

# Como Vender Qualquer Coisa A Qualquer Um

*Joe Girard e S. Brown*

Como vender qualquer coisa a qualquer um - Joe Girard e S. Brown  
Os guerreiros dos negócios - Douglas K. Ramsey  
Alguém de um Líder - John E. Rehfeld  
Conversar e convencer - Grace Stuart Nutley  
A mágica de pensar grande - David J. Schwartz  
A mágica de conguistar o que você quer- David J. Schwartz  
O I Ching na administração de empresas - Guy Damian-Knight  
O pensamento lateral - Edward de Bono Joel Edelman e Mary Seth Crain  
O Tao da Negociação

Tradução de

PAULO NASCIMENTO SILUA

2ª EDIÇÃO

EDITORA RECORD

RIO DE JANEIRO · SÃO PAULO

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte

Sindicato Nacional dos Editores de Livros. RJ.

Edelman, Joel

E24t O Tao da negociação / Joel Edelman e Mary Beth

2ª ed. Crain: tradução de Paulo Nascimento Silva. - 2ª ed. -

Rio de Janeiro: Record. 1998.

Tradução de: The Tao of negotiation

1. Negociação. 2. Conflito interpessoal. 3. Taoísmo.

1. Título.

96-1588

CDD - 158.5

CDU - 301.165

Aos nossos amados companheiros, Jeannine .Farr-Edelman e Adam Shields, que nos mostraram como prevenir conflitos ao não fazerem sugestões para o livro terem sido solicitadas, que nos ensinaram tudo sobre encorajamento com sua neutralidade e que nos deram uma aula de paciência por não terem lido o livro, ainda.

Título original norte-americano

THE TAO OF NEGOTIATION

Copyright (c) 1993 by Edelman e Mary Beth Crain

Copyright da tradução (c) 1996 by Distribuidora Record S.A.

Publicado mediante acordo com Harper Collins, Publishers, Inc.

Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o Brasil adquiridos pela

DISTRIBUIDORA RECORD DE SERVIÇOS DE IMPRENSA S.A.

Rua Argentina 171 -Rio de Janeiro, RJ - 20921-380-Tel.: 585-2000

que se reserva a propriedade literária desta tradução

Impresso no Brasil

ISBN 85-01-04542-X

PEDIDOS PELO REEMBOLSO POSTAL

Caixa Postal 23.052  
Rio de Janeiro, RJ - 20922-970 EDITORA

Paz não é simplesmente ausência de guerra.  
Não é um estado passivo de ser.  
Nós devemos fazer paz, tão conscientemente como fazemos guerra.  
O XIV DALAI LAMA

Cada luta é única quando vista de diferentes ângulos que vislumbram a mesma verdade.  
MAHATMA GANDHI

A paz é facilmente mantida;  
Os problemas são facilmente superados antes de aparecerem.  
O frágil é facilmente quebrado;  
O pequeno é facilmente dissipado.  
Cuide de tudo antes de acantecer.  
Coloque as coisas em ordem antes que haja confusão.  
LAO TSE, TAO TE CHING

#### Sunário

Prefácio 11

Agradecimentos 17

Introdução; 21

1. A natureza do conflito 35

2. Uma disputa não existe até que se torne uma disputa 59

3. Então você pensa que está falando a mesma língua: fazendo-nos compreender 76

4. O que queremos, afinal? 97

5. Eu espiono, tu espionas, todos espionamos: a coleta eficiente de informações 117

6. Conflito interno: seu relacionamento consigo mesmo espelha seu relacionamento com os outros 158

7. Fazendo as emoções negativas trabalharem para você 173

8. Relações amorosas: carma ou bom senso 188

9. Divórcio: da dor à paz 210

10. Disputas no trabalho: lidando com conflitos no ambiente profissional 234

11. Criando sociedades que funcionam 257

12. Organizando e conduzindo reuniões produtivas 284

13. Quando serviço se transforma em desserviço: lidando com conflitos no mercado de bens e serviços 299

Conclusão: Fazer a Paz 327

## Prefácio

No convívio com os outros, seja suave e gentil.  
No falar, seja verdadeiro.  
Nos negócios, seja competente.  
Nas ações, mantenha o senso de oportunidade.  
Sem luta: Sem culpa.  
O Tao Te Ching

Para um completo entendimento da idéia básica que norteia O Tao da Negociação, quatro perguntas devem ser colocadas. A primeira: o que é "Tao"? A segunda: como o "Tao" é aplicado em um processo de negociação? A terceira: por que este livro foi escrito? E a quarta: por que você o está lendo?

Em sua tradução mais coloquial, "Tao" (pronuncia-se "Dao") significa "caminho" ou "trilha". O Tao Te Ching, escrito no século VI a.C. pelo filósofo chinês Lao Tse é, por um lado, um livro sobre a melhor maneira de se conduzir a vida de acordo com as leis da natureza e do universo, usufruindo, assim, de paz interior e exterior. Aqueles que seguem o Tao desenvolvem grande resistência nos pés contra as pedras pontiagudas dessa estrada menos percorrida. O caminho do Tao afasta-nos das sensações de desejo e de ansiedade que formam o mundo do ego - isto é, do sofrimento - e leva-nos para a nova dimensão de uma consciência despojada - ou seja, de contentamento.

Através do Tao é possível experimentar-se a verdadeira força, nascida da humildade e da virtude. Nós, indivíduos nesse processo, devemos assumir a responsabilidade pela descoberta e pela efetivação de nossa própria salvação.

Mas de que forma o Tao se aplica à negociação?

Em geral, entende-se negociação como um processo de discussão em que se envolvem dois ou mais Jados, cada um deles buscando atingir um determinado objetivo. Uma negociação pode ser uma experiência egoísta na qual cada uma das partes preocupa-se exclusivamente com suas próprias necessidades. Ou pode ser uma experiência mutuamente benéfica na qual os interesses de todos são levados em igual consideração por cada um dos participantes.

No entanto, a negociação tem sido tradicionalmente compreendida como um processo de barganha ou de solução para um conflito que requeira a participação de ambos os lados.

O Tao da negociação empresta um novo enfoque ao conceito de negociação. Pelo fato de o Tao ocupar-se de "causas e efeitos pessoais" - a percepção do indivíduo e sua responsabilidade pelas próprias ações e seus efeitos sobre si mesmo e sobre os outros - essa filosofia entende que o indivíduo representa um papel-chave em tudo aquilo que lhe acontece na vida. Não dando forma a esses acontecimentos, mas sim criando-os efetivamente. Portanto, a premissa básica deste livro é a de que, embora um conflito possa envolver duas ou mais pessoas, freqüentemente necessita-se de apenas uma pessoa para resolvê-lo ou para evitar que ele ocorra.

Para o Tao, as atitudes e as intenções são os mais poderosos instrumentos na existência humana. Diz o Tao que o desenlace de uma situação quase sempre depende da maneira como a percebemos, ou melhor, de como escolhemos percebê-la.

Aquele que se apega às coisas, muito irá sofrer.

Aquele que acumula com avareza, sofrerá perda de vulto.

Um homem violento sofrerá morte igualmente violenta.

Mas um homem contido nunca se desaponta.

Quando avaliamos a negociação segundo a visão taoísta, lidamos primeiro com nós mesmos. Em vez de nos concentrarmos na outra pessoa, seja defensiva ou agressivamente, para-mos, acalmamo-nos, olhamos para o nosso interior, estudamos a situação, explorando nossas

próprias intenções e ações. Como estamos nos sentindo realmente? Em que acreditamos de fato?

De que maneira contribuímos para o problema? O que busca-mos: guerra ou paz?

Conhecer os outros é sabedoria.

Conhecer a si mesmo é enriquecimento interior.

Dominar os outros requer força.

Dominar as próprias necessidades requer vontade.

Uma vez conscientes de nossas próprias necessidades, desejos, crenças e responsabilidades, podemos partir para enfrentar a situação criada ou o próprio problema em si. Queremos um conflito? Muitas vezes, pode ser este o caso. Podemos estar nos sentindo tão furiosos em relação a alguém, e tão certos de termos razão, que podemos extrair uma grande satisfação em terçar armas com essa outra pessoa, enfrentando-a e vencendo-a. Se for esta a nossa atitude, então com certeza haverá um conflito, pois buscamos a confrontação e conduzimos nossas ações de acordo com esse desejo.

Por outro lado, se queremos eliminar hostilidades emergentes, evitar que evoluam ou simplesmente que surjam, temos o poder de criar um clima propício para isso. Se temos a intenção e o desejo de negociar a partir de uma posição pacífica, somos também capazes de deixar a verdade emergir. Ao adotarmos uma atitude aberta e honesta, criamos um ambiente no qual o outro sente-se seguro o suficiente para tornar-se igualmente vulnerável. Mantendo-nos abertos para compreender e aceitar a validade dos pontos de vista alheios, concordemos ou não com eles, podemos conquistar compreensão e aceitação - e, por conseguinte, um acordo por parte de ambos os lados.

Este não é um livro a respeito de "compromissos"; é um livro relativo à conscientização.

Quem negocia conduzindo-se pelos conceitos do Tao, negocia observando um espírito de humildade vigilante. Não teme o conflito e nem tenta evitá-lo.

Aceita-o com neutralidade, entendendo-o como outra forma de energia que tanto pode ser ativada como desativada. O conflito em si não é uma experiência negativa, podendo mesmo ser esclarecedor embora seja desconfortável. A postura assumida diante de uma situação conflituosa é que determinará a positividade ou a negatividade de seus efeitos.

Escrevemos O Tao da negociação por acreditarmos que aprender a prevenir conflitos é tão importante quanto aprender a resolvê-los.

Quando nos envolvemos em uma situação de conflito, com frequência presumimos a efetiva existência de um conflito que na verdade não existe. Deixamo-nos envolver por emoções que podem não ter nada a ver com a realidade. Tornamo-nos furiosos e amedrontados. E se a outra parte também estiver se sentindo exatamente assim? E se ela fizer isso ou aquilo? Os sentimentos de medo e de raiva sempre nos induzem a esperar pelo pior. Nossas emoções se avolumam e logo pintamos um quadro de algo que ainda não aconteceu, mas que pode muito bem vir a se confirmar, exatamente porque estamos reagindo como se tivesse acontecido.

Queremos mostrar como você - e somente você - pode evitar os conflitos em sua vida, e como, nesse processo, pode tirar o melhor proveito de seus relacionamentos, tornando-os mais fortalecedores, esclarecedores e satisfatórios. Quando elegemos o Tao, elegemos a harmonia. Quanto maior a nossa compreensão do Tao, mais harmoniosa é a nossa atitude diante da vida. Aprendemos a parar, olhar e ouvir antes de agir, e até mesmo antes de pensar. Tornamo-nos mais objetivos e menos temerosos. Em vez de acreditarmos que conhecemos todas as respostas, desenvolvemos nossa natureza inquisitiva. Abandonando as ilusões originadas do medo, passamos para outro nível de uma consciência nascida da procura do conhecimento.

Este livro oferece um enfoque prático para um melhor entendimento do que seja um conflito. Ao lê-lo, você aprende a conhecer a si mesmo e aos outros e a tratá-los de uma forma eficiente e altruísta.

O Tao da Negociação é um livro para guerreiros: guerreiros da paz.  
Os antigos mestres eram sutis, misteriosos, profundos e interessados.  
Atentos, como homens atravessando um rio aconelado.  
Alertas, como homens frente ao perigo.  
Corteses, como hóspedes em visita.  
Condescendentes, como o gelo prestes a derreter.  
Afinal, a paz é um estado do ser tão atuante quanto a guerra.

Quando negociamos da perspectiva do Tao, estudamos o terreno e planejamos nossa estratégia. Não ficamos passivos; permanecemos todo o tempo conscientes dos movimentos nos arbustos, das pegadas deixadas por intrusos e da melhor maneira de encontrá-los e desarmá-los. Detemos o controle interior; os acontecimentos externos responderão em consonância com isso.

Este livro, como o próprio Tao, é um guia para que se possa controlar a própria vida depois de assumir a responsabilidade por ela. Por mais transcendente e metafísico que o Tao possa parecer, ele também é tangível e realista. A beleza do taoísmo reside em sua capacidade de adequar-se de forma prática às dificuldades e questionamentos que sempre acompanharam a condição humana. As noções de Cultura e Tempo nada significam para o Tao; como explica Lao Tse, ele é "não-nascido, e portanto está sempre vivo", uma constante atemporal, infinita e benevolente, para a qual todos podemos nos voltar em busca de conhecimento interior, conforto e liberação integral.

Por que você está lendo este livro?

Naturalmente só você pode responder a essa pergunta. Talvez porque esteja passando por situações de conflito em sua família, com amigos, amantes, colegas de trabalho, subordinados ou superiores. Pode ser que esteja interessado em aprender a "decifrar" um oponente em uma rodada de negócios comerciais.

Pode ser que esteja procurando saber mais sobre os tipos de relacionamentos que deve procurar em sua vida e os que deve evitar. Talvez esteja buscando um relacionamento mais espiritualizado com as outras pessoas. Ou uma forma mais prática de se relacionar.

Quaisquer que sejam as suas razões, você escolheu este livro. E nós esperamos que o aprecie e dele tire o melhor proveito. Os princípios que expomos são de fácil compreensão: acolha-os e as situações de conflito serão, esperamos, se não algo totalmente desconhecido para você, pelo menos um parente distante que raramente aparece para uma visita.

MARY BETH CRAIN  
Santa Paula, Califórnia

## Agradecimentos

Desde o momento em que tive a primeira inspiração para este livro, durante um retiro para meditação silenciosa de três semanas em 1986, comecei a tomar notas casuais para estes agradecimentos.

Começo agradecendo a meus pais, Doris e Sam Edelman, cuja influência e educação vinham-me à mente com regularidade sempre que eu me comparava aos padrões de resposta a conflitos que observei, recebi e desenvolvi em meu lar. Por ser o segundo filho e estar entre minhas duas adoráveis irmãs, Paula e Lauren, cedo tive a experiência de "estar no meio" – uma vivência fundamental para o aprendizado da negociação. Meu filho, Adam, esteve sempre disponível no decorrer dos sete anos do processo de escrever o livro, algumas vezes como redator, sempre como grande incentivador além de grande motivo de orgulho e alegria.

Fui abençoado por um grande número de amigos próximos que com seu apoio sempre me encorajavam quando eu mais precisava. Jim Autry, Bob Chartoff, Hyla Cass, Michael Goldberg, Bonnie Newman, Loren Roche, Stan Levy, Rickie Moore, Henry Marshall, David Phillips, Isolina Ricci, Nesa Ronn, Raymond Shonholtz, Ruth Strassberg, David Surrenda, John Vasconcellos e Larry Wilson sempre estiverem disponíveis para mim. Muitos desses amigos também leram e contribuíram com opiniões extremamente valiosas nos primeiros rascunhos do manuscrito.

Nos últimos 22 anos de exercício profissional tive milhares de clientes para conciliar e centenas de clientes em questões legais e de aconselhamento. A maioria dos casos e fatos do livro são baseados nessas situações (é claro que com os nomes e outros sinais de identificação alterados). Agradeço a todos por confiarem em mim e por permitirem participar e trabalhar junto com eles no desdobrar dos dramas de suas vidas.

Para mim, o que há de mais especial neste livro é o seu equilíbrio entre praticidade e espírito. Gostaria de agradecer aos muitos mestres, especialmente os espirituais, que me abençoaram com sua presença e sabedoria. Dentre os muitos mestres, Sua Santidade O XIV Dalai Lama se sobressai como uma pessoa que incorpora o que de melhor há no espírito humano e no comportamento universal. Foi uma honra para mim minha pequena participação em sua permanente campanha pela paz quando fui o Coordenador de Conferência durante os três dias dos Diálogos da Transformação da Consciência, em 1989, Newport Beach, Califórnia. Apenas umas poucas horas após o término desses diálogos foi anunciada sua escolha para o Prêmio Nobel da Paz de 1989.

Antes de O Tao da negociação assumir sua intenção, estrutura, estilo e título atuais, trabalhei em conjunto com algumas pessoas. Connie Zweig, colaboradora e amiga de muitos anos, e Jeremy Tarcher representaram um enorme auxílio, fontes de conhecimento e apoio. Art Franklin, mestre de grande visão, cruciais. Maureen Crist, que me orientou na redação deste livro e é uma amiga íntima, estava sempre disponível para diálogos esteve presente em todos os estágios com seus conselhos regulares, opiniões e enorme energia.

Quando Daniel Kaufman apresentou-me a Mary Beth Crain o livro começou a aproximar-se de seu enfoque e profundidade atuais. Meu amigo Stephen Levine sugeriu que eu remetesse o manuscrito completo à agente literária Loretta Barrett, que havia sido a editora de Stephen. Não poderíamos ter pedido por uma agente mais profissional e dedicada.

## Introdução

Não é preciso apenas um lado para iniciar um conflito? Não é assim que normalmente ele acontece? E não são necessários dois lados para terminá-lo? De que maneira você pode ter paz a menos que ambos os lados o desejem e que sejam capazes de fazê-lo?

Parece ser uma concepção humana global a idéia de que o conflito acontece por causa das ações de um dos lados. Entretanto, acredito que essa seja uma abordagem ingênua a um tema complexo. Os conflitos sempre ocorrem por causa de verdadeiros - e o que é percebido como legítimo - aborrecimentos de ambos os lados.

É claro que, geralmente, um dos lados vai dar "início" ao conflito. Até onde eu sei, nunca houve uma declaração formal dizendo que às 15 horas do dia 26 de abril os canhões de ambos os lados abririam fogo simultaneamente. Mas a realidade é que a maneira pela qual as pessoas, as organizações e os países muitas vezes abordam situações delicadas tendendo ao conflito é sempre de uma forma não-verbal, em uma conspiração inconsciente visando a conceder um ao outro certificados de conflito - por previamente assumir que haverá um conflito, em primeiro lugar.

Se isto for verdade, o inverso também deve ser verdadeiro: que se uma pessoa ou um lado recusar-se a aceitar aquela "declaração", a ser uma das partes daquela conspiração, então o conflito será, no mínimo, retardado.

Acredito que pelo desejo de um dos lados de negociar pacificamente e, o que é mais importante, pelo seu firme desejo de não preparar-se para atacar, há uma grande probabilidade de o conflito ser completamente evitado. Não por alguém se fingir de morto ou se render, mas por compreender o suficiente a natureza do conflito para sabermos da nossa responsabilidade, o papel que representamos nela e o poder que temos de influenciar o lado oposto de uma maneira saudável, a fim de que esse outro lado não perceba a situação como a de um conflito inevitável.

Por cerca de trinta anos estive envolvido com vários aspectos da lei. Fui tanto advogado de defesa como promotor público em Los Angeles. Fui professor adjunto de Direito na Loyola Marymount University e na University of Southern California.

Fui advogado-chefe do Western Center on Law and Poverty, e diretor-executivo do Neighborhood Justice Center of Los Angeles, onde organizei algumas das primeiras mediações entre gangues da cidade, ajudando-as a resolverem seus conflitos e oferecendo à polícia e à comunidade instrumentos para melhor compreensão e comunicação com esses grupos.

Em resumo, tenho sido um participante ativo do nosso sistema legal, e tenho visto as feridas infligidas nos campos de batalha dos litígios e do sistema da justiça criminal transformarem-se em feridas que com frequência jamais se fecham inteiramente.

Eu sabia que deveria haver um lugar melhor que a sala do tribunal ou do que a cadeia para as pessoas aproximarem-se umas das outras, e uma maneira melhor do que um processo legal ou uma pena de prisão para que elas resolvam suas diferenças. Encontrei a solução na mediação, um processo pelo qual duas ou mais partes concordam em administrar o conflito através dos serviços de um terceiro - o mediador - que os ajuda a ter uma compreensão melhor de sua própria posição e da do outro e, assim esperamos, chegarem a uma solução pacífica que satisfaça a todos.

