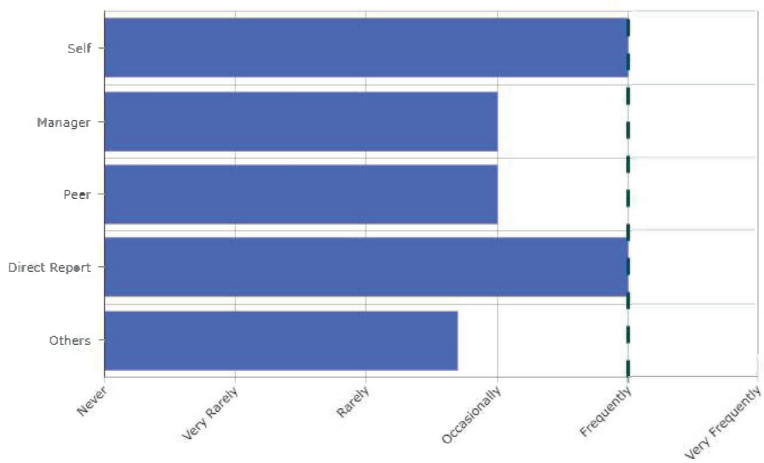
4. Did they share their action plan with you over the last 3-4 months?



: LGPR #1 June 2020

Self Score Line
(Based on most recent LGPR data)

5. Did they implement their action plan and make change visible to you over the last 3-4 months?



Spread of Opinion

				1		1
			1			1
			3			3
			1	1	1	3
		1	2			3
0	1	2	3	4	5	N

: LGPR #1 June 2020

Self Score Line
(Based on most recent LGPR data)

6. What has Taylor done in their leadership growth areas over the past 3-4 months to become a more effective leader and what did you find particularly effective? You can add comments in your preferred language:

Self - Jun 2020

"I have made more effort to meet my direct reports 1:1 and discuss their career development. I opened up more knowledge sharing and cross-product training opportunities for individuals in my team in order for them to build their capabilities."

Manager - Jun 2020

"Taylor is trying to give room to his team and delegate more, and I believe he can do more and become more effective in the future."

Direct Report - Jun 2020

"He's spent an hour or so with me to coach me, once or twice every month consistently."

"Taylor has tried to take steps to hand over tasks."

"He helped me create execution roadmaps I can use for myself and my team."

7. What can they do in their leadership growth areas to become more effective as a leader in the next 3-4 months? You can add comments in your preferred language:

Manager - Jun 2020

"He could be much better at outlining aspects of performance where improvement is needed and delegate more accordingly."

Direct Report - Jun 2020

"He needs to spend more time with his team to train and coach them more effectively."

"He needs to get a better sense of where help is needed and reach out in time."

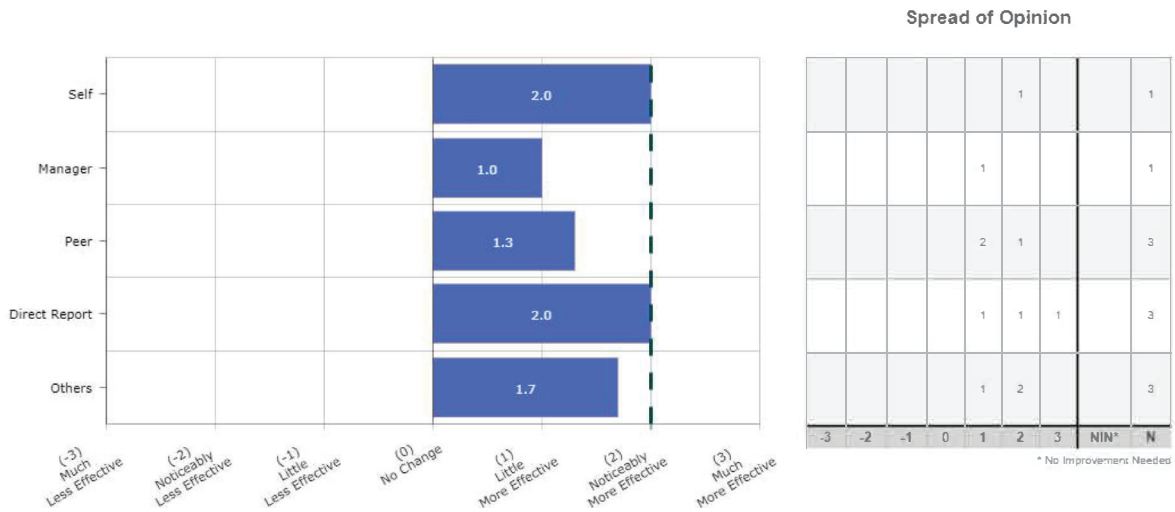
"Taylor needs to be more available to people so they can easily approach him to discuss any challenges on delegated tasks."

8. Are there any additional comments you would you like to share with Taylor? You can add comments in your preferred language:

Manager - Jun 2020

"I'd like to see Taylor delegate more work to his subordinates so he could focus more on vision and strategy. He is a very hard worker who sets a high example for his team and I'd like to see him hold his team to the same high standards."

9. Did they change their overall leadership effectiveness over the last 3-4 months (Do not consider environmental factors beyond their control)?

