



Introdução

*“Entre o que eu
penso,
o que quero dizer,
o que digo e o
que você ouve,
o que você quer
ouvir
e o que você acha
que entendeu,
há um abismo”*

Alejandro
Jodorowsky

Se tantos meios existem para facilitar a comunicação, por que ela nunca foi tão difícil? Estamos na chamada Era da Comunicação. Temos como nunca antes tivemos milhares de recursos tecnológicos para facilitar a comunicação e nunca, enquanto sociedade, estivemos tão distantes.

Algumas pessoas podem pensar que a razão disso é o advento da internet, da Inteligência Artificial, da tecnologia que afastou as pessoas mesmo com o intuito de aproximar... e o que tem faltado mesmo é o olho no olho.

Tanto que em algumas organizações, faz-se o acordo de reuniões sem celulares e notebooks para incentivar as pessoas a conversarem, ou minimamente largarem seus *gadgets* e se encontrarem.

Só que o olho no olho é fácil quando portamos boas notícias. Mas, na maioria das vezes, fazer as conversas olho no olho quando as coisas não estão tão bem é extremamente difícil. E vamos adiando, adiando... e colocando tudo para debaixo do tapete, esperando que as coisas se resolvam por si só. E outras tantas vezes, quando reunimos coragem para fazer as conversas mais difíceis não sabemos direito o que fazer, como fazer. E colocamos os pés pelas mãos.

O fato é que seguimos nos desentendendo. Com companheiros e companheiras, nossas crianças, pais, mães, lideranças, liderados/as... falamos o mesmo idioma... mas quantas vezes você fala numa boa e a outra parte sente que foi ofendida? A gente se ilude achando que falou de forma explícita, que foi ‘de boa’, e quem ouve entende ao contrário.

A verdade é que fazer as conversas difíceis requer técnica e treino... e não recebemos treinamento para tal.

Somos todos aprendizes! A necessidade de diálogos profundos e genuínos é crescente e eterna, em todas as instâncias e, quanto mais promovemos, mais este apetite por diálogo aumenta.

Então, a proposta desse texto é refletir sobre o que facilita a realização de diálogos construtivos, para que possamos, ao fim das contas, nos comunicar com mais efetividade e construir vínculos mais fortes e verdadeiros.

A Importância da conexão

Na teoria, a comunicação é um sistema composto por alguém que EMITE, alguém que RECEBE, a MENSAGEM e o RUÍDO. Sempre existe ruído, mas a gente esquece deles. E vive na ilusão de que nos comunicamos super bem.

Por mais chavão que possa ser, para se comunicar melhor faz toda a diferença entender que a outra pessoa tem um papel chave nessa história. Só que a gente imagina essa outra pessoa do nosso jeito, como a gente quer, e não como realmente é.

O Pensar alheio é diferente do nosso – com conhecimentos, cultura familiar, valores e crenças limitantes que divergem das nossas. O Sentir da outra pessoa vem carregado de simpatias e antipatias diferentes das nossas... e com um Querer repleto de hábitos, comportamentos e práticas que se distinguem das nossas.

Ou seja, esquecemos que existe um universo gigante ao redor de cada Ser Humano, e ao mesmo tempo, um abismo entre esse OUTRO SER HUMANO e EU.

É por isso que as confusões na comunicação são tão presentes. E as polarizações são cada vez maiores. Tendemos a simplificar o mundo, encaixotar pessoas nos nossos juízos de valor, desconsiderando a enorme complexidade que existe na pessoa à nossa frente.

Hoje, todos os nossos sentidos estão de certa maneira atrofiados. Estar numa conversa sem um celular na mão já gera certo incômodo. Não seguimos o olhar nos olhos de outro alguém por mais de alguns segundos. Prestar atenção no que a pessoa está dizendo sem nenhuma preocupação com nada que não seja escutar é muito difícil.

E na maioria das vezes, sem saber, usamos vícios de linguagem que interferem sobremaneira na capacidade de gerar empatia. Quer ver?