Como mediador, obtive grandes satisfações pessoais em ajudar pessoas a amigavelmente - ou pelo menos não litigiosamente - resolverem conflitos que, se houvessem degenerado em litígio, poderiam ter representado uma significativa ameaça ao bem-estar emocional dos envolvidos, a longo prazo. Também foi muito satisfatória a utilização, por mim, dos princípios da mediação em níveis comunitários e globais. Como um faz-tudo, de mediador de gangues a facilitador de comunicação entre delegações da União Soviética, China e Costa Rica, descobri que, independentemente das diferenças de raça, credo ou cultura, todas as pessoas dividem a mesma necessidade básica de serem compreendidas e valorizadas - uma necessidade que, quando não atendida, está sempre no fundo de virtualmente qualquer conflito.

E, durante meus dezesseis anos de experiência como mediador profissional, também descobri uma coisa mais. O Tao da negociação nasce da premissa de que, em uma disputa, ou uma disputa em potencial, não é preciso que inicialmente os dois lados queiram resolver o problema. Se apenas uma das partes estiver interessada em evitar um conflito emergente ou em resolver amigavelmente um conflito existente, há uma grande probabilidade de, dadas as ferramentas adequadas para se trabalhar, seus esforços serem bem-sucedidos.

Assim, embora este livro vise à prevenção e à solução do conflito, seu foco primário é em como responder ao conflito. A forma como respondemos a um conflito ou a um conflito em potencial poderá determinar se ele será evitado, resolvido ou se será permitida a sua escalada até uma disputa total.

Apesar de eu sempre haver trabalhado como mediador não envolvido, tive uma significativa experiência como conselheiro/orientador para apenas um dos lados de uma disputa. Meus sus-

surros ao ouvido de uma pessoa têm freqüentemente sido tão efetivos quanto orientações dadas na presença de ambas as partes. For quê? Porque quando um dos lados prefere ouvir a lutar, normalmente a outra parte responderá a essa preferência dentro do mesmo espírito, entrando em um processo visando à solução final que irá satisfazer a todos os envolvidos. Em outras palavras, embora uma situação difícil ou problemática possa envolver duas ou mais partes, a decisão de uma pessoa de responder em vez de reagir àquela situação – a partir de um momento de meditação, perguntas e de ouvir respostas em vez de uma postura automática de impor a sua vontade - pode estabelecer a situação para o diálogo e a abertura. Dessa forma, este é um guia para a "automediação", através do qual você sozinho pode aprender a resolver - e até mesmo a evitar - seus próprios conflitos. Essa é a minha forma de negociação.

## MEDIAÇÃO, MEDITAÇÃO E CONFLITO

O Tao da negociação aborda tanto de maneira "mediativa" quanto "meditativa" o conflito. Em resumo, o trabalho que eu realizo como mediador é uma abordagem para pessoas que não querem matar-se umas às outras; para pessoas que não querem ser apanhadas no sistema legal adversário, de gastar todo o seu tempo, emoção e energia em uma batalha judicial; e para pessoas que desejam seguir seus caminhos com um mínimo de dor possível. Em outras palavras, ajudo as pessoas a falarem uma com as outras, e a compreenderem o que elas e as pessoas com quem estão em conflito realmente desejam. Eu não represento uma pessoa contra a outra; eu simplesmente ajudo a todos a tomarem certas decisões de comum acordo.

Mediação e meditação são os pilares da filosofia que desenvolvi para lidar com o conflito. Isto porque ambas as atividades envolvem o desejo de se assumir responsabilidade pessoal pelos conflitos, tanto internos quanto externos, na vida de uma pessoa, e a intenção de abordar e resolver esses conflitos de uma maneira não agressiva, integradora e positiva.

Na meditação, essencialmente estabelecemos um acordo com nós próprios no sentido de explorarmos nossos aspectos conflituosos, e de fazermos as pazes com as muitas diferentes personalidades que, algumas vezes pacificamente e outras nem tanto, coexistem dentro de nós.

Em verdade não surpreende que "mediação" e "meditação" sejam soletradas de forma tão parecida, uma vez serem tão próximas em substância. E também não é mera coincidência o fato da cultura ocidental tradicionalmente tratar a ambas com suspeita, uma vez que sua visão de conflito é a de uma situação de batalha em que um lado não pode vencer sem que o outro perca, e que prefere culpar o oponente a assumir sua responsabilidade pessoal pelas contribuições para o problema existente.

No que tudo se resume essencialmente é na vontade de enfrentar a dor e, assim procedendo, aprender com essa dor e, eventualmente, transcendê-la.

Em muitos tipos de meditação silenciosa, por exemplo, você tem de lidar com todas as formas de dor - física, psicológica e espiritual. Se você permanecer sentado por um certo período de tempo, suas pernas adormecem ou suas costas parecem que vão quebrar. Quando você se esforça para esvaziar sua mente, pensamentos ternveis insistem em pulular como diabinhos à solta. Você tem vontade de matar seu chefe; você passa a querer que seus filhos desapareçam. Você fica horrorizado ao descobrir que talvez não seja aquela pessoa tão boa que antes pensava ser.

Você quer fugir da dor. Mas não consegue, pois o objetivo da meditação é a auto-observação. Quando seus ombros doem, você é ensinado a simplesmente olhar para aquilo que está acontecendo, sem julgá-lo. "Certo. Meu ombro está doendo." Quando um pensamento desagradável surgir, você simplesmente anota o fato mentalmente. E assim a dor se dissipa, os pensamentos desaparecem e você se descobre em paz ao deixar a prisão da mente e entrar no mundo livre da auto-realização.

Igualmente, a mediação exige a predisposição de experimentar a dor de uma auto-análise em um esforço para alcançar a paz. Parece-se um pouco como estar fazendo "um tratamento de canal no conflito". Em vez de apontar o dedo para outra pessoa, ambos os lados procuram entender a raiz do problema, admitir sua verdadeira natureza e o papel que cada parte desempenhou para a formação do abscesso. Quando as pessoas podem, individualmente, responsabilizar-se pelas próprias ações e intenções, a cura acontece e a paz é possível. Na sociedade ocidental, entretanto, somos ensinados a evitar os desconfortos de quaisquer espécies. Se sentimos a mais leve picada, já corremos para uma aspirina, deitamo-nos, chamamos o médico. A idéia de se estar com a dor, aceitá-la e não tentar eliminá-la, é uma noção radical, especialmente para aqueles de nós que crescemos com a idéia de que se alguma coisa dói então há algo de errado. Por isso, quando se sugere a meditação a um ideólogo ocidental radical, é-se geralmente recebido com ceticismo porque ninguém gosta de ter a vida repassada na própria mente.

Da mesma maneira, a idéia de uma atitude meditativa é vista com certo alarme em nossa cultura. Por quê? Porque a meditação transforma completamente nossas características agressivas estabelecidas.

## O "ALTO ASTRAL" DO CONFLITO

Como foi que os meios de comunicação e a sociedade nos ensinaram a lidar com disputas? Se está furioso, demonstre-o e revide? Se está aborrecido com alguém, dê-lhe um soco?

Como somos aconselhados a lidar com aquilo que nos desagradava pela guardiã do inconsciente coletivo, a televisão? Bem, se você está realmente zangado com alguém, pegue uma arma e atire nele. Se preferir ser mais legal, apenas agrida-o física e emocionalmente. Se você preferir ser realmente civilizado, passe-lhe uma descompostura e faça-o parecer um idiota. E se você quiser ser superlegal, simplesmente processe-o.

Como podemos ver, o conflito é uma espécie de droga. É excitante, dá-nos uma sensação de falso poder, é destacado pelos meios de comunicação e ficamos tão acostumados com ele que se por um lado o detestamos, por outro somos quase dependentes da idéia de tê-lo presente em nossas vidas.

O comportamento agressivo muitas vezes nos leva a um "astral" que detestaríamos abandonar. Ele é um estimulante para muitas pessoas bem treinadas na escola do pensamento competitivo de "derrotar" alguém, seja num campo de futebol, seja em uma corte de justiça.

Eis por que, no mundo das estratégias legais "pesadas", a mediação é freqüentemente considerada por muitos como uma abordagem muito "delicada" no que diz respeito a disputas. Por alguma estranha metamorfose no raciocínio coletivo, tornou-se "inumano" admitir que a outra pessoa tem tanto direito a ter suas opiniões e sentimentos quanto você.

Assim, quando digo às pessoas: "Vejam, o verdadeiro método de se lidar com um conflito é, antes de qualquer coisa, preveni-lo." É como se eu estivesse tirando um doce de uma criança. Estou tirando de suas vidas a excitação do conflito. E estou, ainda, supostamente cerceando seu direito de agir de acordo com seus sentimentos e crenças, qualquer que sejam eles.

Quando você propõe a noção radical de sentar, conversar com a outra pessoa e tentar chegar à uma solução comum, as pessoas agem como se você tivesse sugerido que elas abdicassem de suas heranças?

É verdade que o conflito é uma parte inevitável da vida. Mas não é verdade que a única forma de lidar com ele seja provoca-lo para que cresça ainda mais, através de uma irada insistência sobre o nosso direito divino de nos tornarmos inimigos de todo mundo.

O único meio verdadeiro de se vencer uma disputa é assegurar que ambas as partes cheguem a um acordo que satisfaça o maior número possível de interesses mútuos. Uma vitória baseada em vingança, na força ou numa surra emocional/legal que leve o oponente à submissão não é, no meu entendimento, uma vitória; é um estupro.

O "vencedor" pode ter conseguido aquilo que ele pensava que queria, na forma de dinheiro ou controle ou mesmo a satisfação de haver provado que ele estava "certo". Mas a essência do conflito terá sido resolvida e continuará a conspirar as

Infelizmente, nossa sociedade litigiosa promove a insidiosa noção de "ataque e defesa" às raias do absurdo. Baseando-nos nos três métodos tradicionais nos Estados Unidos para lidar com disputas - litígio, arbitragem ou processo judicial - promovemos um dogma básico que persiste em nossos subconscientes:

Em situações difíceis, o outro passa a ser um adversário.

Assim, ambos os lados devem inevitavelmente confrontar-se em um tipo qualquer de duelo hostil, ou, no mínimo, ameaçar com tal confronto. Por causa dessa atitude arraigada e culturalmente aprovada, a maioria de nós foi condicionada a ver o outro como o "inimigo". Em qualquer troca constantemente procuramos pelo "certo" e pelo "errado". Apontar acusando torna-se uma conduta aceita; assumir a responsabilidade por suas próprias ações e buscar dentro de nós próprios por respostas honestas são comportamentos evitados conscientemente e com convicção.

### ESMIUÇANDO O CONFLITO

Muitas pessoas poderão se surpreender ao tomarem conhecimento de que os conflitos externos que experimentamos são quase sempre o reflexo de nossos próprios conflitos internos - os problemas internos que não resolvemos ou que, até mesmo, desconhecemos. A maioria de nós se envolve em conflitos por não ter uma visão clara de quem se é ou do que se quer. Ressentimo-nos quando outros tiram vantagem de nós, mas, na verdade, somos nós que permitimos que se aproveitem. Deparamo-nos com escolhas conflitantes em nossas carreiras profissionais e não sabemos para onde ir. Desejamos desesperadamente transmitir nos os mais profundos sentimentos a nosso marido, mulher ou amante, mas sentimo-nos aterrorizados sobre qual será a resposta deles. E, por isso, calamo-nos, frustrados e infelizes. Essas condições são, não por acaso, um resultado de nosso apego aos nossos processos de pensamento "racional", e de nossa relutância em conceder a nós mesmos tempo e espaço suficientes para refletir silenciosamente e pacientemente para descobrirmos o que se está passando dentro de nós. Tendemos a tomar decisões rápidas baseadas em fenômenos mentais ou em ações encorajadas pela sociedade.

Porém, quanto mais significativa é uma decisão em termos de propósito ou direção de nossa vida - seja numa relação que desejamos iniciar ou abandonar, seja numa mudança de trabalho ou numa tentativa de progredirmos em nossa carreira mais necessitamos de nos dar uma hora, um dia, uma semana, um mês, até mesmo um ano sem qualquer outro objetivo particular que não seja o de ouvirmos nossa voz interior sem quaisquer pré-condicionamentos.

A mente racional simplesmente não pode descer ao nível intuitivo no qual decisões importantes necessitam ser tomadas.

Ela pode trabalhar em conjunto com a intuição, mas não pode forçá-la a emergir. E ouvir a sua intuição - as mensagens não- racionais e não-verbais que você recebe - é o primeiro passo para conhecer a si próprio e para compreender o outro. O que, por sua vez, é o ingrediente essencial para se obter sucesso na prevenção e na resolução do conflito.

### UM BOM REMÉDIO

Há uma terceira palavra muito próxima das palavras "meditação" e "mediação", e que traz consigo conotações igualmente voláteis. Essa palavra é "remédio", e tem, em minha experiência, um lugar tão importante quanto as outras duas.

Gosto de pensar em mim não tanto como um advogado, conselheiro matrimonial ou familiar ou mesmo mediador, mas principalmente como aquele que cura - um "médico de disputas", com uma atuação mais preventiva do que curativa sobre a doença.

Freqüentemente ouvimos a máxima "é melhor prevenir do que remediar". E isso é verdade, tanto em termos de saúde psicológica quanto física. Se você faz tudo o que pode para prevenir-se contra a ocorrência de uma disputa, estará muito à frente desse jogo.

Assim como estará menos propenso a ficar doente se mantiver uma alimentação saudável, se fizer exercícios e se reduzir o estresse em sua vida, da mesma forma você aumentará as chances de manter um estado de harmonia e equilíbrio através do "remédio" de uma posição mediativa diante da vida, que cura relacionamentos, e meditativa, que cura a alma. Mas, quanto mais você se aprofundar em uma disputa, mais difícil será lidar com a situação. E quando essa situação chega ao ponto extremo em que ambos os lados contratam advogados que lutem por eles, é exatamente como ter o corpo fora de condições que uma cirurgia pode ser o único caminho possível.

A abordagem holística quanto aos remédios é vista ainda com reservas por uma sociedade devoradora de pílulas que não quer assumir sua responsabilidade pela própria saúde. E, portanto, a medicina preventiva é considerada tão herética pela profissão médica estabelecida no ocidente quanto o é a mediação para a profissão jurídica e a meditação para o conceito do pensamento "racional" ocidental.

Suponho, então, que estou pedindo a todos os que lêem este livro que cometam heresia. Nestas páginas, será pedido de vocês que não evitem ou temam a dor do conflito, mas sim que permaneçam com ela para observá-la, aceitá-la e abraçá-la. E também será pedido que se comprometam com a intenção, seja qual for o conflito, de resolvê-lo de uma forma que assegure que a outra parte seja respeitada e compreendida.

Você encontrará meios de se comunicar que ajudarão a desvendar o mistério da perspectiva de uma outra pessoa e a diluir o ressentimento antes que se atinja o estágio de uma disputa. A você será pedido que se olhe com honestidade, que catalogue as virtudes e os defeitos que contribuíram para criar a disputa e a aceitar a responsabilidade sobre cada conflito com que você se deparar, seja como participante, seja como o fiel da balança.

Você descobrirá técnicas para centrar-se, para permitir períodos de silêncio em sua vida, durante os quais seu corpo físico não estará "realizando" nada, mas sua mente e espírito estarão reformando sua consciência de uma tal maneira que você realizará muito mais do que em qualquer outro período de sua vida.

Em resumo, este livro irá mostrar-lhe como você pode atuar a partir de seu melhor e mais elevado "eu" ao tentar eliminar o quanto possível as situações de conflito em sua vida.

Isto não significa que você nunca irá defrontar-se com conflitos, pois eles são inevitáveis. Nem eu estou prometendo que eles serão sempre resolvidos; sempre haverá circunstâncias além de nosso controle, bem como as reações das outras pessoas.

Mais do que tudo, este é um livro sobre como você pode dar o melhor de si, desde que o enfoque não seja a disputa, nem o outro, mas você mesmo - o que está e o que não está fazendo, como você o faz, e quais as suas reais necessidades. Essas são as verdadeiras bases de uma negociação. Se você mantiver esse enfoque, eu posso garantir que os conflitos em sua vida terão uma probabilidade muito mais alta de serem resolvidos ou prevenidos.

Com as sugestões contidas neste livro - que envolvem tudo, desde a abordagem do conflito como um projeto de "pesquisa", até o aprendizado sobre como mudar nossas próprias respostas ao conflito - podemos maximizar nossas chances de prevenir disputas de acontecerem, ou de solucioná-las de tal forma que tanto nós quanto nosso aparente "antagonista" emergamos "vitoriosos".

E, a partir do momento em que começamos a entender e a fazer uso dos princípios e das técnicas ensinadas nas páginas que se seguem, teremos uma boa chance de melhorar nossos

relacionamentos e nossas negociações com amigos, amantes, maridos, esposas, crianças, pais, empregadores, empregados, sócios, vendedores de lojas, credores, companhia telefônica, fisco – em resumo, com todos os seres humanos que irão preencher, em algum momento, a gigantesca agenda de nossas vidas.

Acima de tudo, este livro não vem de um lugar abstrato, teórico. Ele consiste em negociação efetiva: padrões de pensamentos, intenções, ações, procedimentos e técnicas que funcionam. Nos últimos dezesseis anos, ajudei mais de mil clientes a lidarem com divórcio, disputas em sociedades, confrontos entre empregados e empregadores e com a maioria dos outros dilemas conflituosos a que os seres humanos estão sujeitos.

Muitas vezes as pessoas envolvidas nessas situações encontram-se tão dispostas para a batalha que eu tenho vontade de mergulhar para debaixo da mesa mais próxima para escapar às hostilidades. Mas tenho o prazer de dizer que meus clientes normalmente deixam meu escritório mais calmos, mais felizes e mais sintonizados com aquilo que eles realmente estiveram procurando antes de tudo: compreensão e aceitação.

Essas necessidades humanas básicas estão, afinal, no cerne de toda a situação de conflito. Todos nós queremos ser amados; todos queremos ser apreciados, respeitados, reconhecidos. Quando sentimos que essas necessidades não estão sendo atingidas, enfurecemo-nos e sentimo-nos magoados. E se permitimos que essas emoções nos dominem, preparamos o terreno para uma disputa.

Baseado em minhas próprias experiências tanto como "profissional" quanto como alguém que já passou por sua própria cota de conflitos - alguns dos quais tão mal geridos quanto os de qualquer outra pessoa - O Tao da negociação é também a história de minha própria jornada na direção de tentar tornarme um ser humano mais compassivo e responsável. É uma história sobre crescimento pessoal, tanto o meu quanto o de muitos clientes e amigos que tudo me ensinaram sobre conflito: o que é, como deixamos que entre em nossas vidas, como a maioria de nós lida com ele e a melhor maneira de fazê-lo.

Tive uma enorme ajuda de minha co-autora, Mary Beth Crain, que efetivou o mais elevado ato do Tao, deixando seu ego de lado para assumir o desafio de apoiar e aperfeiçoar meu trabalho na feitura deste livro. Como podem observar, ele foi escrito com o "eu" de Joel Edelman, pois expressa minha voz, minhas observações, experiências de vida, casos, sugestões e a minha responsabilidade final pelo material. Foi, entretanto, uma colaboração verdadeira, no mais puro sentido da palavra. E, ainda que esse tipo de colaboração contenha em si as sementes de um conflito em potencial, a assombrosa habilidade de Mary Beth em fazer as palavras escritas ecoarem fidedignamente a minha forma de pensar e a minha voz ajudou-nos a permanecermos fiéis ao nosso propósito e a trabalharmos juntos em genuína parceria.