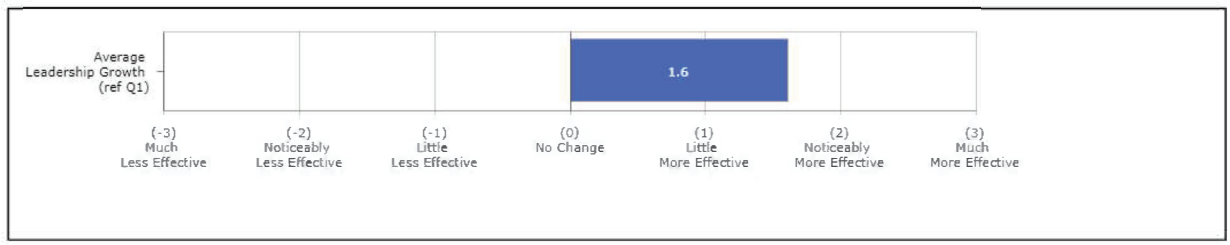


: LGPR #1 June 2020

Self Score Line
(Based on most recent LGPR data)

Stakeholder Overview

	Self	Manager	Peer	Direct Report	Others
	#1	#1	#1	#1	#1
Taylor Lee	✓	-	-	-	-
Karl Smith	-	✓	-	-	-
Carol Goldberg	-	-	✓	-	-
Peter White	-	-	✓	-	-
Shane Sullivan	-	-	✓	-	-
Sandeep Das	-	-	-	✓	-
Catherine Laurence	-	-	-	✓	-
Bob Allen	-	-	-	✓	-
Julia Goek	-	-	-	-	✓
Amahle Nkosi	-	-	-	-	✓
Mohammad Nacer	-	-	-	-	✓
Valid Responses	1	1	3	3	3



: LGPR #1 June 2020

Self Score Line
(Based on most recent LGPR data)

Plano de ação

Nome do líder:		Compartilhado com os colegas de trabalho em (data):						
Comportamentos a prestar atenção!		Coloque N para Não e S para Sim						
Área de crescimento em liderança	Eu demonstrei os seguintes comportamentos com frequência e de forma apropriada?	S	T	Q	Q	S	Semanalmente	Mensalmente

Plano de ação

Nome do líder: Taylor Lee								Compartilhado com os colegas de trabalho em (data): 07 de fevereiro de 2020	
Comportamentos a prestar atenção!								**Coloque N para Não e S para Sim**	
Área de crescimento em liderança	**Eu demonstrei os seguintes comportamentos com frequência e de forma apropriada?**	**S**	**T**	**Q**	**Q**	**S**		**Semanalmente**	**Mensalmente**
Comunicar objetivos de forma clara	Enfatizar minhas duas área de crescimento em liderança em reuniões/comunicação								
	Começar as reuniões dizendo o *porquê* e o *quê* alcançar								
	Qual é a necessidade do negócio e qual é a solução / entregável?								
	Assumir um senso de dono para criar um plano e entregar uma solução? -O que nós decidimos? / Quais são as ações/tarefas? (Garantir que todos concordem e estejam comprometidos)								
	No fim de uma conversa articular as decisões SMARTER tomadas durante a reunião								
	Finalizar a reunião por recapitular as ações e passos futuros								
Responsabilizar as pessoas para que entreguem	Destacar coisas que foram bem feitas (baseando-se em comentários dos gerentes de equipe								
	Concordar em um plano confiável para entregar metas SMART que foram combinadas								
	Análise de Planejamento de Projeto (revisar o plano de 4 semanas, toda semana) Processo e perguntas: - As prioridades estão alinhadas? - Você está dentro do prazo para entregar? - De que ajuda ou apoio você precisar para conseguir? - De que forma isso vai refletir em você quando for finalizado?								
	Criar um ambiente seguro para as pessoas falarem dos problemas -Obrigado por levantar essa questão! -De que ajuda você precisa (para fazer uma mudança) ...?								

Follow-up - Mensal

Mensal: E-mail para compartilhar o plano de ação com os colegas de trabalho

Modelo de e-mail

Para: [Colegas de trabalho]

CC: [Coach]

Assunto: Obrigado por seu apoio em minha jornada de desenvolvimento em liderança

Caros colegas,

Obrigado por seu apoio em meu programa de desenvolvimento em liderança e pelas sugestões recentes que vocês forneceram.

Como você sabe, estou focando meu crescimento de liderança em:

1. ACL 1
2. ACL 2

Com base nas sugestões que recebi de você, de outros colegas de trabalho e em algumas ideias da minha parte, atualizei o plano de ação anexo.

Continuarei implementando meu plano de ação nas próximas 3-4 semanas e depois disso vou entrar em contato com vocês para pedir mais sugestões de feedforward.
Por enquanto, quero me concentrar na implementação do plano de ação atual e sinta-se à vontade para me informar se você perceber as mudanças que estou tentando fazer.

Obrigado mais uma vez por sua disposição em apoiar o crescimento da minha liderança, o que não só beneficiará a mim, mas também a nossa equipe nos próximos meses. Se você tiver alguma dúvida ou comentário, por favor me avise.

Atenciosamente,

NOME DO LÍDER

Anotações

To Do in Adobe (after exporting to PDF)

1. **Add LGPR/Report pages**
2. **Replace Grief Cycle page (in 2.1) –** export issue
3. **Add pg #s in header (10pt Montserrat)**
4. **Jot down pg #s of S1,2,3,4**
5. **Add cover page, title page & table of contents**
6. **Edit pg #s in table of contents**
7. **Replace all chapter pages**
8. **Delete this page**