Quantas vezes, numa conversa, falamos: ‘ahã, estou te ouvindo, pode falar’, mas estamos com desatenção, fazendo outra coisa. Ou invadimos quem está falando com milhões de perguntas, fazendo um interrogatório. Ou desandamos a falar sobre algo que aconteceu com a gente quando passamos pela mesma situação, em uma atitude egoísta falando de si. Ou começamos a dar conselhos, como se soubéssemos o que é melhor para a outra pessoa. Ou tratamos como coitada, oferecendo consolo e não apoio. Ou criticamos sem querer a forma como conduziu a situação. Temos maestria em afastar a outra pessoa de nós sem nem perceber, quando tudo o que ela mais queria era, simplesmente, alguns minutos de uma escuta atenta e genuína. Temos alguns hábitos, muitas vezes sem consciência, de gerar desconexão e evitar uma escuta legítima.

Diálogos construtivos

Estamos aqui falando do primeiro passo para que haja comunicação de qualidade.

Quando estivermos diante de outro ser humano, em conversa, precisamos treinar a nossa PRESENÇA. Precisamos limpar os nossos sentidos dos nossos pressupostos e abrir-nos para aquela pessoa que está na nossa frente. É criar conexão/ rapport. Mostrar que o outro perceba que você está ali inteiro e à disposição do outro. Abrir espaço para que se apresente para nós. E ESCUTAR.

ESCUATA, UM HÁBITO PERDIDO NUM MUNDO DE RESPOSTAS PRONTAS

Sem perceber, a gente decide pela outra pessoa. O que vai pensar, vai dizer, como vai reagir.

E para piorar, vivemos num mundo acelerado, onde as pessoas não têm tempo, nem paciência, para o tempo alheio.

Então, vale a nossa reflexão: a quem você está dando o poder da escuta? Sim, porque quando aplicamos a escuta ativa, estamos mostrando o quanto aquela pessoa, naquele momento, é importante para nós. Demonstramos respeito, interesse e consideração.

Escutar é renunciar à telepatia para abrir-se à palavra externa. É estar nesse lugar que só tem UM, a pessoa que está falando. Para formar uma terceira presença, entre você e a outra pessoa. É hospedar, temporariamente, a pessoa em vc. E assim, deixar-se transformar.

A escuta tem como função que a gente se abra a visões contrárias às nossas. Acontece que a cultura que valoriza demais o indivíduo acaba provocando uma surdez para suprir o nosso viés de confirmação.

E o que é o nosso viés de confirmação? A tendência de filtrar, interpretar ou por informações que confirmem nossas ideias prévias. É que precisamos colocar as pessoas em caixas - encaixotá-las nos nossos padrões para seguirmos adiante em qualquer tipo de relação.

Ou o que os psicólogos definem como efeito halo, que é a tendência de previamente julgar uma pessoa a partir de uma única característica e a partir disso generalizamos outras, não necessariamente verdadeiras. São os carimbos que colocamos. E, ao colocar carimbos, coisificamos o outro, afastando qualquer possibilidade de conexão. A pessoa vira o 'chato', o 'braço curto', a 'anta'.

Relembrar a humanidade do outro, enxergando-o como ser integral, com coisas que gosto e que não gosto, nos ajuda nesse resgate.

Diálogos construtivos

O 1º movimento do escutar é um sair de si. Suspende-se temporariamente. Um bom exercício é silenciar a conversa interna e esvaziar-se. Não deixar-se sequestrar pela conversa vertical interna que ocorre naturalmente.

O 2º movimento é um abrir-se para a outra pessoa.

E o 3º é abrir-se para aquilo que você ainda não sabe, sair da posição de posse e de controle do saber, do conhecimento. E abrir-se, inclusive, para o fracasso da comunicação.

Lacan já dizia que a essência da comunicação é o mal-entendido. É reconhecer que nessa troca, nessa partilha, estaremos diante do desconhecido. E talvez seja isso que torna a escuta verdadeira tão difícil.

Então, uma boa posição de escuta é aquela que consegue suportar a incerteza, o não saber.

Escutar é renunciar à posição de poder. É vivenciar o descontrole, é vivenciar o oceano desconhecido.