' Finalmente, este livro é a história do aprendizado de como abraçar nossos conflitos, antes observando-os do que condenando-os, de forma a aprendermos as muitas lições sem preço que eles têm para nos ensinar. nal, é a forma que escolhemos para responder aos conflitos que surgem em nossas vidas que irá determinar se eles irão se transformar em exercícios daquilo que o grande mestre hindu Paramahansa Yogananda tão habilmente denominou de "o mau hábito de a alma traduzir sensação como dor" - ou inestimáveis oportunidades para o autoconhecimento e o crescimento.

JOEL EDELMAN  
Malibu, Califórnia

1

## A Natureza do Conflito

Os conflitos nos chegam nas mais variadas formas, tamanhos e disfarces, e eu, como advogado e mediador, sem dúvida já tive a oportunidade de deparar-me com a maioria deles.

E é exatamente em minhas funções como juiz de um tribunal de pequenas causas que freqüentemente tenho o dúbio privilégio de ver nas situações de conflito aquilo que elas têm de mais agudo e de mais fascinante.

Uma das mais acirradas disputas que já mediei aconteceu há não muito tempo atrás. Foi uma causa rumorosa, envolvendo, como ré, a filha de um alto executivo de uma importante gravadora e, como reclamante, sua ex-empresária.

O caso em si não chegava a ser exatamente empolgante. A ré, uma aspirante a atriz, havia contratado a reclamante como sua agente. Alegava que esta fizera amplas promessas de conseguir um contrato para a realização de um filme. Havia sido um acordo informal, sem quaisquer cláusulas em contrato no que dissesse respeito a expectativas e a pagamentos por serviços prestados.

A reclamante, por sua vez, julgara que não apenas teria uma porcentagem do valor do contrato que viesse a obter, como também que seria remunerada pelo tempo e pelos esforços que viesse a dedicar a essa tarefa, não importando se desses esforços resultasse ou não contrato para a ré. Assim presumindo, ela viajou diversas vezes para Nova York e deu vários telefonemas, alegando ainda haver dedicado um considerável esforço em prol de sua cliente. Entretanto, após três meses e nenhum contrato, a ré decidiu que a reclamante não estava fazendo o seu trabalho e desfez o acordo sem pagar um só centavo por quaisquer serviços, reais ou imaginários. Subseqüentemente, a reclamante acionou-a, com sucesso, pleiteando o recebimento de dois mil e quinhentos dólares relativos a viagens e despesas correlatas, e assim a apelação chegou à corte de pequenas causas que eu presidia. (Os promotores têm permissão para representar clientes em apelações nos tribunais de pequenas causas; na verdade, trata-se de um novo julgamento.)

De pé, na minha frente, os dois lados encontravam-se completamente arados, prontos para a batalha. A filha do figurão dos discos chegou com uma equipe completa que incluía seu advogado, um grupo de testemunhas pomposamente ditas "especializadas" e sua prepotente mãe que dava ordens a todos à sua volta, como um mestre-de-cerimônias de um circo no centro do picadeiro. A reclamante, jovem mulher, nova na profissão, também tomara muitos cuidados e chegara com seu advogado e suas próprias testemunhas.

Todos os participantes comportavam-se como se a causa fosse um caso federal muito importante. Toda a vez que a ré abria a boca, sua mãe interferia com declarações do tipo: "Viu só? Se tivesse me ouvido nada disso teria acontecido?" Uma das testemunhas "especializadas" que a mãe havia convocado era um renomado empresário de Hollywood com uma enorme lista de credenciais e que insistia em assegurar-se que eu tomasse conhecimento de cada uma das 37.000 coisas que ele já havia feito, assim como de que ele conhecia o código de ética do empresário de cor e salteado. Foi um verdadeiro circo; todos falavam ao mesmo tempo e eu estava me sentindo mais como Arnold Schwarzenegger em Um Tira no Jardim de Infância do que como um juiz, enquanto valentemente tentava manter a ordem na corte.

Entretanto, a reclamante apresentou um calhamaço de documentos comprovando todas as suas despesas, bem como evidências por escrito de que a ré encorajava-a a prosseguir em seus esforços. No entanto, alegando a inexistência de um contrato assinado, a ré insistia em que a reclamante nada deveria receber, uma vez que qualquer pagamento estaria condicionado a resultados efetivamente obtidos e que ela havia desistido do acordo quando passou a considerar que a reclamante vinha agindo de maneira antiética.

Uma das coisas que me diferenciam de muitos de meus colegas nos tribunais de pequenas causas é o fato de eu estar sempre procurando identificar o que realmente está por trás de qualquer conflito. Assim, uma vez que eu tenha analisado todas as evidências apresentadas, sempre faço duas perguntas inesperadas tanto para o reclamante como para o réu. A primeira é: "Se esta situação se repetisse, o que você faria de diferente, se é que faria alguma coisa, daquilo que havia feito?" E a segunda é: "Que lições você tirou de tudo o que aconteceu, incluindo este julgamento?" Se houvesse qualquer dúvida persistindo em minha mente quanto

ao que seria um veredicto justo e acertado, meu julgamento final seria proferido de acordo com as respostas que cada uma das partes envolvidas desse a essas questões.

Como se pode imaginar, tanto a filha do chefe da gravadora como a agente foram tomadas de surpresa. A empresária chegou afinal à conclusão de que, no futuro, jamais aceitaria qualquer tarefa sem um contrato por escrito, claro e detalhado.

A ré estava tão atônita pela pergunta-relâmpago e estava tão habituada a ter as respostas colocadas em sua boca pela mãe, que apenas permaneceu ali, de pé, em amedrontado silêncio. Eu não acreditei na reclamante porque eu sabia que a filha do figurão dos discos representava um prêmio tão cobiçado para uma empresária estreante aue esta se submeteria a qualquer sacrifício para tentar conquistar tal "conta". Quanto à ré, ela agia de maneira tão culpada e mostrava-se tão envergonhada que concluí que o ponto focal da questão nada tinha a ver com dinheiro ou com a qualidade do trabalho da agente. O que mais provavelmente acontecera deve ter sido que, em dado momento, a agente tornou-se muito exigente, fazendo com que a ré a associasse com a figura da mãe, desencadeando uma explosão e fazendo-a rebelar-se contra esse indesejável símbolo de asfixiante autoridade materna. Ao mesmo tempo, ela devia estar se sentindo extremamente embaraçada por sua incompetência em fazer deslanchar sua carreira, o que provocou essa tentativa de encobrir o seu fracasso aos olhos ultracríticos da família. E assim ela permitiu que sua mãe assumisse o comando do "espetáculo", fazendo de sua agente o bode expiatório.

Meu julgamento acabou sendo em favor da reclamante, estabelecendo o montante a ser pago de acordo com as despesas que ela havia sido capaz de comprovar. Mas não ordenei qualquer pagamento pelas horas que ela havia trabalhado; decidi que o tempo que ela despendera deveria servir-lhe de lição. Minha decisão, no entanto, não é o que realmente importa aqui. O que é muito mais crucial para este livro é o que este incidente em particular pode demonstrar sobre a natureza de um conflito.

## · O QUE É UM CONFLITO?

Uma definição corriqueira para conflito, facilmente aceita pela maioria de nós, é a de uma situação em que duas pessoas não concordam com os atos uma da outra ou em que uma delas não queira que a outra participe na prática de uma determinada ação.

Se Harry quer ir para as Bermudas e Mary quer ir para Catskills, eles estão tendo um desentendimento. Se Harry concordar em ir para Catskills ou se Mary concordar em ir para as Bermudas, ou se ambos optarem por Las Vegas, não há conflito, mas somente um desentendimento já resolvido. Mas se nenhum dos dois ceder em seus desejos, daí resultará um conflito.

## Conflitos Unilaterais e Conflitos Bilaterais

Os conflitos podem ser unilaterais ou bilaterais. Um conflito unilateral envolve uma situação na qual somente um dos lados tem alguma queixa. Por exemplo, se um inquilino deixa de pagar o aluguel sem que exista uma razão legítima para isso, então o proprietário estará envolvido em um conflito unilateral. Por outro lado, quando é bilateral, cada pessoa quer alguma coisa da outra. Se o inquilino não paga o aluguel porque o aquecimento não funciona ou porque há uma goteira no teto ou por ter quebrado a perna em um degrau rachado, tanto ele como o proprietário estão às voltas com um conflito bilateral. O inquilino quer os reparos feitos; o proprietário quer o seu dinheiro. Se nenhum deles concordar com o pleito do outro, haverá conflito de ambos os lados.

Esta é a definição básica de conflito. Mas uma situação de conflito não é tão óbvia como possa parecer, sendo que, muitas vezes, conflitos unilaterais não passam de conflitos bilaterais disfarçados. Apesar de um dos lados parecer não ter qualquer reclamação nem qualquer razão

para um comportamento agressivo, pode estar desconhecendo o fato de que, em um nível inconsciente, na verdade está furioso com a outra parte.

lejam os exemplo da disputa entre proprietário e inquilino. O inquilino não pagou. Não porque não dispusesse do dinheiro ou porque o proprietário fosse negligente. Foi um ato de agressividade passiva, sem suporte racional; nem mesmo o inquilino consegue explicar suas próprias ações. Ele simplesmente está sempre "se esquecendo" de remeter o cheque pelo correio.

Mas o que na realidade se passou foi que há vários meses o proprietário cruzou com o inquilino no supermercado sem cumprimentá-lo. Na ocasião o inquilino achou aquilo estranho, tendo até mesmo chegado a irritar-se um pouco. Passado o tempo, aquele insulto, real ou imaginário, foi sepultado em sua memória. Mas o incidente renasceu, inconscientemente tomando a forma de atrasos nos pagamentos do aluguel.

Assim, de uma certa forma, não existe tal coisa, o conflito unilateral, pois cada conflito tem suas causas subjacentes, conscientes ou inconscientes. No que tange a situações de conflito, não existe uma conceituação perfeita; em algum momento, de alguma forma, a semente ou as sementes irão sempre germinar, não importando o quão fundo estejam enterradas.

### Disputas Pessoais x Disputas Estruturais

Há uma importante distinção a ser feita entre os tipos de conflitos denominados "pessoais" e aqueles que são de origem "estrutural".

Por suas naturezas diversas esses dois tipos de conflitos são bastante diferentes. Uma disputa pessoal envolve indivíduos específicos e também sentimentos igualmente específicos em relação a esses indivíduos. Uma disputa estrutural tende mais para um conflito "genérico" isto é, comum em certas circunstâncias ou em um certo grupo de pessoas. É claro que qualquer disputa estrutural é também, necessariamente, pessoal; se assim não fosse, jamais seria capaz de gerar a energia necessária à criação da disputa.

Como ilustração, gosto de usar a seguinte imagem:

Betty e Max atacam um ao outro com veemência:

- Ele permanece absolutamente incomunicável? – grita Betty - Parece uma estátua? Nunca fala sobre seus sentimentos e quando eu tento falar sobre os meus eJe apenas resmunga alguma coisa e continua lendo o jornal?

- Ah, ela é que é o problema? - vocifera Max. – Está sempre à beira de um ataque de nervos. Basta a gente olhar para ela meio de lado e pronto: ela explode em lágrimas? Está sempre querendo "conversar", o que para ela significa remoer um mesmo assunto eternamente. Ela nunca dá o braço a torcer. E, ainda por cima, é enxerida: "Por quê, por quê, por quê?", é tudo o que ela quer saber?

Neste ponto faço um corte na cena.

- Betty e Max, será que vocês têm consciência de que essa situação em que estão envolvidos neste momento não é uma simples discussão pessoal?

Essa afirmação os deixa atônitos.

- O que você quer dizer com não é uma simples discussão pessoal? - pergunta Betty - Pois eu afirmo que é pessoal? Ele me leva à Loucura?

- Espere um pouco - replico. - Aquilo no que ambos estão envolvidos é um clássico dilema entre sexos. Sim, é claro que tem a ver com você, Betty, e também com você, Max. Mas se não fosse Max, se fosse um Clem ou um Sam, provavelmente você estaria fazendo o mesmo tipo de reclamações, Betty E, Max, se não fosse Betty, se fosse uma Edna ou uma Dorothy, você estaria tão indignado quanto está agora. Por quê? Porque isto é um típico tema "masculino-feminino", em que a maioria das mulheres estaria dizendo uma coisa e a maioria dos homens estaria dizendo outra.

Isto é o que chamo de uma disputa estrutural, ou seja, um problema gerado muito mais por uma situação do que pelas pessoas particularmente envolvidas. Uma verdade estatística: Max está falando exatamente como a maioria dos homens; Betty está falando como falaria a maioria das mulheres. E uma vez que eles se dêem conta de que é este o caso, provavelmente sentir-se-ão aliviados e irão dedicar-se a outras coisas.

Disputas estruturais não são pessoais. Em rodas de negócios internacionais, por exemplo, desavenças ou falhas de entendimento podem advir daquilo que essencialmente são apenas diferenças culturais e que nada têm de pessoal entre as partes envolvidas. Se você não compreende as práticas de negociação estabelecidas em um país com o qual estiver lidando, você pode ficar com a sensação de que seus representantes estão sendo insensíveis, falsos e mal-educados - e eles podem estar tendo exatamente a mesma impressão de você. Qualquer pessoa enfrentando uma disputa estrutural deve procurar entendê-la pelo que é: uma situação cujos elementos foram em grande parte predeterminados. Se você espera que a outra pessoa mude sua natureza, seus condicionamentos ou suas reações, você está vivendo na Disneylândia, e não no mundo real.

## ALGUMAS FONTES COMUNS DE CONFLITOS

Como os conflitos começam? Do mesmo jeito como começou o universo: isto é, ninguém sabe.

"Você chamou minha mãe de mentirosa?"

"Não chamei? Ela me chamou de mentiroso?"

"Você nunca diz que me ama?"

"Eu te disse isso no domingo?"

"Ele concordou em fazer o negócio meio a meio?"

"Eu nunca afirmei tal coisa?"

Muito freqüentemente, quem "começa" um conflito está aberto ao debate. O momento exato em que um conflito se inicia é, normalmente, igualmente vago. Mas lembre-se: Todo conflito tem suas causas subjacentes, sejam elas conscientes ou não.

Conflitos podem sempre ser rastreados até uma fonte, das quais as mais comuns são: (1) falha de compreensão e falha de comunicação; (2) desonestidade; (3) negligência; (4) intenção; (5) apego exagerado às próprias opiniões e às próprias crenças; (6) falhas no estabelecimento de limites; (7) má condução de uma situação de conflito; (8) medo; e (9) motivos ocultos.

1. Falha de compreensão. Uma falha de compreensão ocorre quando o completo sentimento e intenção de uma forma de conduta é traduzido pelo receptor de uma maneira contrária à que se pretendia.

Por detestar teatro, Ralph tem um acordo com sua esposa, Stella, no sentido de ela ir às peças com uma amiga e ele encontrá-las após o espetáculo. Mas, certa noite, a amiga de Stella desmarca o programa. Ralph deixa a esposa no teatro, onde ela, sem esperar, encontra um antigo colega de trabalho, Jim, assistindo à mesma peça. Quando Ralph chega e encosta o carro, vê Stella conversando e rindo com Jim. Enraivecido, ele a acusa de enganá-lo e acusa a amiga de fazer parte da trama. Pelo fato de Stella ter tido um caso há muito tempo, ela não consegue convencer Ralph de sua inocência agora. Ele passa o final de semana na casa de um amigo e, assim, por raiva e medo, um simples mal entendido transforma-se em um conflito.

2. Desonestidade. A desonestidade é uma fonte certa de conflito. Quando as pessoas não dizem a verdade umas às outras, há 100% de chances de que mais cedo ou mais tarde daí resultará um conflito. E sequer é preciso que seja uma mentira completa e enorme para causar um conflito; a desonestidade parcial, onde o conflito surge não devido a mentiras mas a meias verdades, ou a coisas não ditas, é tão incendiária quanto uma grande mentira - e também capaz de debilitar um relacionamento.

Craig, aos sessenta anos, é um homem que jamais foi capaz de comunicar-se verdadeiramente com o pai, porque este nunca revelava o que estava pensando ou sentindo. O resultado disso é que Craig sentia-se como se, de alguma forma, ele e seu pai estivessem sempre se desentendendo:

- Parece que nunca consigo agradá-lo - lembra-se, mais triste do que amargo. - Nada do que fiz, ou quis fazer em minha vida, parece ter sido suficientemente bom para ele. Ainda assim, ele nunca disse isso com palavras. Ele jamais me deu qualquer indicação daquilo que gostaria que eu tivesse sido. Ele era simplesmente frio e distante, nunca demonstrando interesse pelas coisas que eram do meu interesse, transmitindo-me seu desagrado de forma não-verbal.

"Pelo fato de meu pai ter sido tão distante, eu achava impossível perguntar-lhe o que ele realmente estava pensando. O simples pensamento de tentar conversar com ele de verdade me paralisava. Apenas em seus últimos momentos de vida eu fui apaz de perguntar-lhe:

"O que você queria que eu fosse?" E ele respondeu:

"Um médico."

"Um médico?" Eu estava estupefato. "Mas você jamais disse uma só palavra a respeito disso?"

"Eu sei", respondeu. "Eu não queria influenciá-lo de forma alguma. Eu queria que você tomasse as suas próprias decisões no que dizia respeito à sua vida."

Este é um exemplo particularmente indicativo de como a inabilidade para ser honesto - transmitir os verdadeiros sentimentos - destruiu o que poderia ter sido um relacionamento cálido, amoroso e protetor, e que, em seu lugar, criou um estado crônico de conflito não expressado. (No próximo capítulo discutiremos mais detalhadamente sobre desonestidade: Por que muitos de nós têm receio de se abrir, e como a comunicação se enriquece muito mais quando nos mostramos dispostos a arriscar revelar nossos verdadeiros sentimentos.)

3. Negligência. Muitos conflitos se devem à simples negligência. As palavras que usamos, as promessas que esquecemos de cumprir, as responsabilidades de que nos esquivamos são todas fontes potenciais de conflito. Seu filho recusa-se a aparar a grama, não importando quantas vezes você lhe tenha pedido que o fizesse. Você promete manter em segredo uma confidência feita por um amigo e, inadvertidamente, entorna o caldo contando a um amigo comum que telefona para o primeiro e cria um atrito entre vocês. Seu funcionário está atrasado com um projeto muito importante, o que deixa o seu departamento em uma posição delicada. Aquilo que não fazemos pode provocar um conflito tanto quanto aquilo que fazemos.

4. Intenção. Nossas intenções são, talvez, as mais poderosas fontes de solução de conflitos tanto quanto de provocação de conflitos. Quando temos a intenção de compreender o outro, e de agir de maneira a obter benefícios mútuos, os conflitos podem ser quase sempre evitados. Entretanto, se temos a intenção de ferir, seja física ou emocionalmente, alguém, é certo que criaremos e manteremos um estado de conflito. Não importa o quanto julgemos nossas ações justificadas. Ao descobrir que seu marido tem um caso, uma esposa pode sentir-se no direito de "colocar seu marido na geladeira". Bill pode estar convencido de que Larry "mereceu" aquele soco no queixo por ter feito um comentário insultuoso a respeito de sua fracassada tentativa de negócio. Quaisquer que sejam as razões, quando nossas intenções estão abaixo da integridade, da compreensão e do perdão, inevitavelmente encontraremos em um estado de guerra ao invés de um de paz, conflito ao invés de harmonia.