O vazio que deve acontecer na escuta é um espaço para que a outra pessoa nos habite. E as certezas soterram esses espaços.

Talvez a escuta ativa seja a base do diálogo. E o interesse ou a curiosidade, bem como o desejo de compreensão seja a outra perna desse intercâmbio entre as pessoas.

Quando num diálogo a pessoa é ouvida verdadeiramente, há uma transformação em quem narra e em quem escuta.

FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO EMPÁTICA

Para podermos fazer diálogos construtivos, temos que reaprender essas 4 diferenciações que explicaremos abaixo.

Tudo, absolutamente tudo o que fazemos, nós só fazemos para atender a alguma necessidade que temos. Necessidades são o que fazem nossa vida fluir, o que nunca deveria cessar para sermos realmente felizes. Marshall Rosenberg chamou-as de Necessidades Humanas Universais – são elas que unem todas as pessoas. Com elas, ficamos diante da Humanidade alheia e conseguimos conexão. Nós só nos conectamos com o outro pelas necessidades, não só a minha, mas também a do outro. É o que nos une e nos faz ter uma humanidade compartilhada. Quando a gente se reconhece como humanidade.

Para atender a uma necessidade, cada indivíduo, no seu livre-arbítrio, decide por uma estratégia.

Estratégias, portanto, são formas de atender a uma necessidade.

Por exemplo: Família é uma necessidade ou uma estratégia? Trabalho é uma necessidade ou uma estratégia? Família é uma estratégia para atender uma necessidade de amor, de pertencimento. Trabalho é uma estratégia para auto realização, realização financeira, segurança.

Diálogos construtivos

Outro exemplo. Quantas vezes não vivenciamos esta situação: alguém que entra na sua sala e diz: quero um aumento salarial! O aumento salarial é uma estratégia para atender qual necessidade? Pode ser que a colaboradora acabe de ter a notícia que está grávida de trigêmeos, tendo a necessidade básica de segurança e sobrevivência. Ou pode ser que o colaborador se sente não valorizado pelas suas entregas e, o aumento por mérito atenderia a necessidade de reconhecimento. Ou um colaborador que trabalha há anos no departamento descobre que alguém recém chegado, na mesma função, está com um salário significativamente maior, ferindo sua necessidade de justiça e igualdade.

Descobrir a necessidade da outra pessoa e se conectar com ela é a chave para a construção de um diálogo construtivo. Nas necessidades nos conectamos. Nas estratégias brigamos/entramos em conflito.

Quando buscamos um diálogo construtivo, queremos construir estratégias que incluam ambas as necessidades, tanto as minhas quanto as alheias.

Essa é a 1ª diferenciação que precisamos fazer. Nós nos conectamos nas necessidades. Criamos conflito nas estratégias.

A 2ª diferenciação é que observações são diferentes de interpretações.

A maior parte das vezes, criamos narrativas mentais sobre os fatos mais corriqueiros. Se a pessoa passou por mim e não me cumprimentou, já acho que está chateada comigo/brigou em casa/se estressou com a liderança/é mal educada. E, na maioria das vezes, sabemos que não é nada disso... a pessoa pode estar apenas distraída naquele momento.

Quanto mais pudermos nos ater aos fatos e checar antes de construir histórias mirabolantes, mais perto estaremos daquilo que é real e não do que a nossa mente criativa imagina.

A 3ª diferenciação é que sentimentos são diferentes de pensamentos.

Não temos letramento emocional. Não conhecemos a gama de sentimentos que possuímos e não temos costume de acessá-los.

Quando nos perguntam como estamos nos sentindo a maioria das vezes respondemos assim ‘Eu sinto que a Maria não vai com a minha cara’. Ou que ‘aquele projeto vai dar pau’. Quando começamos uma frase com ‘Eu sinto que’ não estamos falando de sentimentos.

Nosso repertório de palavras para rotular os outros costuma ser maior do que o vocabulário para observar claramente os nossos estados emocionais. Como é quando nos perguntam: como você está se sentindo? No mundo “moderno”, os sentimentos simplesmente não são considerados importantes, o que se valoriza é “a maneira certa de pensar”. Somos ensinados a estar direcionados para outros ao invés de em contato com nós mesmos.