5. Apego exagerado às próprias opiniões e às próprias crenças.

Uma outra fonte bastante comum de conflito refere-se a crenças sobre "entrar em conflito". Como estamos atados a nossos egos e a nossas identidades no mundo, da mesma maneira freqüentemente estamos atados aos conceitos de vida filosóficos, políticos e morais que os acompanham. Quando duas pessoas têm diferentes padrões de valores, e cada uma delas está firmemente convencida de estar do lado "certo", isso significa que o conflito está por perto - independentemente desse apego a uma opinião, preconceito ou crença ser produto de teimosia ou de sinceridade.

6. Falhas no estabelecimento de limites. Quando não estabelecemos limites e não deixamos nossas fronteiras pessoais bem demarcadas, outras pessoas irão provavelmente ultrapassá-las. Essa falha em definir claramente aquilo de que precisamos e queremos e aquilo de que não precisamos e não queremos dos outros é um convite ao conflito. Ao permitirmos que outrem "tire vantagem de nós", estabelecemos uma boa chance de que venhamos a nos ressentir com essa pessoa. E o ressentimento leva ao conflito.

Digamos que Ethel, viúva há poucos dias, telefone para sua amiga Evelyn todas as noites e fale com ela por pelo menos uma hora. Por fim, Evelyn começa a se cansar das chamadas telefônicas de Ethel. Mas ela não quer "ferir seus sentimentos" porque "a pobre Ethel está tão solitária". E assim Evelyn lida com o problema - ou o evita - comprando uma secretária eletrônica sobre o que não seja. Quando sentimos tensão ou conflito em relação a outra pessoa, com frequência reagimos emocionalmente, a partir de uma sensação de ira ou medo. É possível que nos tornemos defensivos. Como também é possível que ataquemos o outro.

Ou que procuremos apelar o oponente. Podemos ainda negar a situação. Ou pode ser que batamos em completa retirada. Pelo fato de que muitos de nós prematuramente presumimos que um conflito existe antes mesmo de seu surgimento, ou porque sentimo-nos ameaçados pela possibilidade de confrontação e/ou sentimo-nos desconfortáveis, somos mais habilitados a criar ou inflamar um conflito do que a preveni-lo ou resolvê-lo.

8. Medo. O Medo está na raiz da maior parte das situações de conflito.

O Medo pode ser considerado a força motivadora primária por detrás da desonestidade, do exagerado apego ao seu próprio sistema de crenças, da falha em estabelecer barreiras e de outras ações defensivas que criam barreiras à abertura da comunicação. Normalmente, quando nos envolvemos em um conflito real ou potencial, sentimo-nos de certa forma ameaçados. Podemos haver julgado inseguro ser honesto ou vulnerável, temendo a ira, a rejeição ou a reação de uma outra pessoa. Ou podemos recear perder alguma coisa que nos é muito importante.

Uma esposa ou um marido podem continuar convivendo com um casamento infeliz ou abusivo por temerem perder o que eles entendem como segurança ou amor. Podemos permanecer em um emprego não gratificante pela mesmíssima razão: receamos não sermos capazes de encontrar nada melhor, que a atual segurança é melhor a qualquer preço do que nenhum.

É por causa do medo que envergamos a armadura de nosso próprio sistema de crenças. É muito comum que as pessoas muito rígidas em suas opiniões sejam exatamente aquelas de amor-próprio mais frágil. Por terem medo de serem vistas como "erradas" ou "imperfeitas", elas entendem um desafio ao seu sistema de crenças como um ataque pessoal, uma ameaça às suas próprias identidades.

O medo também está por trás da falha em se estabelecer limites. Quando permitimos que alguém se aproveite de nós, é geralmente porque tememos uma confrontação ou uma rejeição. Por vergonha evitamos expressar nossos verdadeiros sentimentos e necessidades, por não quisermos que outras pessoas se zanguem conosco ou mesmo que nos abandonem.

No próximo capítulo exploramos algumas das diferentes dimensões do medo - de como ele representa um obstáculo para a honestidade e de como superá-lo.

9. Motivos ocultos. Motivos ocultos ocorrem quando uma das partes tem uma intenção ou motivação não revelada.

Motivos ocultos têm duas categorias: conscientes e inconscientes. Exemplo de um motivo oculto consciente é o de uma organização que faz uma oferta por demais generosa para comprar uma companhia, não por causa do mercado, mas porque a SSIT11 e~a poderá futuramente ter um ponto de apoio para iniciar-se em outro ramo de atividades. Outro exemplo de um motivo oculto consciente seria a clássica situação de um executivo júnior que "puxa o saco" de seus superiores na esperança de uma promoção.

Por outro lado, um motivo oculto inconsciente é muito menos óbvio. E isto se dá porque ele está oculto não apenas do outro, mas também da própria pessoa.

Motivos ocultos inconscientes são invariavelmente a causa de uma grande categoria de disputas conhecidas como disputas "de personalidade", nas quais as pessoas se vêem representando papéis sem que na verdade intentem fazê-lo. Elas fazem e dizem coisas que provocam conflito sem sequer compreender por que elas adotam esse comportamento. Disputas de personalidade são provavelmente o tipo mais comum de situações de conflito que encontramos no dia-a-dia.

No capítulo 4, passaremos a esse tipo de disputa, analisando motivos ocultos inconscientes típicas com os quais a maioria de nós sem dúvida já se deparou no transcurso de nossas vidas.

## ONDE O DESENTENDIMENTO TERMINA E COMEÇA O CONFLITO

O caso da filha do chefão da gravadora foi um exemplo perfeito de uma disputa que poderia ser sido facilmente resolvida através de uma abordagem mediativa. O valor real dos serviços de todos os presentes, do multimilionário agente de Hollywood, dos advogados e daí para baixo, era tão extraordinariamente alto que se as partes envolvidas tivessem estado dispostas a sentarem-se e conversarem sobre a coisa toda em um ambiente neutro, razoável, provavelmente a situação poderia ter sido resolvida em duas ou três horas, poupando a ambas as partes milhares de dólares. Em vez disso, entretanto, o caso escalou para um conflito de grandes proporções. Por quê?

Muito simplesmente porque os elementos necessários à prevenção de um conflito estavam ausentes, e aqueles que os causam continuaram irreconhecidos e não verificados.

Os elementos básicos necessários à prevenção do conflito dependem (1) de consciência; (2) honestidade; (3) da intenção de resolver o desentendimento da maneira mais pacífica e mutuamente benéfica possível; e (4) do desejo de libertar-se do apego a estar "certo".

Os elementos básicos que causaram o conflito no exemplo dado foram (1) medo; (2) motivos ocultos; (3) ruídos na comunicação; e (4) a necessidade de vingança.

No exemplo que estamos usando, as partes envolvidas eram culpadas de todas as acusações. A ré estava com medo de ser rotulada como uma fracassada pela família; a reclamante receava o efeito da perda da cliente em sua carreira. Atuando através do motivo oculto de conquistar uma grande cliente para impulsionar seu instável negócio, a reclamante aceitou entrar em uma relação de trabalho "amigável" com a ré, na qual foram dispensados os contratos formais. A ré também tinha um motivo oculto - ela queria fazer seu próprio nome e criar sua própria identidade de forma a sair de sob as asas opressivas de sua mãe dominadora. Quanto aos ruídos na comunicação, nenhuma das partes tomou a precaução preliminar de definir, clara e concisamente, todas as suas expectativas antes de se engajarem, ambas, em uma relação de trabalho. E com a finalidade de` manter o orgulho próprio, ambas concentravam-se apenas em vencer a guerra em vez de evitá-la. Dessa maneira, cada qual imediata mente assumiu uma postura antagonica em relação ao outro, e o que começara como um desentendimento acabou como uma disputa.

## OS QUATRO TIPOS DE CONFLITOS DE PERSONALIDADES"

No que diz respeito a lidar com um conflito, podemos classificar a maioria das pessoas como um dentre quatro tipos: (1) o atacante-defensor; (2) o acomodador; (3) o tergiversador; e (4) o obstinado. \*

Atacantes-defensores

O tipo atacante-defensor vê a outra pessoa como o "inimigo".

Ele se atém à razão pela qual o outro está errado e ao que ele quer obter dessa situação. Esta é essencialmente uma mentalidade belicosa. Esse tipo de direcionamento mental - que na realidade é direcionamento visceral - é o oposto do que se precisa para uma negociação bem-sucedida e para a prevenção de um conflito, em termos de propor uma solução pacífica que leve em conta, tanto quanto possível, as necessidades e os objetivos de cada uma das partes.

*\*'Ficaria feliz em dar o crédito aos psicólogos que originaram esses termos mas infelizmente esse material passou por mim há alguns anos e não consigo recordar a fonte. Se você for um deles e acontecer de estar lendo este livro, por favor, apresente-se e receba o que lhe é devido?'*

#

- Aquele FDP? - vocifera o atacante-defensor. - Ele/ela não tem o direito de fazer isso comigo, e o que eu quero é isso, e isso é o que vou conseguir?

Se abordarmos situações de conflito dessa perspectiva beligerante, jamais seremos realmente capazes de "vencer". Podemos conseguir momentaneamente o que achamos que queremos, tal como vingança, ou dinheiro, ou a destruição da outra pessoa. Mas, na medida em que não atingimos um fim da inimizade verdadeiro e sincero, o conflito interno tende a permanecer por muito tempo após os aspectos materiais do problema terem sido resolvidos.

Os Acomodadores

À primeira vista, os acomodadores parecem ser o pólo oposto do atacante-defensor. Em vez de usar a mais leve provocação para ir à guerra, o acomodador fará qualquer coisa para "manter a paz".

O perfeito exemplo histórico do Grande Acomodador foi o primeiro-ministro britânico Neville Chamberlain, que concordou em ceder a Tchecoslováquia a Adolf Hitler acreditando, erroneamente, que essa atitude pudesse apaziguar o agressor.

As famosas últimas palavras de Chamberlain ao deixar a Conferência de Munique foram: "Acredito que asseguramos a paz em nosso tempo." Ao contrário, como sabemos, a "generosidade" de Chamberlain deu a Hitler a luz verde para iniciar a Segunda Guerra Mundial.

Geralmente os acomodadores não agem a partir de uma posição de força. Sua motivação é o medo e a crença básica de que não têm poder algum. Quando diante de uma oposição, levantam as mãos e dizem a si mesmos: "Não posso mesmo conseguir o que quero, por isso é melhor desistir"; ou:

"Detesto lutar, isso nunca resolveu nada. É melhor dar a outra face."

À sua própria maneira, então, os acomodadores são tão inseguros quanto os atacantes-defensores. E ambos são igualmente adeptos de não assumir a responsabilidade pelo problema que estão enfrentando - embora aparentem fazê-lo. Com muita frequência acomodadores surgem para assumir plena responsabilidade por uma situação de conflito. Mas, bem no fundo, eles são tão irados quanto os atacantes-defensores, e tão convencidos quanto eles, embora sem dizê-lo, de que a razão está do seu lado. A diferença é que eles são hostis de uma forma passiva e não-ativa.

Os Tergiversadores

Os tergiversadores são uma variação extremada dos acomodadores: eles não querem sequer reconhecer que um conflito existe. Igual ao atacante-defensor e ao acomodador, o tergiversador esquiva-se da responsabilidade pelo problema, mas de uma maneira diferente: ele/ela simplesmente nega que haja um problema.

Qualquer um que tenha estado envolvido com tergiversadores clássicos - como muitos alcoólatras ou viciados em outras substâncias - pode dizer-lhes, este tipo de "conflito de personalidade" é extremamente difícil de se lidar. Esses indivíduos têm, tipicamente, uma

necessidade de negação com raízes tão fundas que eles são capazes de fazer qualquer coisa para evitar confrontar suas dependências ou co-dependências. Comunicação e honestidade são, para eles, padrões de comportamento desconhecidos.

Eles são paralisados pelo medo. Como os acomodadores, os tergiversadores têm um conceito muito baixo de seu próprio valor, o que, por sua vez, conduz a uma mentalidade de "vítima", de desesperança e desespero. Mas o modo do tergiversador lidar com os seus sentimentos de impotência é fingir que tudo está muito bem e "vamos deixar como está".

#### Os Obstinados

Há um fantástico romance sobre a virada do século em Charleston chamado *Pride's Way*. As personagens centrais são duas irmãs, Srta. Julie e Srta. Tessie, que não se falavam desde a Guerra de Secessão.

#

Qual tinha sido a origem de seu desentendimento? Na verdade, nenhuma delas conseguia realmente lembrar-se mais. Ou, se conseguissem lembrar, o motivo certamente já tinha deixado há muito tempo de ser relevante em suas vidas. Mas as irmãs ainda continuavam teimosamente firmes em suas posições de muda intratabilidade - mesmo quando encontraram-se inesperadamente na missa, e isso após cada uma ter resolvido, particularmente, depor as armas.

A Srta. Tessie e a Srta. Julie são bons exemplos de pessoas obstinadas que estão mais preocupadas em manter a santidade de suas posições do que em tomar uma atitude qualquer para encerrar o conflito. Esses obstinados não sentem qualquer impulso, seja para atacar a outra pessoa, seja para vencê-la. Ao contrário, sua recompensa é sentir-se "validada" por permanecer entrincheirada em suas convicções.

Assim como os atacantes-defensores, os obstinados sofrem de uma sobrepujante necessidade de estarem certos - uma das grandes causas do sofrimento humano. Naturalmente, seu corolário é provar que os outros estão errados - o que é sempre um fator impeditivo para a solução genuína e honesta de um conflito.

Um bom exemplo dos extremos a que um obstinado pode ir é a reação do governo do Iraque à retirada de suas tropas do Kuwait. A despeito de suas enormes perdas e da absoluta vitória das forças de coalizão, o Iraque continuou a transmitir nas rádios sua vitória na Guerra do Golfo. E mesmo aqueles grupos pró Saddam que foram forçados a admitir que haviam tecnicamente perdido a guerra propalavam uma vitória "moral" - a vitória de uma nação árabe enfrentando o imperialismo americano em uma guerra "santa".

Esses quatro tipos de conflito de personalidade normalmente tendem a florescer em todos nós, em maior ou menor grau. A mentalidade do atacante-defensor geralmente contém características do tergiversador e do obstinado - os iraquianos atacaram o Kuwait, negaram que tivessem feito algo errado e permaneceram firmemente entrincheirados em sua crença de estarem "certos". O acomodador pode também ser um tergiversador - atitudes como "é tudo culpa minha" ou "você está 100% certo" ou "você está errado, mas eu não vou insistir porque não quero brigar" são na verdade meios de mascarar o verdadeiro problema e a real contribuição do acomodador para ele.

Mas a despeito do tipo de personalidade envolvido, o resultado final de todas essas posições é o mesmo: uma abordagem "perde-ganha" para a solução de um conflito que é, na verdade, uma situação de "perde-perde" para todos os envolvidos.

Da mesma forma que há muitas fontes diferentes de causas e de soluções para conflitos, há muitos diferentes níveis de conflito. Gosto de abordar esses níveis com o que eu chamo de "O Gráfico do Conflito".

#### O GRÁFICO DO CONFLITO

Em cada uma das pontas do gráfico está um extremo: paz e guerra. Um estado de paz é um estado de compassividade. Um estado de guerra é um estado de conflito no mais alto grau, o extremo mais negativo, onde há hostilidade física provocando mortes. Guerras podem ocorrer entre países, tribos, chefões das drogas, gangues, corporações, sócios e indivíduos. Quaisquer que sejam as circunstâncias, todas elas terão como denominador comum uma completa quebra de comunicação e uma recusa de se ver o "outro" como um ser humano com direito à vida.

O Gráfico do Conflito choques de cooperação personalidades situacional

GUERRA

guerra ! abertura I amor

não-decl

PAZ

Um degrau abaixo da guerra temos guerra não-declarada, o que, para todos os efeitos, é realmente uma guerra. Por exemplo, no período que precedeu imediatamente a Segunda Guerra Mundial e o ataque japonês a Pearl Harbor, estivemos fazendo coisas como boicotar os japoneses, negando-lhes acesso aos mercados financeiros e cometendo outros atos "provocativos".

Apesar de não termos feito uma declaração de guerra formal, estávamos, na verdade, em um estado de guerra informal.

Esse nível de conflito aplica-se igualmente às relações pessoais. Se estamos empenhados numa hostilidade aberta em relação a alguém, em uma situação em que abundam declarações provocativas e ações hostis e em que existe a intenção de ferir ou superar o outro, pode-se dizer que estamos engajados em uma guerra não-declarada com aquela pessoa. Nesse tipo de relacionamento, desentendimento ou pontos de vista opostos evoluíram para um conflito total, com cada um dos lados protegendo-se contra o outro. Muitos casamentos infelizes, por exemplo, encontram-se em um estado de guerra não-declarada, com ambos "atirando" um contra o outro. Da mesma forma, muitos arada sentimento cooperação não-esclarecido situacional pessoal de hostilidade conflitos no ambiente de trabalho são uma interminável fonte de tensão e frustração para colegas hostis.

Ao lado de "guerra não-declarada" no gráfico, vem o que chamo de mentalidade litigiosa. É aí que você está em guerra na verdade, mas está mantendo uma atitude "civilizada" a respeito. ~você está usando o sistema judicial/econômico, apoiando-se em todas as regras legais. Mas isso não faz com que você esteja menos engajado em uma forma de hostilidade aberta. No processo de litígio, normalmente, alguém está disposto a vencer uma outra pessoa. Apenas faz-se isso de uma maneira "gentil". Mas as partes envolvidas tornam-se adversárias, sendo que uma delas deve emergir vitoriosa e a outra derrotada.

O próximo degrau no gráfico é o sentimento não-esclarecido de hostilidade. Nesse estágio, as pessoas envolvidas podem sentir o conflito no ar, mas ninguém é realmente capaz de defini-lo. Quando Jane, divorciada e com dois filhos, foi visitar a família de seu noivo, Rory, todos foram muito polidos e hospitaleiros. Contudo, embora não conseguisse definir nada em particular, Jane podia sentir que havia algo de errado, que ela não havia sido completamente aceita.

Quando mencionou sua preocupação em uma conversa com Rory, ele riu, descartando a idéia, afirmando que ela estava sendo "excessivamente sensível".

- Minha família adora você - insistia ele.

Um mês depois, entretanto, Rory recebeu uma carta desagradável de sua tia, censurando-o por escolher Jane e anunciando que falava não apenas por ela, mas também por várias pessoas da família. A intuição de Jane estava certa; havia hostilidade em relação a ela. E, até Rory ter recebido a carta, essa hostilidade não havia sido confirmada ou definida.

Descendo um degrau a partir da hostilidade não-esclarecida, temos o choque de personalidades. Esta é uma situação em que se pode dizer: "Certo. Culturalmente, astrológicamente ou o que quer que seja, estas duas pessoas jamais irão se dar bem uma com a outra." Sejam parentes, amigos ou sócios, elas entram em choque. Uma é assim, a outra é "assado", e quando elas se encontram é como uma grande explosão causada por uma combinação química malfeita. Esse tipo de interação não precisa sequer envolver atos ou palavras; a simples presença de um irá fazer o outro explodir.

No meio do gráfico temos neutralidade. Nesse estágio as interações não são nem positivas nem negativas. Não há amizade ou amor; e nem há hostilidade. As partes envolvidas interagem amigavelmente, mas estão emocionalmente distantes uma da outra.

Ultrapassando a "neutralidade" vem um estado de abertura, em que, apesar de não existir uma relação mais profunda entre duas pessoas, há uma sensação não expressa de conforto e um convite à amizade e à cooperação.