Diálogos construtivos

Muitas vezes também dizemos que nos sentimos ‘humilhados/as, ignorados/as, enganados/as... será que são sentimentos? Não são... porque aqui dependem de outra pessoa. É a outra pessoa que humilha, que trai, que engana.

Um bom jeito de começar a treinar expressar nossos sentimentos é começar com “Eu estou triste/feliz/surpresa/frustrada/cansada/com raiva/alegre”.

E por último, a 4a diferenciação. Pedidos são diferentes de exigências. Será que sabemos fazer pedidos explícitos?

Lembro-me da história da esposa que reclamava tanto do futebol do marido que ele largou o futebol e se matriculou numa academia. Ele achava que ela se incomodava com os amigos do futebol, mas o que a esposa queria mesmo era que ele ficasse em casa com ela à noite.

Nossos pedidos precisam ser explícitos, com ações concretas. E quando eu sei se estou fazendo um pedido ou uma exigência? O pedido aceita um não. O pedido é aberto à negociação. O pedido é mais horizontal. No pedido, o não é o começo de uma conversa para a co-criação de uma estratégia inclusiva.

Já na exigência, o não é o fim da conversa. Há menos abertura para negociação. Há um preço a pagar se não for feito, há uma punição, uma ameaça, uma coerção por trás.

Quantas vezes, como líderes, fazemos pedidos? E quantas vezes nossa comunicação está lotada de exigências? A exigência vem carregada de nossa necessidade de poder sobre a outra pessoa, e não de usarmos o poder com a outra pessoa.

Então, ao formularmos nossos pedidos precisamos: falar de forma específica (qual a ação concreta que esperamos?); usar uma linguagem positiva e falar no presente.

Feitas as 4 diferenciações, podemos sintetizar os elementos de uma comunicação empática:

Os elementos da comunicação empática:

São estes os quatro componentes:

1. **Observação** – o que estamos observando que afeta o nosso bem estar/ser/desempenho; observar sem avaliar ajuda a afastar a tendência de parecer uma crítica.
2. **Sentimento** – como nos sentimos com relação ao que estamos observando; separe isso do que você acha que o outro reage ou se comporta a seu respeito; fale de você, do seu sentimento.
3. **Necessidade** – o que estamos precisando para que a vida volte a fluir; o que está em jogo; a necessidade escondida por trás do sentimento; o que realmente precisa ser atendido.
4. **Pedido** – ações concretas que pedimos para atender nossas necessidades; quanto mais claros e objetivos formos acerca do que queremos, mais provável será o que conseguirmos.

Preciso chegar em casa e sentir acolhimento e harmonia. Com as roupas espalhadas pela casa e a cozinha suja, me sinto frustrada ao ver tudo o que tenho que arrumar. Eu gostaria que você colocasse suas coisas no lugar e limpasse o que sujou.

Gosto de ver as coisas com antecedência, pois me dá uma sensação de que as coisas estão sob controle. Quando os prazos são sucessivamente descumpridos, me preocupo e acho que as coisas não estão redondas. Eu gostaria que você cumprisse os combinados para que eu tenha tranquilidade de que os projetos sob sua responsabilidade estão em ordem e confiança na minha relação com você.

*Quando eu vejo/escuto (fato observável) _____
eu sinto (sentimento) _____ porque eu
preciso de necessidade. Para você, é possível _____?*

Será que podemos treinar nos expressarmos assim? Diferente, não é mesmo? Talvez experimentar possa tirar o estranhamento e, com a prática, encontraremos um jeito bem genuíno de nos comunicar deixando transparente o que pensamos, como isso nos impacta, que necessidade precisa voltar a fluir e, para tanto, qual o pedido que devemos fazer. Vamos praticar?

Teoria U. Colocando o modelo em ação em busca de diálogos construtivos. Etapa por etapa.

A primeira coisa que devemos cuidar, numa conversa, é da gente. Sempre que possível, devemos estar com o corpo e mente descansados, num dia bom, em que tenhamos tido tempo para alguma reflexão ou atividade de centramento.

Além disso, de preferência escolher um bom lugar, onde possa haver privacidade, onde você se sinta bem. Não vale escolher o lugar onde as pessoas acompanham a conversa pelo vidro, ou que a pessoa possa se emocionar e toda a equipe esteja passando em volta.

Agora, adianta fazer tudo isso e reservar só 15' para a conversa? É importante garantir que haja tempo suficiente para uma boa troca.

E dentro do possível e do que é saudável, avisar a pessoa do tema da conversa: é um *feedback*? É sobre o desempenho de um projeto? É sobre um ponto de situação da carreira? O que não dá pra fazer é encaminhar um convite para uma conversa sem dar alguma ideia do que será discutido.

Depois de cuidar do ambiente, cuidar da chegada da pessoa, pensar em como você gostaria que te recebessem... como a arte de anfitriar bem requisita... oferecer café/água, e agradecer a presença, convidar para sentar, quebrar o gelo e mostrar confiança/abertura.

De preferência, sentar-se frente a frente, para que vocês possam se olhar 'olho no olho'.

Cuide do Eu, do Outro e do Ambiente.

A questão

E começar dizendo que *'te chamei para uma conversa, onde eu trarei um ponto de vista e quero ouvir o seu, para que em conjunto possamos chegar numa boa diretriz'*. Falando sempre na 1ª pessoa.

Falar na 1ª pessoa aumenta a chance de ambas as partes escutarem umas às outras e evita que apontemos o dedo. Desconstrói ataques e julgamentos moralizadores que criam desconexão nas relações.

Além dessa dica, também é a hora de pensar se algum combinado precisa ser feito. Avisos prévios do tipo 'vou deixar meu celular aqui porque meu marido levou nosso filho no pediatra e vai me ligar assim que sair da consulta', pedidos para respeitarem a fala. Aproveite esse momento para fazer esse tipo de acordo.

'Então, para nossa conversa ser produtiva, vamos deixar de lado nossos celulares por algum tempo, e eu gostaria de poder falar sem interrupção, e farei o mesmo com você'.

Diálogos construtivos

Depois desse cuidado, trazer explicitamente a razão pela qual convidou a pessoa para uma conversa.

- > *Os relatórios sob sua responsabilidade estão tendo atrasos consecutivos nos últimos 3 meses.*
- > *Tenho visto, nas 4 últimas reuniões de diretoria, você dormindo na rodada de apresentação dos colegas.*
- > *Recebi diversas reclamações de pessoas do seu time sobre a forma como você tem se dirigido aos membros da equipe. Eu mesma testemunhei esse comportamento na reunião de Planejamento Estratégico na Matriz semana passada, quando ouvi você cobrando uma pessoa em voz alta, esperando que esta fosse mais inteligente.*
- > *Tenho percebido sua baixa participação e presença nas reuniões de equipe.*

E por aí vai...

Em bom português: colocar o problema de forma transparente na mesa, o que te levou a procurar a outra pessoa e o que espera desta conversa.

PERCEPÇÕES E PONTOS DE VISTA

Depois de colocar a questão, precisamos expressar nosso posicionamento sobre o tema. Descreva o que acontece, quando começou, fatos, o impacto, o que você pensa a respeito, como tem lidado com a situação.

Eu estou bastante incomodado/a com esse comportamento/com seus atrasos. Gostaria de sua contribuição mais efetiva nos fóruns de liderança.

Nem eu, nem nosso código de conduta aceitamos esse tipo de tratamento entre colegas de trabalho.

Convide a outra pessoa a trazer também sua perspectiva. Não é momento de concordar e discordar, e sim de ter uma escuta aberta de ambos os lados.

Qual o seu ponto de vista sobre o que acabei de trazer? O que aconteceu, na sua visão e percepção?

Como você enxerga o que eu acabo de trazer?

Sentimentos

E, na sequência, abrir como se sente, como a questão impacta você.

Eu me sinto frustrado/a de ver o projeto sendo impactado por estes atrasos consecutivos.