Depois de "abertura" vem cooperação situacional, na qual pessoas são engajadas em uma atividade ou como colegas de trabalho, e "cooperação situacional pessoal", em que as partes que estão envolvidas em relações de negócios ou de trabalho são também amigos particulares. E à medida que continuamos a seguir o gráfico, as relações aprofundam-se para amizade e, finalmente, amor.

### O Gráfico do Conflito: Onde Você se Encaixa?

Pare aqui por um momento para analisar as várias relações existentes em sua vida. Onde é que elas se encaixam no gráfico do conflito?

~você se sente como se estivesse em guerra com alguém quando na verdade trata-se apenas de um choque de personalidades?

Será que você e o seu colega de trabalho estão em um estado de "hostilidade não-esclarecida" que deixou a ambos confusos?

Quem são as pessoas de quem você se sente mais próximo, mais aberto? Com quem você coexiste pacificamente?

Pode ser que você descubra que seus relacionamentos não podem ser contidos exclusivamente em um ponto ou outro do gráfico. Talvez você oscile entre "neutralidade" e "abertura" com uma pessoa, ou "choque de personalidades" e "guerra não-declarada" com outra.

O gráfico do conflito pode ser um medidor útil para estabelecer como e por que interagimos com os outros de uma determinada maneira, e qual o estágio em que nos encontramos em termos dos níveis de conflito que estamos experimentando em nossas vidas. Talvez não sejamos capazes de compreender que, se estamos engajados em um litígio, na realidade estamos em guerra com alguém. Podemos descobrir que gostaríamos de conhecer melhor aquele "amigável estranho" em nosso trabalho e a quem colocamos na categoria de "abertura". Ou, se uma alta porcentagem de nossos relacionamentos tendem para "guerra" ou para "paz" no espectro da escala, podemos obter uma visão melhor dos tipos de relacionamentos que tendemos a criar, e o porquê dessas tendências.

Acima de tudo, o gráfico do conflito é um lembrete de que o mundo do conflito não é nem preto nem branco, que muitas sutis gradações existem nele, e que temos o poder e a capacidade de escolher e de alterar nossas relações de forma a minimizar o conflito e a maximizar a harmonia em nossas vidas.

### Uma Disputa Não Existe Até Que se Torne uma Disputa

Uma amiga minha gosta muito de contar a história que se segue, e que é a sua versão de um momento de iluminação "Zen".

Ela tinha iniciado uma relação de amor à primeira vista intensa, para apenas três semanas depois ver seu namorado partir para a Europa. Por sete torturantes semanas ela foi assolada por dúvidas. E se ele chegasse à conclusão de que, afinal, não a amava? E se ele encontrasse outro alguém durante essa viagem? E se ele não a procurasse mais quando retornasse? Cheio desses "e se", o cérebro de minha amiga estava próximo de um curto-circuito, até que uma experiente amiga surgiu para colocar as coisas na perspectiva correta.

- Por que preocupar-se? Seja lá o que ele fizer, já estará feito. Lembre-se: você não sabe até que fique sabendo.

~você não sabe até que fique sabendo. Minha amiga lá ficou, atônita diante da brilhante simplicidade dessa observação. Não havia nada que ela realmente pudesse fazer a respeito daquela situação, no fim das contas. E preocupar-se com alguma coisa antes que ela realmente acontecesse subitamente ficou muito claro para ela como sendo o desperdício de tempo e energia que realmente é. Em um instante, parecia, ela estava livre de um problema, apta a relaxar e a viver cada dia de uma vez até que seu namorado voltasse, quando tudo ocorreu tão bem quanto se poderia esperar e seus receios mostraram-se, por fim, infundados.

Assim, a moral da história é: "Você não sabe até que fique sabendo." O que me leva à moral deste capítulo: uma disputa não existe até que se torne uma disputa.

Agora, a imaginação humana é, com certeza, uma coisa fantástica. Já criou grandes obras de arte, atingiu as mais magníficas alturas da invenção, foi capaz de nos tirar de tempos de adversidade através da abertura de janelas para sonhos, permitindo-nos uma visão das alternativas virtualmente ilimitadas à nossa disposição para a criação de cenários de uma nova vida.

Ainda assim, nossa imaginação pode, com a mesma facilidade, levar-nos a uma corrida vertiginosa. E geralmente ela estabelece um recorde para os 100 metros rasos mentais, obrigando-nos a preocuparmo-nos com algo antecipadamente e criando um conflito onde antes nada existia na realidade.

É seguro afirmar que 90% das coisas que nos preocupam são meros receios que ainda não se materializaram e que podem mesmo nunca ocorrer. Assim, eu constantemente faço meus clientes se recordarem - bem como a mim mesmo - da regra número um para a solução de qualquer desentendimento: uma disputa não é uma disputa até que se torne uma disputa. O solo pode estar semeado com as sementes de uma disputa.

Se já se passou uma semana e o projeto que você submeteu a um cliente não foi aprovado ainda, você pode estar engrenando na direção de um choque de vontades ou de uma batalha pelo pagamento. Seu amigo Harry pode não ter respondido à sua mensagem sobre os 100 dólares que você lhe emprestou, levando-o a deduzir que ele é um FDP que não tem a menor intenção de pagar um só centavo. ~você pode estar dez dias atrasado com seu aluguel e se escondendo do proprietário. Ou você pode estar cortejando uma empresa estrangeira e pode ter dito ou feito algo que, quando eles não lhe retornam imediatamente, leva-o a crer que os tenha ofendido.

Mas o seu cliente ainda não rejeitou o seu projeto; Harry não disse que não tinha a intenção de pagá-lo; o proprietário do imóvel não lhe apresentou nenhuma nota de despejo; a empresa estrangeira não o acusou de cometer um insulto indesculpável.

Se e quando essas possibilidades se tornarem realidade, então uma disputa poderá ser o resultado. Mas a menos que o "pior" aconteça, qualquer coisa é possível. E antes que algo aconteça é o momento perfeito para matar uma disputa em potencial no nascedouro.

## O "MILAGRE" DA COMUNICAÇÃO ABERTA

Uma noite, Sally, executiva de uma empresa de software para computadores, telefonou-me em meio a um enorme pânico. Ela devia ter feito um relatório, mas, assolada por outras

pendências urgentes e por crises pessoais, deixara essa tarefa de lado, uma vez que seu chefe havia inesperadamente viajado para fora da cidade e não voltaria senão na semana seguinte. Mas, naquela noite, sem que ela esperasse, ele telefonou e perguntou-lhe se o tal relatório estava pronto. Apanhada desprevenida e temendo sua ira (ele era o tipo de pessoa a quem polidamente chamamos de "difícil"), Sally reagiu não lhe dizendo a verdade.

- Oh, sim, está pronto, Sr. Babcock. Falta apenas imprimi-lo.

- Ótimo - disse o Sr. Babcock. - Mande-o pelo fax para mim amanhã de manhã. Quero lê-lo antes de voltar.

Quando Sally me ligou, estava realmente em pânico, acreditando que seria despedida.

- Espere um pouco - retruquei. - O Sr. Babcock está zangado com você?

- Não. Mas certamente ficará.

- Mas ele ainda não está. Certo?

- Certo.

- Muito bem. Ele já a despediu?

- Não. Mas vai fazê-lo. E daí, o que vou fazer? Eu acabei de comprar esta casa e além disso Greg acabou de iniciar seu tratamento de ortodontia e...

- Calma. Até o presente momento você não foi despedida. Correto?

- E o que isso importa? É apenas uma questão de tempo?

- Absolutamente certo - repliquei. - Você ainda tem tempo para ajustar as coisas.

Uma das primeiras coisas que faço com meus clientes é prendê-los ao presente, ao "agora". Isso os força a lidarem com a realidade, em vez de se deixarem engolfar pelos medos que eles erradamente tomam por realidade. E isso também impede que eles desenvolvam sentimentos de culpa em relação ao que fizeram ou ao que deixaram de fazer, uma vez que, naquele momento, tudo isso é irrelevante. Mais tarde a pessoa pode olhar para trás e examinar os seus erros, certificando-se de que não irá repeti-los. Mas quando você, acidentalmente, joga um cigarro em um arbusto, você não fica pensando no passado ("Se eu não tivesse jogado aquele cigarro") ou no futuro ("Todo o sul da Califórnia vai queimar até o fim"). O que você faz é jogar um balde d'água no arbusto o mais rápido possível?

- Muito bem - disse a Sally - Quais as suas opções?

- Eu poderia pedir a motocicleta do meu namorado emprestada e me jogar em um precipício.

- É, você poderia fazer isso. É certamente uma opção. Mas, pressupondo que você decida permanecer neste planeta por mais algum tempo, quais seriam algumas outras alternativas? Falamos sobre a possibilidade de usar de honestidade - sempre a primeira opção pela minha cartilha.

- Por que não ligar de volta para seu chefe e lhe dizer a verdade? Todos cometemos erros, todos contamos uma mentirinha de vez em quando. Todos temos problemas pessoais, e a maioria de nós receia a ira de outra pessoa. Se você explicar a situação ao Sr. Babcock dessa maneira, há uma boa chance de que ele compreenda.

- Bem - disse Sally -, eu gostaria de ser capaz de fazer isso. Mas você não conhece o Sr. Babcock. Ele nunca escuta; simplesmente explode.

- Muito bem - pensei por um momento. - Que tal mandar-lhe uma carta pelo fax explicando a verdade da situação?

- Uma carta?

- Claro. Assim você evitará o desconforto de uma confrontação cara-a-cara, e ele terá tempo de pensar sobre essas coisas antes de explodir... se é que vai explodir.

- Hmmm - disse Sally - Pode ser que assim funcione.

Há outras opções?

- Você poderia compor uma mentirinha e dizer a ele que perdeu o disquete que continha o relatório. Mas se o Sr. Babcock é o monstro que você está pintando, não irá aceitar bem esse tipo de descuido. Além disso, um único fio de mentira logo se transforma em uma meada de despistamentos.

- Está bem - suspirou Sally - Já me decidi. Vou escrever uma carta e mandá-la por fax.

- Ótimo. Depois me diga como é que foi.

No dia seguinte, Sally enviou a carta para o Sr. Babcock na qual declarava, simples e honestamente, que ela não havia preparado o relatório. Ela explicou as razões pelas quais não havia realizado a tarefa e também as razões para ter mentido: ela temia o temperamento do Sr. Babcock. Ela desculpou-se por suas ações e de uma forma gentil deixou transparecer que sempre que ele se comporta de forma excessivamente crítica ficando prestes a explodir, ela se sente tensa e assustada. Sally terminou a carta dizendo ao Sr. Babcock as coisas que ela apreciava nele, o quanto ela gostava do seu trabalho e que esperava que lhe fosse dada a oportunidade de apresentar um excelente relatório dentro de alguns dias.

O final feliz dessa história foi que o Sr. Babcock telefonou para Sally para agradecer-lhe pela carta. Aconteceu que também ele sentia-se agradecido pela chance de comunicar-se mais honestamente e, surpresa das surpresas, de discutir sobre o seu temperamento, o qual o estava afastando-o de mais e mais pessoas, incluindo sua esposa e seus filhos. Como decorrência da carta de Sally, muitas mudanças positivas aconteceram nas relações entre ela e seus colegas com o Sr. Babcock, e o departamento em que trabalhavam tornou-se um ambiente mais feliz. Assim uma situação potencialmente inflamável sofreu uma reviravolta de 180 graus transformando-se em algo mutuamente vantajoso, graças ao "milagre" da comunicação aberta. Quais os ingredientes desse milagre?

1. A capacidade, o desejo e a intenção de corrigir a situação.

Sally não queria que o incidente evoluísse para uma disputa definitiva. Ela estava querendo fazer o que fosse necessário para desarmar a bomba-relógio de um conflito iminente.

2. Atendo-se ao agora. Não olhe para trás ("Eu não devia ter dito... Quem dera eu tivesse feito...") e não olhe para a frente ("Ele vai ficar furioso... Vou perder meu emprego...").

Preocupe-se estritamente com o presente. Qual é a situação no presente momento? Não confunda seus medos com a realidade.

3. Honestidade. Aceite dar esse mergulho e revele-se em toda a sua humanidade.

4. IZeconheça seu erro. Se estiver errado, admita. Se você tiver uma boa desculpa, explique-se o mais diretamente possível, e desculpe-se.

5. Procure a abordagem através da qual você se sinta mais confortável. Todos temos diferentes meios de lidar com a comunicação direta e que são os mais eficazes para nós. Sally optou pela carta. Outros preferem telefonemas ou um encontro cara-a-cara. Escolha o tipo de abordagem que funciona melhor para você e não se sinta culpado se uma outra não servir. O mais

6. Transmitindo mensagens do "eu". Se alguma coisa na outra pessoa lhe causa uma reação, deixe-a saber disso antes em termos dos seus sentimentos do que das culpas dela. Não a ataque; em vez disso, explique de que forma o comportamento dela afeta você.

7. Começando e terminando pelo positivo. Sally foi cuidado- sa em temperar a crítica a seu chefe com o reconhecimento de suas qualidades, e acabou a carta enfatizando seu desejo de continuar trabalhando em um emprego de que ela gostava. Tal abordagem minimiza o problema, colocando-o em sua real perspectiva. Cometi um erro; passou. Vamos em frente. Em meus dezesseis anos ajudando profissionalmente pessoas a confrontar e evitar disputas, não descobri nenhum substituto para a comunicação franca. Simplesmente não existe nada que eu saiba que possa substituir a honestidade e o desejo de ser humano e vulnerável em um esforço para ajudar uma outra pessoa a compreender você e a ser suficientemente aberta para compreender esse outro.

Uma vez ouvi o Dalai Lama fazer notar que: "Todos nascemos com a capacidade de alcançar liberação e conhecimento."

Eu faria a transposição dessa declaração para que se lesse: "Todos nascemos com a capacidade de sanar e prevenir nossas próprias disputas."

Tudo do que realmente precisamos é do desejo de sermos honestos - a capacidade, o desejo e a intenção de querer para a outra pessoa a mesma coisa que queremos para nós.

### CONFLITO NÃO~EXPRESSADO: A DISPUTA SILENCIOSA

Há uma importante diferença entre uma disputa em potencial e uma que já existe na mente de uma ou de ambas as partes em um desentendimento, mas que não foi formalmente articulada. Numa disputa em potencial, tal como a que ocorreu entre Sally e o Sr. Babcock, medos não-expressados tiveram um papel preponderante. Em uma disputa silenciosa, no entanto, sentimentos não-expressados estão no cerne da questão. Uma disputa em potencial pode ser evitada quando se resolve "agarrar o touro à unha", enfrentando os próprios medos e tomando a ação apropriada para assegurar que eles não se tornem realidade. Uma disputa silenciosa, entretanto, é um conflito não-expressado - uma situação em que, se a verdade sobre os pensamentos e sentimentos de ambas as pessoas viessem à tona e fossem conhecidos, obviamente surgiria um conflito.

Eis um bom exemplo de um conflito não-expressado. Darla fazia a crítica teatral para um jornal. Seu editor, Mike, não concordava com as opiniões dela, mas ela era uma boa redatora e, por ser a responsável pela crítica, com direito de manifestar seus pontos de vista pessoais. Mike continuou a trabalhar com Darla, mas começou a dar-lhe tarefas menores - resenhas de peças de segunda categoria.

Sempre que Darla pedia para criticar uma peça importante, Mike ou tomava a si a tarefa ou a passava para um outro crítico cujos pontos de vista espelhassem os dele mesmo.

É claro que Darla estava aborrecida. Confusa à vista do que acontecia, ela começou a ficar ressentida com Mike. Mas ele era seu editor e também quem pagava. Ela precisava do emprego e não queria antagonizar Mike. Assim, ficou calada. E Mike ficou calado. O resultado? Uma disputa silenciosa.

Finalmente, o confronto aconteceu quando Mike, sem outros críticos a quem recorrer, designou Darla para criticar uma peça em destaque. Ela odiou o espetáculo e escreveu uma crítica detalhada e arrasadora. No fim de semana seguinte, Mike foi assistir à peça. Ele gostou. E, no dia seguinte, Darla ficou horrorizada ao ver a sua matéria recolhida e a de Mike em seu lugar.

Esse tipo de ação foi não apenas insultuoso e humilhante para Darla, como também violou a ética profissional. Tremendo de raiva Darla ligou para Mike e perguntou-lhe por que havia feito tal coisa, especialmente sem consultá-la antes.

- Porque eu sou um canalha - replicou ele.

Então eles botaram tudo para fora. Mike acusou Darla de julgamento fraco e de incompetência. Darla perguntou a Mike por que, já que ele se sentia assim a respeito de seu trabalho, não a havia chamado para discutir a questão. Quando Mike foi incapaz de pensar em uma desculpa decente, Darla replicou:

- Vou dizer-lhe por quê. Porque você não é só um canalha: você é um covarde.

Desnecessário dizer, o resultado final foi o fim do contrato de trabalho de Darla como crítica de teatro daquele jornal. Mike a despediu, e o editor-chefe, que era um antigo companheiro de Mike de outro jornal, sentiu-se na obrigação de apoiar seu amigo quando Darla levou o caso a ele.

### DESONESTIDADE: TERRENO FÉRTIL PARA O CONFLITO

Deve ser bastante óbvio que se Mike tivesse optado por chamar Darla mais cedo - confrontá-la e expressar suas preocupações com relação a seus julgamentos ao exercer sua crítica - e que

se Darla tivesse querido enfrentar Mike e perguntar-lhe por que ela estava sendo rebaixada para tarefas de segunda categoria, a infeliz confrontação acima poderia ter sido evitada. Ainda assim, poderia ter havido um conflito. Darla provavelmente não teria sido capaz de ajustar suas opiniões para agradar a Mike e vice-versa. Mas teria havido honestidade, e a oportunidade de uma solução menos hostil para o problema.

Mas embora possa soar fácil, isto é tremendamente difícil para muitas pessoas, em princípio porque abertura e integridade não fazem parte da educação da maioria de nós. Uma formação negativa, crítica, associada à ênfase da sociedade em colocar-se uma máscara e a manter-se a fachada, efetivamente destrói nosso impulso natural para a espontaneidade e honestidade.

As crianças reagem com máxima candura ao mundo a seu redor. Elas gritam quando aborrecidas; riem quando felizes. Para completo embaraço dos pais, seus filhos perguntam à Sra. Smith por que ela ficou tão gorda ou ao Sr. Jones por que ele caminha de maneira tão esquisita. Eles não são motivados pela crueldade ou por falta de tato, mas sim por simples curiosidade sem preconceitos.

Naturalmente, quando crescemos, aprendemos que exprimir nossa curiosidade sem rodeios não irá exatamente colocarnos no topo da lista dos mais populares. Aprendemos a ser gentis, ter consideração pelos sentimentos dos outros, silenciar sobre seus defeitos, aprovar as suas virtudes. Aprendemos a como levar a vida sem "polemizar". Em resumo, tornamo-nos socialmente "aceitáveis".

Não há nada de errado em se ter tato, em se concentrar nas coisas boas das pessoas e das situações do que nas coisas ruins, em se manter comentários raivosos ou contundentes para si mesmo. Mas há algo de errado em se negar um problema, deslizando pela situação difícil, não expressando nossos verdadeiros sentimentos quando precisamos fazê-lo. Eu diria que virtualmente cada disputa com que me deparei tinha, em sua raiz, a inabilidade ou a falta de vontade de uma ou das duas partes de transmitir honestamente os seus sentimentos com a dupla intenção de articular necessidades e efetivamente compreender a posição da outra pessoa.

E somente quando estamos dispostos a aventurar-nos no inicialmente aterrorizante território da honestidade que disputas podem ser ou solucionadas ou evitadas. Quais são alguns dos obstáculos à honestidade? E como podemos superá-los?

1. Medo da raiva de uma outra pessoa. A maioria de nós cresceu com figuras autoritárias a quem aprendemos a temer e aceitar. Esses padrões da infância tendem a repetir-se na vida adulta quando lidamos com patrões, cônjuges ou a qualquer um por quem abandonamos nosso próprio poder em razão de um sentimento de não se poder defender.

Um caso exemplar é Mark, escritor que estava sendo o co-autor de um livro com uma celebridade. Por ter tido um pai que o tiranizava com críticas verbais e sermões irados, Mark aprendeu a temer a ira, especialmente a expressada por figuras autoritárias. A celebridade com quem estava trabalhando era extremamente exigente e crítica, e Mark havia chegado a um ponto em que não mais queria continuar trabalhando com ela.

Quando Mark me procurou, ele estava extremamente abalado. Ele não queria desistir do projeto, que era importante para ele em termos de carreira. Mas sempre que tinha que encontra-se com seu co-autor, enchia-se de raiva e rancor.

- Você já tentou dizer a ele como se sente? Que seu comportamento raivoso e intratável o está afastando e que você tem dificuldade em lidar com esse comportamento por causa de experiências na infância com figuras similares?

- Não - admitiu Mark.

- Por que não?

- Porque tenho medo que ele fique furioso?

Convenci Mark a lidar honestamente com a celebridade, e a compreender que seu co-autor também era uma vítima de reações previamente padronizadas. Naquele caso, ele lidou com a pessoa da única forma que ele conhecia: explodindo.

Mark encontrou-se com a celebridade e disse-lhe:

- Posso compreender sua vontade de fazer um livro perfeito. Mas eu tenho um problema pessoal. Por causa do jeito que meu pai me tratava, tenho um bocado de dificuldade em lidar com a raiva de outra pessoa. Quando você fica com raiva, eu congelo. E eu não lido com as coisas tão racional ou honestamente quanto deveria. Como resultado, estou tendo dificuldades para continuar a trabalhar com você.

Essa confissão necessitou de cada fio de coragem que Mark tinha. Mas valeu a pena. Não apenas a celebridade foi tomada de surpresa, pois não se tinha na conta de uma pessoa "furiosa", mas também respeitou o desejo de Mark de ser vulnerável. E, claro, ela respeitava o talento de Mark e não queria perdê-lo.

Quando vi Mark novamente, vários meses depois, ele mal terminara o manuscrito e todos estavam satisfeitos.

- Como estão as coisas com seu co-autor? - perguntei.

- Ótimas? - replicou. - Ele foi muito cuidadoso, evitando perder a cabeça perto de mim. E eu fiquei muito mais consciente sobre meus sentimentos e sobre como expressá-los de uma maneira não ameaçadora, antes que eles ficassem fora de controle.

Não é fácil transcendermos nosso condicionamento, quebrarmos esses tipos de padrões arraigados tão profundamente.

Mas é possível. Tudo o que é preciso é o desejo de mudar. Você não precisa mudar antes que as coisas melhorem; tudo do que você precisa para começar é a intenção de mudar. Se você, como Mark, tem tendência a ficar paralisado pela fúria de uma outra pessoa, primeiro conscientize-se da realidade da situação e aceite o fato de que trata-se de um impulso interno que você precisa extirpar. Em segundo lugar, saiba que esse impulso vai mudar muito vagarosamente. Terceiro, tome uma decisão consciente de reagir de forma diferente. E quarto, comece a praticar a mudança desse padrão.

Descubra o método que vai permitir a você lidar diretamente com a situação. Mark sentia que deveria falar com a celebridade pessoalmente. No caso de Sally, ela sentia-se mais à vontade mandando uma carta do que falando diretamente. Você pode achar um telefonema menos inibidor, ou pode até mesmo sentir a necessidade de contratar os serviços de terceiros para facilitar a comunicação. Qualquer que seja sua decisão, apenas assegure-se de que está agindo com a intenção de abrir um canal de comunicação, propiciando um encontro, e não evitando o conflito.

E não espere que ocorra um conflito com uma figura autoritária, em particular, antes de trabalhar na mudança de seu padrão de resposta à desaprovação de outra pessoa. Permita-se passos de bebê ao longo dessa estrada em direção à conscientização. Escolha situações relativamente simples para praticar novas técnicas. Em vez de começar com seu chefe ou com sua esposa, talvez seja melhor você confrontar um desagradável empregado de loja ou uma recepcionista "cão-de-guarda".

Se você começar com situações mais "impessoais", é mais fácil agir sem medo de repercussões, e ganhar confiança no processo.

Acima de tudo, mantenha uma atitude positiva. □ você está engajado em uma aventura - a aventura de melhorar a qualidade de sua vida e das vidas daqueles próximos a você. Trate o mundo como uma oportunidade para praticar a mudança das coisas que você precisa mudar, e você verá uma evolução na sua atitude, saindo de uma posição apreensiva e ansiosa para uma excitante e confiável.

2. Medo de rejeição. Rita, uma mulher inteligente e viva, em torno de seus trinta anos, é uma das pessoas mais articuladas que conheço. Ela tem, ainda, amigos maravilhosos. Mas me confessou que quando se tratava de amizades íntimas, tinha um grande problema. Se um de seus amigos fizesse alguma coisa que realmente a irritasse, ela achava virtualmente impossível confrontá-lo sobre o assunto. Por quê? Porque ela receava que aquele amigo

pudesse retaliar falando de algum defeito de Rita que ele detestasse. E Rita simplesmente não suportava a rejeição ou a desaprovação.

O medo da rejeição ou do ostracismo é um mal de que todos sofremos. Na verdade, penso nele como a mais contagiosa doença. O medo da rejeição impede-nos de assumir riscos, em nossas carreiras e em nossos relacionamentos. Impede-nos de experimentar a vida em toda a sua magnitude. Acima de tudo, impede-nos de atingir uma capacidade de comunicação honesta, aberta.

Como o medo da ira, o medo da rejeição é um padrão arraigado que requer tempo e paciência para ser modificado. Comece aprovando a si mesmo e em seguida, assumindo examinar seu eu interior, olhe para si mesmo o mais objetivamente possível. Anote seus defeitos e virtudes, evitando quaisquer sentimentos de julgá-los que você possa ter. Não rotule como positivo ou negativo aquilo que descobrir sobre si mesmo; aceite o fato de que você está bem como é e que há lugar para evolução em todos nós.

O exercício seguinte vai ajudá-lo a formular uma avaliação realista de si mesmo, e a conscientizar-se de como você responde às situações de conflito ou de conflito em potencial.

## EXERCÍCIO

### Enfrentando a Você Mesmo e aos Seus Medos Sem Medo

Reserve um instante para uma auto-análise o mais objetiva possível. Quais as coisas em você de que gosta e tem orgulho? Em que aspectos você poderia melhorar um pouquinho? Anote essas coisas nos espaços abaixo.

Minhas Boas Qualidades Coisas que Eu Gostaria de Mudar Agora, tente lembrar-se de uma ou duas situações de conflito ou de conflito potencial que tenha vivido ou que esteja vivendo. Como respondeu ou responde à situação? Era medo o que estava na origem da sua reação? Se sim, que tipo de medo? Descreva a situação e seu sentimento em relação a ela no espaço adiante.

Se o conflito já aconteceu, você gostaria de ter reagido à situação de maneira diferente? Se sim, como? Se você ainda não atingiu o estágio de um conflito, há alguma maneira de você alterar seu padrão de resposta para evitar que esse conflito ocorra? Anote aqui as suas respostas.

Uma vez que você tenha feito essa auto-análise com a máxima dose de auto-apreço incondicional que possa reunir, você está pronto para enfrentar os outros com equanimidade. Quando alguém o criticar, será mais fácil para você avaliar os comentários objetivamente. No lugar de reagir por meios que bloqueiem a comunicação, tentando defender-se, atacando a outra pessoa ou batendo em silenciosa e total retirada, você pode dizer:

"Hmmm. Pode haver alguma verdade no que você está dizendo". Ou: "Bem, eu não sei. Estudei a mim mesmo muito bem e conheço meus defeitos, mas esse não me parece ser um deles."

Até que sejamos capazes de encarar o medo da rejeição e lidar com ele, nossas relações com os outros não atingirão o nível de honestidade e de riqueza que eles merecem. Pela mesma moeda, uma vez rompida essa barreira de medo, sentimos-nos apossados por uma energia criativa que vem de um renovado senso de nós mesmos e de nosso valor.

3. Medo de Ouvir. Lembro-me de um interessante caso de divórcio que medie. O marido e a esposa debatiam incessantemente até que eu finalmente disse:

- Ei, esperem um minuto. Tudo o que vocês estão fazendo é discutir. □ vocês nem sabem o que um está dizendo do outro.

Eles fizeram uma pausa e olharam-me, atônitos.

- Uma coisa que eu presumia, e que é uma das regras do jogo, é que vocês dariam o melhor de si para compreender um ao outro - continuei. - O caminho mais rápido para um acordo é a

compreensão. Na verdade, é o único caminho para um acordo verdadeiro. E se vocês não estão querendo fazer esse esforço para entender um ao outro, não sei o que estão fazendo aqui.

Ao que ambos replicaram:

- Não? Eu não quero entender o que o outro está dizendo?

- Estou cansada de ouvi-lo - enfatizou a esposa.

- Pode ser que você queira pensar sobre isso - sugeri. -

Pode ser que você queira ver como o seu desejo de divorciar-se após cinco anos de casamento pode estar relacionado com o fato de que talvez você não tenha querido ouvi-lo esse tempo todo.

Isso foi uma coisa bastante forte para se dizer, mas a esposa era uma mulher inteligente. Ela pensou sobre aquilo por um segundo e então disse:

- Pode ser que você esteja certo.

Para se evitar uma disputa ou se chegar a um acordo, é essencial o desejo de se ouvir a outra pessoa. Uma porcentagem significativa das pessoas que recebo em meu escritório são por demais temerosas para enfrentar os outros sendo o que são. Estão por demais condicionadas a "terem o pulso firme", a manterem o "controle" - em resumo, estão protegendo seu frágil amor-próprio - para ouvirem o que a outra pessoa tem a dizer, ou para reconhecer o que ela possa estar sentindo.

Lembre-se: é preciso duas pessoas para criar uma confusão.

Jamais se pode chegar a acordos quando ambas as pessoas têm um interesse patente de estarem "certas", ou quando elas têm a intenção de ferirem-se uma a outra. Se você não está querendo ouvir a outra pessoa, se não lhe permite o direito de ela ter seus próprios sentimentos, você jamais será capaz de atingir uma solução satisfatória para a dificuldade, se por satisfatória entendermos uma situação em que ambos os lados tenham suas necessidades atendidas o mais amigável e produtivamente possível. E se você não está disposto a escutar a outra pessoa, você também não irá, provavelmente, extrair muita coisa deste livro.

Acima de tudo, aceite a situação em que está. Use os seus erros como guias ao longo da estrada para o conhecimento. Essa atitude é talvez a mais crucial de todas para assegurar que uma disputa em potencial jamais evolua para além disso. Porque, aceitando-nos pelo que somos e admitindo nossas fraquezas, estaremos dando o primeiro passo para a superação do medo da honestidade que está na raiz da maior parte das disputas.

Um professor que me foi muito importante um dia me disse:

- Uma coisa que eu lhe desejo é que você cometa pelo menos um erro todos os dias. Apenas assegure-se de que não seja o mesmo.

Passo isso adiante para vocês.

Então Você Pensa Que Está Falando a Mesma Língua:

Fazendo~nos Compreender

Os mais básicos elementos de uma comunicação bem-sucedida são sermos compreendidos e termos a intenção de compreender.

Infelizmente, o modo como lidamos com essas intenções é pela tentativa de se "obter" alguma coisa da outra pessoa. Que- remos alguma coisa - dinheiro, propriedade, ação, amor. Mas não percebemos que por baixo da necessidade dessas "aquisições" externas quase sempre está o desejo interior de ser compreendido, amado e reconhecido.

Ainda que a maioria nunca peça por isso. Ao contrário, normalmente passamos por cima dessa necessidade básica a qual está no cerne de toda comunicação bem-sucedida. Como, afinal, podemos esperar conseguir alguma coisa de alguém até que nossas necessidades sejam compreendidas? Comunicação é um processo que se executa passo a passo. Nada de pular degraus; isso simplesmente não funciona. Se você tentar fazer o que quer que seja sem antes ser compreendido, esqueça. A probabilidade das coisas saírem errado é de 100%.

Por que ignoramos esse primeiro degrau na comunicação?

Uma razão é que a nossa sociedade agregou um alto valor às coisas e às ações, e um valor baixo à comunicação e à compreensão. Estamos acostumados ao "conseguir"; queremos provas "tangíveis" das intenções ou sentimentos da outra pessoa. Sue quer que Brad ligue para ela todo dia, ainda que não seja este o jeito de Brad. Em uma amarga batalha sobre um programa pelo qual ele julga não ter sido adequadamente pago, Jack processa uma empresa de software, exigindo meio milhão de dólares por danos. O que Sue e Jack realmente querem é ter suas necessidades - amor, respeito, remuneração compatível – entendidas por uma outra pessoa. Mas em vez de falarem sobre o assunto, passam a fazer exigências que invariavelmente colocam o outro lado na defensiva e reduzem a possibilidade de comunicarem-se efetivamente e de obterem satisfação.

De alguma forma, automaticamente esperamos que os outros nos compreendam. Mas, depois de cinquenta e quatro anos tentando comunicar-me com pessoas e observando outros lutarem na tentativa de que alguém mais compreenda seus pontos de vista, deparei-me com uma hipótese de trabalho até certo ponto surpreendente: quando as pessoas realmente entendem uma às outras, essa é uma situação de exceção, e não a regra?

Muitos de nós não temos consciência de que freqüentemente confundimos "má comunicação" com "comunicação". Pensamos que estamos nos comunicando; ficamos convencidos de que a outra pessoa ouve e compreende o que estamos tentando dizer.

Infelizmente, isso é raro. Na verdade, descobri que se você entra em um diálogo presumindo que você será mal interpretado (e uma vida assim é como brincar de telefone quando éramos crianças), estará em uma posição muito mais saudável do que se você presumir que será compreendido. É mais saudável para você porque o deixará mais próximo da realidade.

Por exemplo, todos provavelmente já testemunhamos a seguinte cena. Um turista num país estrangeiro está tentando comunicar-se com um vendedor de uma loja. Ele conhece algumas palavras naquela língua, ou, pior, ele não conhece nenhuma palavra, mas acha que sabe. Ele diz algo uma vez, o vendedor não entende. Então, o que faz o turista? Em vez de usar palavras diferentes, ou tentar fazer-se entender por outros meios, ele repete a mesma coisa só que mais alto. E ele fica repentindo seu pedido, cada vez mais alto, deixando todos mais e mais frustrados e aborrecidos.

Essa pequena cena é um microcosmo do tipo de técnicas de má comunicação que todos praticamos. □ você não precisa ser um turista em um país estrangeiro; diariamente vejo pessoas de uma mesma cultura - e com freqüência da mesma família - ostensivamente falando a mesma língua, totalmente incapazes de se comunicarem com sucesso. E se a isso você juntar diferenças culturais, diferenças lingüísticas, diferenças religiosas, diferenças etárias... bem, você passa a ter um fantástico conto sobre a calamidade da comunicação universal.

Eis aqui um bom exemplo de como a má comunicação ocorre no dia-a-dia de uma família.

Uma de minhas clientes, Tanya, voltou à costa leste para visitar sua mãe. Pelo fato de haver planejado ficar por três semanas e por querer iniciar um programa de exercícios para perda de peso, Tanya decidiu comprar uma bicicleta usada. Eis o diálogo travado entre Tanya e sua mãe:

TANYA: Mãe, você tem o caderno de classificados?

MÃE: O que você está procurando?

TANYA: Quero comprar uma bicicleta usada para andar enquanto estiver aqui.

MÃE: Para quê?

TANYA: Gosto de andar de bicicleta e quero fazer exercícios. Além disso, eu adorava ficar andando de bicicleta por aqui quando era criança.

MÃE (com irritação na voz): E exatamente quanto isso vai custar?

TANYA (surpresa): Por que pergunta isso? Sou eu quem vai pagar.

MÃE: Sim, e você tem o hábito de desperdiçar dinheiro.

TANYA: Mãe, há algum problema em eu querer comprar uma bicicleta?

MÃE: Sim, há. Eu não quero essa bicicleta por aqui depois que você for embora. Não quero ser responsável por ela.

TANYA: Tudo bem. lou vendê-la antes de partir.

MÃE (ainda mais irritada): Esse não é o ponto, Tanya.

TANYA: E qual é o ponto, então?

MÃE: Estou cansada de seu modo irresponsável de agir? Eu a proíbo de comprar uma bicicleta?

TANYA: Bem, mamãe, tenho más notícias para você. Tenho trinta e oito anos, há vinte anos vivo fora de casa e, quer você goste ou não, vou comprar uma bicicleta.

MÃE: você está fazendo isso para me aborrecer?

TANYA: Não, não estou. Estou fazendo isso porque vou ter satisfação em andar de bicicleta por aí. E não vamos mais falar disso.

A reação da mãe de Tanya pode ter parecido extremada para alguns de vocês e para Tanya certamente pareceu. Ela estava chocada em ver como sua pergunta inocente - "Mãe, você tem o caderno de classificados?" - pode subitamente ter evoluído para uma Terceira Guerra Mundial. Para qualquer estudante de comunicação, no entanto, a cadeia de acontecimentos não é nenhum mistério. De fato, é a forma típica pela qual começam a maioria das guerras. Uma pessoa diz uma coisa e a outra entende algo diferente.

## AS PARTES DO TODO DA COMUNICAÇÃO

Como é que nos comunicamos? Será útil nesse momento de- compor o verdadeiro processo de comunicação em seus estágios distintos, os quais a maioria de nós só experimenta de forma inconsciente.

1. Primeiro há um sentimento. Você pode sentir uma angústia, uma dor, uma pulsação ou você pode ter uma sensação - uma visão rápida, uma premonição, uma imagem, ou mesmo um sentimento confuso. Isso é o comecinho da comunicação: alguma coisa que você está sentindo através de um dos seus seis sentidos, e que quer colocar na cabeça e no corpo de alguém de maneira que essa pessoa possa sentir a mesma sensação.
2. Depois há uma conscientização dessa sensação ou pensamento. Você tem uma idéia com base naquela experiência física, ou você sente uma necessidade que exige ser expressa.
3. Isso conduz à formação de palavras em sua mente. Essas palavras são uma tentativa de capturar aquela sensação, ou aquela idéia, ou aquele vago sentimento que você está experimentando.
4. Essas palavras e sua conduta são então passadas para outros. Seja comunicando-as verbalmente, por linguagem de sinais, linguagem do corpo ou escrevendo-as, esses são os únicos meios à sua disposição para fazer chegar a alguém as palavras que estão em sua mente.
5. Essas palavras e sua conduta são então recebidas e processadas pela outra pessoa. Suas palavras devem dirigir-se aos olhos, ouvidos ou a ambos, de alguma outra pessoa.
6. O receptor então processa suas palavras ou conduta. O que quer que seja que o receptor veja ou ouça será reinterpretado em suas próprias palavras. Mais do que isso, o receptor pode ter sua própria conversação e seus próprios pensamentos, internamente, os quais são estimulados por sua interpretação.
7. A interpretação, diálogos e pensamentos internos irão por sua vez criar sentimentos e imagens na mente e no corpo do receptor. Os sentimentos finais do receptor em resposta à informação que você enviou podem ser muito diferentes daquilo que você estava sentindo ou do que tentou comunicar.