Diálogos construtivos

E estou com receio de não entregarmos o combinado com o acionista e nossas metas deixarem de ser cumpridas e isso impactar a entrega geral da área.

Eu me sinto triste de ver alguém recebendo este tratamento em qualquer circunstância, mais ainda num ambiente de trabalho.

E, nesse momento, passar a palavra a outra pessoa para que ela possa apresentar o seu posicionamento sobre o tema, como numa dança, em diversas mini lemniscatas. Aqui, ainda não temos um ponto em comum. Estamos colhendo e trocando visões individuais. E, mais importante, explicitando pontos de vista.

Como você está sentindo o que estou falando?

O meu sentimento sobre essa questão é tal. E o seu, qual é?

O que seu corpo te conta? muitas vezes os sentimentos e emoções ficam tatuados ou se manifestam no corpo

O que você sente agora, quando se aquieta e se conecta com seu coração?

Necessidades

Depois que ambos tiveram a chance de falar sobre seu posicionamento sobre a questão, é hora de deixar explícitas as necessidades não atendidas de cada parte nessa situação.

E descobrir a necessidade é se perguntar, e perguntar à pessoa, o que é importante que seja cumprido/preservado/garantido nessa situação para que as coisas fluam ou voltem a fluir.

Que necessidade está por trás deste sentimento? O que você percebe que te falta? O que realmente está em jogo? Do que não abre mão?

Eu preciso de segurança de que os próximos prazos serão cumpridos sem solavancos. Eu gostaria que houvesse um profundo respeito entre os membros da minha equipe.

Eu preciso da sua contribuição porque a sua experiência pode agregar muito para o projeto. Eu gostaria de você 100% presente nos nossos fóruns.

Diálogos construtivos

Alternativas

Após cada parte levantar suas necessidades (e ambas têm o mesmo peso e importância), as duas partes devem levantar alternativas para soluções multi perspectivas, que atendam ambas as necessidades apresentadas.

Nesse momento, deve haver uma busca criativa e conjunta por soluções – o que cada lado pode fazer para atender as necessidades mútuas.

O que posso oferecer para atender às necessidades da outra pessoa?

O que posso oferecer a mim mesmo para satisfazer as minhas necessidades? Que pedidos tenho para que minhas necessidades sejam atendidas?

Lembre-se que um pedido não é uma exigência, ele pode ser negado caso a outra pessoa não se sinta em condições de honrar. Mas elabore claramente o que lhe é caro.

Acordos

Os objetivos dessa fase são: negociar, decidir, planejar, combinar a ação, prazos, responsáveis.

Aqui o cuidado é ter poucas ações, mas que tragam mudanças palpáveis para atender às necessidades.

As pessoas juntas escolhem/priorizam as ações.

As pessoas também têm liberdade de dizer não a uma determinada ação. Sem liberdade não se gera confiança de que o futuro poderá ser diferente e melhor.

Diálogos construtivos

Ação e acompanhamento

Aqui é interessante que possamos dar feedback quando implantarmos uma das ações combinadas. E quando sentirmos que o acordo não está sendo honrado. Uma boa prática é se reunir de tempos em tempos e perguntar:

Onde estamos?

O que evoluiu?

O que não evoluiu?

Queremos repactuar algo?

E fazer disso mais uma oportunidade de troca e de resgate de confiança.

A prática no U para Diálogos Construtivos irá fazer com que o processo fique fluido e ganhe leveza. Mãos à obra e escolha sua próxima conversa difícil!

PALAVRAS SÃO JANELAS (OU PAREDES).

Antes de ir, preciso saber:
Foi isso que você quis dizer?
Antes que eu me levante em minha defesa,
Antes que eu fale com mágoa ou medo,
Antes que eu erga aquela muralha de palavras,
responda: eu realmente ouvi isso?
Palavras são janelas ou são paredes.
Elas nos condenam ou nos libertam.
Quando eu falar e quando eu ouvir,
Que a luz do amor brilhe através de mim.

Ruth Bebermeyer

Diálogos construtivos