A razão pela qual não nos comunicamos freqüentemente com sucesso se deve ao falso conceito de que se duas pessoas falam a mesma língua, inglês, por exemplo, automaticamente cada um entende o que o outro está dizendo. Mas a verdade sobre esta questão é que tudo o que ouvimos e vemos é processado através do filtro de nossa própria história pessoal e de

nossas próprias percepções a respeito de uma situação. Nem sempre as pessoas aceitam o que ouvem ou lêem. Alguém que seja disléxico, por exemplo, vai ler uma coisa de um jeito e entendê-la ao contrário. Pois bem, muitos de nós somos auditivamente disléxicos - especialmente quando em meio ao calor de intensa emoção. Mesmo quando existe a intenção por parte do receptor em compreender o emissor, o verdadeiro entendimento é difícil. Mas assim que nos deparamos com a tensão e a raiva, essa dificuldade cresce. O receptor está tão ocupado tentando identificar falhas, argumentos e razões para discordar que o desejo e a habilidade para ouvir ficam virtualmente inoperantes.

O receptor testa seu próprio arsenal de respostas às nossas palavras, independentemente do significado isolado das palavras em si. Vamos voltar à Tanya e sua mãe. Qual foi a real dinâmica daquele diálogo?

Por ter trabalhado comigo, Tanya rapidamente compreendeu - depois de haver experimentado sua própria raiva - que sua mãe estava expressando raiva não por causa da bicicleta, e nem mesmo por causa da "irresponsabilidade" de Tanya, mas por um outro motivo completamente diferente.

- Meu pai havia morrido recentemente e minha mãe estava passando por um período de verdadeira solidão e de auto-comiseração - refletiu Tanya. - Quando parei para pensar sobre aquela alteração, que a princípio parecia estranha... minha mãe queria realmente tentar impedir que sua filha adulta comprasse uma bicicleta... tudo tornou-se claro como cristal. Minha mãe não estava zangada por causa da bicicleta em si. Ela estava, sim, com medo que eu passasse o tempo todo passeando de bicicleta em vez de ficar com ela. Em resumo, ela estava com medo de ser abandonada outra vez.

Este é um exemplo perfeito de uma resposta auditivamente disléxica. Tanya apenas estava entusiasmada com a perspectiva de exercitar-se, perder peso e recordar algumas de suas memórias de infância através da aquisição de uma bicicleta. Mas sua mãe ouviu tudo ao contrário, filtrando as palavras da filha através de seu próprio medo e raiva. Como freqüentemente acontece no processo da interação humana, uma afirmação inocente ganha indevidas proporções, resultando em uma briga. Afortunadamente, neste caso Tanya foi capaz de evitar que as coisas chegassem às raias do absurdo pelo seu desejo de analisar o que havia por trás das palavras de sua mãe em uma tentativa de descobrir o que a estava realmente aborrecendo. Ela identificou imediatamente o medo de sua mãe, conversaram sobre ele e, até hoje, a bicicleta de Tanya está na garagem da casa de sua mãe esperando por ela em sua próxima visita.

Algumas vezes pode parecer como se a comunicação satisfatória entre duas pessoas tenha uma probabilidade tão baixa de sucesso quanto o velho jogo na escola chamado "telefone", no qual o professor conta uma história a um aluno sentado na primeira fila e espera que ela chegue inalterada ao garoto sentado na fila de trás. Em face dessa solene observação, algumas pessoas ficam tão pessimistas que se recusam a comunicar-se sob qualquer forma. Mas isso é diretamente inverso àquilo que estou tentando ajudá-los a realizar. Ao reconhecer que você não será compreendido, não estou afirmando que você não possa ser entendido. Estou simplesmente lhes fazendo um retrato realista daquilo que percebo, de forma a que você possa otimizar a eficácia da sua forma de comunicar.

A reação negativa de muitas pessoas à observação de que a comunicação é algo que não pode ser dado como certo é semelhante ao modo como muitas das pessoas que estão de fora reagem ao ponto de vista oriental sobre o sofrimento. Um ocidental pela razão de que ele aceita o fato de que todos os seres humanos sofrem. Se a vida é sofrimento, replica o ocidental, por que então se preocupar?

Mas se você analisar mais profundamente a filosofia oriental, vai descobrir que a ênfase não é dada ao sofrimento. A ênfase está no estudo da natureza do sofrimento, de forma a que se possa achar uma saída para fora dele. Uma vez tendo aceitado o sofrimento como uma

realidade, você tem uma chance de fazer alguma coisa a respeito, ir para longe dele para que não tenha de sofrer se não quiser. Mas se você caminha assoviando inconscientemente pela vida, você pode nunca entender que as suas ilusões são o principal ingrediente da receita para o sofrimento.

Essa analogia é aplicável à ciência da comunicação em dois níveis. Antes de tudo, é um ótimo exemplo de como duas pessoas muitas vezes ouvem a mesma palavra, mas lhe dão significados totalmente diferentes, o que é uma causa muito comum de conflito. Depois, o "sofrimento da comunicação" é similar à definição budista de sofrimento em geral, na qual a causa do sofrimento é o "apego" - neste caso o apego às próprias idéias, aos próprios pontos de vista.

Apego às nossas idéias e pontos de vista são tentadores porque muitos de nós têm a necessidade de estar "certo". Estar certo dá validade às nossas ações. Por outro lado, estar "errado" é aterrorizante, desafiando toda a base de nosso pensamento. Infelizmente, a maior parte de nós acredita, com efeito, que para que possamos estar "certos" alguém tem de estar "errado". Esse é o começo de um conflito e quase sempre o fim de uma comunicação bem-sucedida.

Apegar-nos a nossas posições pode parecer o melhor meio de conseguirmos o que queremos. Porém, muitas vezes impede que consigamos obter aquilo que mais queremos: ser compreendidos. E sempre arriscado tornar-se vulnerável, falar com franqueza, exprimir dor em vez de ira, necessitar em vez de querer.

Se alguém discorda de alguma coisa em que acreditamos firmemente, por que ficamos furiosos? Porque eles são estúpidos e "incapazes de ver o óbvio"? Porque insultaram nossas percepções? Ou porque eles não estão respeitando e dando valor à nossa perspectiva - à nossa necessidade de sermos entendidos?

e selecionando os telefonemas que atende.

ções? Ou porque eles não estão respeitando e dando valor à nossa perspectiva - à nossa necessidade de sermos entendidos?

## COMUNICAÇÃO CONSCIENTE

Como definimos a comunicação bem-sucedida? Muito simples: pode-se dizer que a comunicação bem-sucedida acontece quando os pensamentos, as imagens e os sentimentos que são gerados no receptor são os mesmos que havia querido o emissor.

Isso não significa que o receptor tenha de concordar ou mesmo gostar desses pensamentos e sentimentos, mas simplesmente que o emissor foi tão poderoso e claro em fazer a sua mensagem chegar, e o receptor estava tão predisposto a recebê-la, que aquilo que estava sendo sentido e pensado foi recebido como programado.

De que forma podemos maximizar nossas chances para uma comunicação de sucesso?

Através da vontade de se entrar em um estado de comunicação consciente.

Comunicação consciente envolve dez elementos básicos: (1) empenho; (2) auto-observação; (3) honestidade; (4) sondar por debaixo das aparências; (5) separar intenção de conduta; (6) separar fatos de sentimentos; (7) usar mensagens do "eu"; (8) ouvir; (9) estar preparado para admitir que você não é onisciente; e (10) estar preparado para admitir seus erros.

1. Empenho. Não há possibilidade de haver um entendimento real entre duas pessoas se não houver empenho em chegar a um entendimento. O empenho de vir da intenção. "Eu tenho a intenção de resolver essa disputa de uma forma amigável; portanto estou empenhado em compreender o seu ponto de vista."

2. Auto-observação. De forma a que outra pessoa possa compreendê-lo, você antes deve compreender a si mesmo. Isso envolve estar atento ao que você sente, pensa, faz e diz. você faz julgamentos apressados a respeito de outras pessoas? você se sente inadequado ou

impotente? você não consegue ouvir o que a outra pessoa está dizendo porque você já está elaborando uma resposta que justifique a sua posição?

Pode ser muito instrutivo parar de verdade e ouvir a si mesmo. Com muita frequência falamos automaticamente e inconscientemente, a partir de um roteiro interno. Quando nos descartamos do roteiro e começamos a responder de pronto, somos forçados a ouvir a nós próprios. O resultado produz efeitos maravilhosos na eficácia da comunicação. Subitamente estamos na posição da outra pessoa e podemos verificar como ela poderia escutar o que nós estávamos dizendo.

3. Honestidade. Uma menina de onze anos de idade disse ao professor:

- O problema em dizer a verdade é que ninguém acredita em você.

- Isso não é verdade? - retorquiu o professor.

"Verdade" é um conceito muito difícil de se lidar para muitos de nós. A vida apresenta uma infinita variedade de oportunidades para o uso de mentiras, desde as mentiras inofensivas que engendramos para explicar nossa falta a um encontro ou esquivar-se de um pedido inconveniente até as meias verdades que dizemos a fim de proteger os outros de dor ou desconforto.

Desonestidade é uma coisa frequentemente sancionada pela etiqueta social ou pelas táticas de negócios. A "polidez", considerada uma virtude social primária, envolve, na maioria das vezes, uma delicada pitada de embuste quando está em jogo o sentimento de alguém. A negociação bem-sucedida de um acordo comercial não raro envolve uma não tão delicada dose de embuste por parte daquele que acredita na filosofia empresarial de que os fins justificam os meios.

Muitos de nós não entendem que a honestidade é uma opção em todas as nossas negociações com os outros. Não apenas uma opção, na verdade, mas, na maior parte dos casos, a única opção verdadeiramente efetiva e humana.

Muitos de nós estamos tão acostumados a uma vida de negativas que preferimos isso a enfrentar e lidar com a verdade.

Mas como qualquer um que tenha passado pela agonia de uma periodontia pode lhe dizer, o desconforto momentâneo de uma obturação é muito menos doloroso no fim do que a prolongada agonia que advém de evitar o dentista por dez anos. O desconforto interior da desonestidade pode facilmente transformar-se em algo tão perturbador quanto uma úlcera crônica. Mas o desconforto momentâneo de dizer a verdade é substituído pela paz de uma consciência limpa, e pela satisfação de saber que agimos com integridade.

Mas honestidade não envolve apenas falar aos outros a verdade sobre eles. Honestidade envolve honrar sua própria verdade interior, aceitando seus próprios sentimentos, estando aberto a ser vulnerável. E também envolve se estar aberto à dor dos outros.

Dino DiFillipi, um consultor de Los Angeles que treina pessoas e organizações em comunicação honesta, conta a seguinte história. Um cliente em potencial tinha a voz triste enquanto discutiam assuntos de negócios. Depois de uma curta batalha interna, Dino decidiu perguntar ao homem por que ele parecia tão abatido. O homem começou a chorar, e a história íntima de uma dificuldade familiar jorrou. No fim da conversa o homem disse a Dino: "Eu realmente aprecio isso. Sinto como se você fosse exatamente como eu, e quero fazer negócio com você."

Honestidade é um risco. Ao defendermos uma posição de manter a verdade dos fatos pode afastar ou fazer-nos perder aquelas pessoas em nossas vidas que preferem viver negando. Por outro lado, podemos descobrir, como Dino, que a outra pessoa pode ficar imensamente grata pela chance de ser honesta. Qualquer que seja o resultado, sem honestidade não haverá jamais sequer a possibilidade de uma genuína comunicação vir à tona.

4. Sondar por debaixo das aparências. Na qualidade de mediador, estou consciente do fato de que há sempre mais do que nos é dito. Muitas vezes as pessoas fazem afirmações que não são indicativas daquilo que elas querem dizer. Se você estiver tentando se comunicar com alguém,

em vez de aceitar essas afirmações da forma como lhe são apresentadas, saiba que o importante é crer no processo de comunicação e acreditar que a outra pessoa tem alguma coisa que vale a pena ouvir, mesmo quando suas declarações não apóiem, à primeira vista, essa premissa.

Na maioria das vezes a verdadeira comunicação exige que se cave por baixo do significado superficial de uma afirmação em um esforço para se chegar ao centro da questão. Isso é especialmente importante quando há confusão quanto ao que alguém quer dizer. Mas é igualmente necessário em meio a uma aparente clareza.

A tentativa de Tanya de confrontar o medo que estava no fundo da raiva de sua mãe é um excelente exemplo do que é sondar por debaixo das aparências. Quando uma pessoa ou um lado em desentendimento ou conflito mostra-se disposto a repassar as palavras defensivas ou inflamadas do outro lado para descobrir os medos e reais necessidades por debaixo daquele manto, aí então a verdadeira comunicação começa.

Esse era o caso quando, em 1977, fui convidado para organizar e dirigir o Neighborhood Justice Center of Venice, na Califórnia. Era uma das três organizações experimentais fundadas no país pelo governo federal, concebidas pelo então procurador-geral, Griffin Bell, cujo objetivo era ajudar comunidades a lidar e resolver disputas que ou não eram apropriadas para as cortes ou cuja solução pouparia muito tempo e dinheiro ao município e ao estado.

Um dos mais importantes trabalhos que realizamos no Centro foi o de reunir as duas gangues rivais da vizinhança para que discutissem suas diferenças pacificamente.

No caso de gangues - assim como em outras áreas da vida não tão violentas - uma das maiores preocupações é que ações serão tomadas por uma das partes, baseada no que ela acredita que seja uma informação verdadeira a respeito do que a outra parte lhe fez. E, para uma elevada porcentagem desses casos a informação "verdadeira" é, na realidade, má informação. Assim, começamos um esforço de três pontas no Centro.

Em primeiro lugar instituímos um serviço de informações - uma "linha para controle de boatos" - para onde qualquer um podia ligar para saber se alguma coisa que tivesse ouvido era ou não verdade. Fazíamos o melhor que podíamos para verificar a informação junto à comunidade, à polícia e junto a qualquer indivíduo que importasse.

Em segundo lugar, colocamos nosso escritório à disposição para a realização de encontros da liderança de ambas as gangues, um lugar para onde podiam ir e conversar sobre o que estivesse se passando. Nós os fazíamos vir e sentarem-se em lados opostos da mesa de reuniões. Não pedíamos que apertassem as mãos inicialmente, embora a eles fosse solicitado que deixassem as armas na porta. Procurávamos manter a discussão afastada de "provocações" específicas que cada um dos lados supunha que o outro praticara, lidando apenas com generalidades. Pedíamos que cada lado falasse com o outro sobre suas intenções - como era a situação, e como eles gostariam que fosse. Toda a vez que se iniciava um processo de acusações, procurávamos adotar uma manobra diversiva, dizendo que lidaríamos com tais incidentes através de uma investigação. Tínhamos o máximo cuidado em manter as coisas focadas em intenção, filosofia e pontos de vista.

Portanto, nossas táticas de negociação eram centradas não nas ações externas das gangues, mas sim nas motivações e medos por trás dessas ações. No decorrer do processo, descobrimos que o que realmente preocupava os membros dos grupos não eram os tiroteios ou as retaliações em si, mas sim como eles poderiam proteger melhor a si mesmos, suas famílias e suas identificações com seus territórios. O negócio deles não era fazer demonstrações de poder ou esmagar o inimigo; em poucas palavras, o que eles sentiam era medo. Ambos os lados sabiam que as coisas tinham fugido ao controle, e eles nem mesmo teriam ido à sala de reuniões caso não estivessem procurando por uma saída para aquela situação.

Através de uma série de diálogos, os membros das gangues rivais ajustaram uma trégua, na qual membros de uma gangue não entrariam no território da outra. Chegamos até a desenhar

os limites demarcados. Quanto à terceira ponta de nossos esforços, investigamos sobre os incidentes que ambas as gangues afirmavam terem provocado a escalada da guerra.

Concordamos que uma delegação formada por membros indicados de ambos os grupos encontrar-se-ia com um de nossos funcionários, que faria o esforço necessário para tirar a limpo essas alegações, escreveria um relatório e o submeteria a ambos os lados. Não nos dedicamos a analisar os assassinatos relacionados com a luta entre os bandos, uma vez que isso era da alçada da polícia e do sistema de justiça criminal; somente trabalhamos sobre as supostas provocações que levaram à violência. Nossas negociações foram bem-sucedidas por várias razões.

Primeiro, aceitamos as gangues. Se, antes de tudo, o Tao se preocupa com a realidade, então as gangues eram o Tao daquela vizinhança. Elas eram um fato - um meio - de vida. E se queríamos lidar com elas efetivamente, tínhamos de reconhecer e respeitar sua existência.

Segundo, provocamos uma comunicação verdadeira ao sondarmos por debaixo das incidentes e acusações superficiais, até chegarmos às necessidades subjacentes de aceitação, compreensão e validação - bem como à pura vontade de sobreviver. Terceiro, lidamos com as questões de orgulho e preconceito - quem provocou quem, quem mereceu o que - através do veículo mutuamente respeitoso de uma investigação objetiva, da qual ambos os lados participaram.

O resultado foi uma comunicação muito melhor entre as gangues, e um ambiente mais pacífico tanto para elas quanto para toda a vizinhança. Ainda que nossos esforços não tenham acabado com o problema das gangues, e nem mesmo feito amigos de inimigos, fomos bem-sucedidos em tornar o mundo dessas duas gangues mais seguro, se não para a democracia, pelo menos para a existência do dia-a-dia.

5. Separando intenção de conduta. Todos já nos flagramos em situações em que dizemos uma coisa que na realidade significa outra. Ou fazendo alguma coisa e constatando que nossa ação não foi entendida como queríamos.

Se você suspeitar que está sendo mal compreendido, pare e esclareça a sua intenção. □ Você vai se surpreender com os resultados, especialmente se a sua intenção não era clara, para começar. Da mesma forma, verifique a intenção da outra pessoa quando estiver tendo problemas com a conduta dela. Talvez a intenção tenha consistência em relação aos seus desejos, mas a conduta não se adequa.

Eis aqui um exemplo de como se verifica a intenção de alguém.

SHERRY Fiquei muito magoada por você não me convidar para a sua festa. O que aconteceu?

DOUG: Eu sinto muito, de verdade, Sherry Teve a ver com a sua chefe.

SHERRY O que tem ela?

DOUG: Bem, ela é uma de minhas amigas mais íntimas. Mas eu sabia que vocês duas não vinham se dando bem. Acho que eu não queria que você - ou mesmo qualquer um de nós - se sentisse pouco à vontade. Mas eu deveria ter conversado com você sobre isso em vez de simplesmente deixar de convidá-la.

SHERRY Sim, eu teria ficado grata se o houvesse feito. Mas pelo menos agora eu entendo.

6. Separando fatos de sentimentos. Algumas pessoas consideram um "sentimento" uma espécie de "fato". Se você tem uma dor de estômago (por causa de uma conversa difícil), ou

está feliz (por-que conseguiu um novo emprego) ou está furioso (porque seu carro foi roubado), esses são certamente fatos. Mas eles são separados e distintos das situações que geraram esses sentimentos.

Fazer a distinção entre fatos e sentimentos ajuda tanto você quanto a outra pessoa a identificarem o que está realmente se passando entre os dois. Uma dificuldade habitual que advém de ser pego por seus sentimentos é a de não se ter espaço para manobrar. □ Você se torna a vítima de suas emoções, e o resultado é quase sempre raiva e ataques verbais.

Digamos que seu chefe acabou de dizer-lhe que está sendo demitido. Sua reação inicial é uma massa confusa de emoções: raiva, dor, medo, impotência. Se, no entanto, você é capaz de distinguir entre fatos de uma situação (você está sendo despedido não por causas pessoais, mas sim porque a empresa sofreu um sério prejuízo) e seus sentimentos ("Aquele filho da puta? Espero que ele caia de um precipício para dentro de um esgoto? ), você é capaz de lidar com a situação a partir de uma perspectiva menos emocional e, portanto, mais racional. Ao mesmo tempo, a simples tentativa de separar fatos de emoções já demonstra respeito pela outra pessoa e por sua posição.

7. Usando mensagens do "eu". Quando queremos que nossas necessidades sejam satisfeitas e que uma outra pessoa nos entenda, algumas vezes recorremos a um modo "agressivo" de comunicação. "você me fez sentir péssimo", ou "você tem mau hálito" podem ser afirmações verdadeiras, mas o receptor da informação não estará disposto a responder calorosamente a algo que soe como uma acusação.

Aprender a falar sobre você mesmo mais do que sobre a outra pessoa, e a falar por você mesmo e não pela outra pessoa, é um importante passo para a comunicação consciente. "Eu realmente me senti magoado quando você disse aquilo", ou "É difícil para mim ficar perto de você quando não escova os dentes" são, meios mais abertos de comunicar as mesmas verdades e muito menos capazes de colocar a outra pessoa na defensiva.

O método simples mas profundo de se usar mensagens do não é um fator que encoraja a comunicação pela redução da culpa. Quando você assume a responsabilidade pelos seus próprios sentimentos e ações, você está se permitindo ser honesto e vulnerável. Assim procedendo, você estimula a outra pessoa a ser igualmente aberta.

Além do mais, você pode verificar quais os sentimentos de alguém expressando aquilo que você observou primeiro e depois confirmando isso com aquela pessoa. Em vez de dizer: "Não se aborreça," diga: "Você me parece aborrecido. Estou certo?" Ao evidenciar os sentimentos da outra pessoa ao invés de negar-lhe o direito de tê-los, você dá aos outros a oportunidade de abrirem-se em lugar de se fecharem.

8. Ouvindo. Ouvir é mais do que simplesmente escutar. Na verdade pode ser algo bastante saudável. O simples fato de permitir que outra pessoa se sinta ouvida pode encurtar em muito o caminho para a compreensão e o entendimento.

Há dois tipos de audição: passiva e ativa. Escutar passivamente envolve apenas isso: ouvir sem oferecer quaisquer conselhos ou observações. A audição passiva pode ser uma experiência de "como saber ouvir", particularmente para o que está ouvindo, que deve transcender seu próprio ego apenas pelo desejo de experimentar, o mais próximo possível, aquilo que o outro está dizendo.

Aqui está um bom exercício de audição passiva que você pode usar com outra pessoa. Um de vocês fala por cinco minutos sem que o outro diga uma só palavra - ou franza a testa, balance a cabeça ou qualquer outro tipo de reação. Depois troquem de posição. Embora isso pareça fácil, é freqüentemente muito difícil. Provavelmente você vai se flagrar dizendo alguma coisa antes mesmo que tenha a chance de se controlar. O objetivo desse exercício é fazer com que cada um sinta que sua mensagem foi "recebida", e também para mostrar-lhe como você soa ao falar continuamente por cinco minutos, e qual a sensação de ouvir simplesmente, sem interferir.

Audição ativa leva esse processo a um passo adiante. Quando você ouve ativamente, você repete alto o que o comunicador está dizendo, de modo que ele/ela tenha a oportunidade de corrigi-lo no caso de você ter interpretado alguma coisa erradamente. Audição ativa é uma tentativa por parte do ouvinte de esclarecer a intenção de quem fala.

Um exemplo de audição ativa seria o seguinte diálogo entre duas pessoas em processo de divórcio:

STEVE: Gostaria de acabar com essa confusão o mais rápido possível.

BEVERLY O que eu ouço você dizer é... que realmente me quer fora de sua vida.

STEVE (esclarecendo sua intenção): Não, não foi isso que eu quis dizer. Eu quis dizer que quero organizar a parte financeira.

BEVERLY Em outras palavras, você está querendo saber quanto terá de me pagar.

STEVE (esclarecendo outra vez): Sim, quero terminar o divórcio e ajustar as finanças para que possamos prosseguir nossas vidas.

BEVERLY Você quer terminar logo isso para poder sentir-se livre.

STEVE: E quero que nós dois sintamo-nos bem com a decisão.

BEVERLY Você quer que o processo de divórcio acabe logo e que ambos fiquemos satisfeitos com o desfecho.

STEVE: Sim.

Essa troca foi usada para esclarecer a afirmação inicial e pontencialmente incendiária, "gostaria de acabar com essa confusão". Ela ajudou Beverly a entender a intenção por detrás das palavras, e ajudou Steve a esclarecer sua intenção.

#

Audição ativa é como medicina preventiva: impede que um simples mal-entendido se transforme em uma doença terminal.

9. Estar preparado para admitir que você não é onisciente.

Todos compartilhamos um medo subjacente de "não saber", e portanto "parecer idiota". Pelo fato de que em nossa cultura há pouco ou nenhum apoio para aqueles que titubeiam, cedo aprendemos a agir como se soubéssemos o que está se passando, mesmo quando na verdade não fazemos a menor idéia.

Se você está envolvido em uma disputa com alguém e você não admite a limitação de seu conhecimento quando deveria, a possibilidade de uma comunicação honesta é drasticamente reduzida. A outra pessoa pode vir a descobrir a sua falta de honestidade não intencional, o que faria você perder a credibilidade.

Ou a outra pessoa pode responder da mesma forma e também fingir, caso em que ambos perderiam contato com o que é real, ficando envolvidos em uma crescente decepção.

Por sermos apoiados pela sociedade quando "sabemos" as coisas, pode parecer-nos um enorme risco admitir que não sabemos alguma coisa. Na realidade, entretanto, esse tipo de admissão deixa-nos em uma poderosa posição. Pode desarmar a outra pessoa, abrindo caminho para ela admitir sua própria vulnerabilidade. Esse tipo de comportamento libera ambos os lados de formularem perguntas inteligentes e reduz a possibilidade de atacar-defendendo, evitar, acomodar ou permanecer impassível, os quatro mais comuns ingredientes para uma confrontação do tipo "perde/ganha".

10. Estar preparado para admitir seus erros. Vi, uma vez, um cartão muito engraçado. Na frente, uma fotografia de um grande e gordo babuíno de cara inexpressiva, com os seguintes dizeres:

"Sinto muito. Eu estava errado." Quando se abria o cartão, lia-se:

"Não tão errado quanto você estava. Mas eu estava errado."

Assim como admitir que você não sabe alguma coisa, admitir um erro é também difícil. Mas é algo essencial se se quer encorajar uma comunicação bem-sucedida. Quando admitimos nossos erros os outros sentem-se mais livres para admitirem os seus. Tiramos dois pesos importantes tanto deles como de nós mesmos: o de termos de estar certos e o peso da culpa.

Quando isso acontece, todos ficam livres para serem abertos e honestos sem medo de um ataque.

Logo depois de começar a trabalhar neste livro comigo, minha co-autora Mary Beth descobriu o poder de admitir um erro quando ela tentou estacionar um carro alugado em uma rua movimentada e inadvertidamente deu uma ré sobre uma motocicleta derrubando-a no chão.

Mary Beth descreveu o incidente:

- Eu estava dirigindo o carro, que era muito maior do que o que eu estava acostumada, e que deixava um grande campo de visão encoberto. Por isso bati naquela moto. Logo cerca de seis pessoas juntaram-se para ver a cena. Quando perguntei se um deles era o dono da moto, alguém respondeu: "Não. O dono está no banco. E tem dois metros de altura e uma aparência de mau."

"De início pensei que o sujeito estivesse brincando. Mas quando entrei no banco lá estava ele, um cara de dois metros de altura e com jeito de poucos amigos!

"Eu estava assustada, é verdade. Mas eu também havia sido criada na exemplar, embora às vezes inocente, filosofia de que a honestidade é o melhor caminho. Portanto caminhei bem na direção dele e contei-lhe o que havia acontecido. Logo ele soltou uma fiera de palavras e começou a perguntar a todos no banco se eles já tinham visto um `fdp tão idiota!'. Em seguida ele saiu intempestivamente para verificar o estrago.

"Aquela altura eu já estava seriamente considerando entrar no meu carro e dar outra marcha à ré, dessa vez em cima dele também. Eu estava muito aborrecida por ele não ter escutado a minha explicação e por ter preferido embarçar-me publicamente. Eu já estava a ponto de dizer a ele o tipo de imbecil que eu achava que ele era, quando o vi debruçar-se sobre a moto como se ela fosse um filho, sacudindo a cabeça com tristeza. Subitamente compreendi que ele não estava tão furioso assim comigo, mas sim sinceramente triste com o que eu havia feito à sua mais estimada propriedade.

- Ueja todos esses arranhões! - gritou para mim. - Você tem idéia de como tudo isso desvaloriza a moto? Ninguém vai querer comprá-la agora!

- Compreendo perfeitamente como se sente - repliquei.

- Se fosse minha eu iria me sentir do mesmo jeito. - Peguei a carteira e entreguei-lhe o meu cartão. - Pegue. Por favor, telefone-me e eu pagarei seu prejuízo. E realmente sinto muito. Eu não tinha nada de dirigir um carro com que eu não me sentisse à vontade.

Ele olhou para mim e depois para o meu cartão. E, de repente, sua raiva se dissipou.

- Tudo bem - murmurou. - Eu sei que você não teve a intenção. E também não vai custar tanto. Eu apenas estava chateado.

- Eu sei. - E como eu disse antes, eu teria ficado tão aborrecida quanto você se tivesse sido comigo.

- Obrigado. E obrigado por ter ido ao banco para me contar. Fico grato por sua honestidade.

- E foi assim? Por duas semanas fiquei apavorada achando que ia receber um telefonema dizendo-me que eu teria que pagar uma conta de mil dólares do conserto da moto, mas o sujeito nunca ligou. Admitir meu erro não só contornou uma situação explosiva como ainda me economizou um bom dinheiro?

Nesse caso pode-se dizer que houve uma comunicação bem-sucedida, graças à vontade de Mary Beth de sondar por debaixo da raiva de seu adversário e de controlar a sua própria raiva. Ela compreendeu o que ele estava dizendo, "Estou realmente furioso porque adoro esta moto e você bateu nela", e ele entendeu o que ela estava dizendo, "Sinto muito, eu não fiz por mal". O resultado foi que cada um deles conseguiu o que queria dessa troca. O dono da motocicleta foi ouvido e compreendido, o que, para ele, era muito mais importante do que dinheiro ou vingança. E Mary Beth livrou-se dessa?

Comunicação consciente não é uma coisa fácil. Não importa se a pessoa com quem você está tentando comunicar-se é uma sobrinha ou um sobrinho de um metro e meio ou um mo-

tociclista de dois metros de altura: ser honesto, aberto e vulnerável exige a mesma dose de coragem em qualquer dos casos.

Mas se formos capazes de nos lembrarmos que tudo o que queremos, e tudo o que a outra pessoa quer, e sermos compreendidos e respeitados, então automaticamente maximizamos nossas chances de uma comunicação bem-sucedida.

### O Que Queremos, Afinal?

Nas situações difíceis ou de disputa para as quais fui procurado para intervir, descobri que, ao menos superficialmente, todos afirmam saber o que querem. A partir do momento em que começam as negociações, há sempre alguém para dizer: "Eu quero a casa, o carro, as crianças e oito milhões por mês", Ou: "Quero a minha parte da sociedade até amanhã de manhã", ou: "Quero aquele sujeito atrás das grades?"

Mas, à medida que as sessões progridem, meus clientes fi-

- .. cam quase sempre muito surpresos ao descobrirem que no mais
- das vezes não têm idéia do que estão realmente querendo - isto
- é, não têm idéia de que o que eles pensam que querem e o que
- efetivamente querem podem ser duas coisas muito diferentes.

Em geral, nunca paramos para esclarecer nossos verdadei-

- ros desejos, seja para nós mesmos, seja para os outros. Há uma boa razão para isso: muitos de nós aprendem na infância que é inaceitável revelar e manifestar nossos desejos mais profundos. Ao contrário, pais, mestres, os meios de comunicação e outras entidades autoritárias invencíveis é que nos dizem quais
- deveriam ser nossos desejos.

Assim, consciente ou inconscientemente, crescemos endossando a teoria de "equiparar-se aos outros" que rege o tipo apropriado de vida externa que devemos ter. Queremos dinheiro porque em nossa sociedade ele é a medida do real valor de uma pessoa. Queremos parecer com as garotas e rapazes das revistas da moda por ser essa a definição de atratividade dada por nossa cultura. Queremos ser médicos ou advogados, ou casar com um deles, pois aí teremos prestígio, poder, segurança e aprovação.

Essas podem não ser as coisas que realmente queríamos, no fundo. Mas, quase sempre, o desejo de obter essas coisas nos é instilado em tão tenra idade que logo se torna muito difícil distinguir nossos próprios desejos e aspirações daqueles das pessoas de quem dependemos para nossa sobrevivência emocional e física.

Além do mais, a maioria de nós foi educada pelo conceito de que é preciso saber o que se quer, caso contrário não há como se ter "sucesso" na vida.

- O que você quer dizer com "não sei o que eu quero?"

Um pai irado dirá para o filho que está na faculdade: O que há de errado com você? Você acha que é em meu benefício que estou me sacrificando para você se formar?

Em nossa sociedade, estarmos seguros de nossos objetivos e ambições, perseguindo-os com persistência inabalável, parece ser um ponto muito importante para a estabilidade mental. E o resultado é que existe um estigma de vergonha associado à incerteza. Muitas pessoas acreditam que se não sabem o que querem é porque deve haver algo de terrivelmente errado com elas.

No mínimo, ficam confusas. E, na pior das hipóteses, podem transformar-se em fracassados ou, que Deus as ajude, podem até enlouquecer!

Não é de se estranhar, então, que acabemos por abordar uma situação de conflito agarrando-nos a conceitos imutáveis a respeito do que acreditamos querer, em vez de explorarmos a

questão do por quê queremos alguma coisa e quais as alternativas disponíveis para realizar essas necessidades.

Algumas vezes, em situações tensas, as pessoas dizem coisas de forma arbitrária por terem receio de parecerem idiotas se demonstrarem não ter uma idéia muito clara daquilo que querem. Como em situações de disputa as emoções são normalmente exageradas, o que se busca torna-se igualmente exagerado, evoluindo de um mero desejo para exigências e "direitos" legais.

Esse conceito de "só coisas boas" é, na verdade, a fundação de nossa sociedade, que sempre viveu pela regra de que cada erro aparente tem um acerto a ele vinculado. Queremos a casa porque é nosso "direito". Queremos um acordo de um milhão de dólares porque é nosso "direito". Mas, muitas vezes, apegamos a alguma coisa que achamos que devíamos ter ou que julgamos merecer em detrimento da realidade, da razoabilidade e da paz.

Agarramo-nos a essas crenças tão tenazmente quanto um cão a um osso ou uma criança a seu brinquedo predileto, não querendo explorar outras opções, outros meios de satisfazer tanto nossas necessidades quanto as da outra pessoa. Raramente paramos para refletir sobre nossos desejos, para cavar mais fundo por debaixo da superfície de nossas exigências materiais para chegar à raiz de nossas verdadeiras necessidades.

Obviamente, o conceito de saber o que se quer e consegui-lo é, à primeira vista, um paradoxo. Por outro lado, é claro que você precisa saber o que quer para poder consegui-lo. Mas também é muitas vezes necessário desligar-se de crenças que acalentamos a

- respeito de nossos desejos a fim de ajustá-los à realidade.

A questão é: não há o menor problema em não se saber o que se quer Na verdade, é, comumente, não saber o que se quer que nos aproxima da verdadeira sabedoria. Admitir isso é o primeiro passo para nos abirmos a uma reação não litigiosa em uma mútua de disputa. É o mesmo processo de que estaremos fazendo no capítulo S, sobre reunião de informações. O primeiro

- so é a auto-análise, passando pelas nossas reações emocionais superficiais a fim de identificar o que realmente queremos
- r`-□□□ precisamos da outra pessoa.

## NECESSIDADES X DESEJOS

A maioria de nós usa as palavras "precisar" e "querer" de uma forma virtualmente intercambiável - quase da mesma forma como confundimos "arbitragem" com "mediação"? Mas desejos e necessidades são tão diferentes entre si como o são arbitragem e mediação. E é interessante observar que a arbitragem - o processo de se ter uma terceira pessoa agindo como juiz para impor uma decisão em uma disputa - diz respeito primeiro a direitos e depois a desejos, enquanto a mediação - o processo de se ter uma terceira pessoa imparcial para facilitar um acordo em um caso de conflito - diz respeito a necessidades. A arbitragem é um "remédio" externo para uma disputa, enquanto a mediação trata do processo interno de resolução de conflitos.

Há todos os tipos de necessidades. E há todos os tipos de desejos. Existem as necessidades básicas que temos, como seres humanos, por ar, comida, água, vestuário e abrigo. Existem necessidades emocionais igualmente importantes, como apoio, amizade, amor, família, comunidade. Depois, há as necessidades compulsivas que adquirimos e que tomam a forma de vícios: dinheiro, drogas, comida, sexo, gente, correr uma maratona - ou o que quer que seja que julgamos imprescindível para vivermos.

Desejos são usualmente adaptações ou distorções de necessidades. Você precisa comer; você quer comida chinesa. Você precisa ser amado; você quer uma determinada pessoa para preencher essa necessidade. Você precisa ser respeitado; você quer uma posição de poder que você sinta que vai lhe conquistar esse respeito.

Freqüentemente, entretanto, desejos tornam-se indistinguíveis das necessidades. Projetamos nossas necessidades sobre outras pessoas ou coisas, convencendo-nos de que uma vez que tenhamos conquistado John ou Mary, ou uma vila espanhola de vinte e cinco acres, seremos, afinal, felizes. Mas, como muitos de nós sem dúvida aprendemos, este raramente é o caso. Nossa felicidade não pode ser comprada; nossa paz de espírito não pode depender de forças externas.

Quando confundimos desejos com necessidades, as disputas tornam-se ainda mais difíceis de

- tanto, quando nossos desejos são coerentes, quando podemos dizer: "Que o caso é compreendido", em vez de: "Eu quero um caso", ou: "Quero todos os sacaneos", estaremos muito mais a vontade mutuamente satisfatório e benéfico!

#### APRENDENDO A PEDIR POR AQUILO QUE VOCÊ REALMENTE QUER

Como podemos esclarecer o que realmente queremos em uma disputa? E como podemos nos comunicar com sucesso com a outra pessoa?

A primeira coisa a ser vista é se você tem ou não dificuldade em pedir aquilo que você quer. Muitos de nós acham difícil expressar honestamente nossos desejos ocultos, pois isso é algo que não aprendemos a fazer. Quantos pais você conhece que perguntam a seus filhos o que eles realmente querem e lhes dão uma oportunidade de expressá-lo? À parte de deixar a criança escolher entre um sanduíche de atum e um de salada de ovos, normalmente não há muito espaço para compartilhar um processo natural de tomada de decisão. A razão para isso é simples: por ser se uma criança, não se dá permissão para que o verdadeiro desejo seja valorizado. Assim, até que aprendamos a nos dar essa permissão, não seremos capazes de dá-la a nossos filhos. E esse legado de auto-alienação continuará a ser passado para a frente, geração após geração.

- pedir por aquilo que realmente queremos é muitas vezes um ensinamento que nos assusta. Significa tornarmos-nos vulneráveis

□neis, expor nosso mais profundo "eu" e ficarmos expostos à possibilidade de rejeição. Quando um menino assiste ao seu primeiro balé e anuncia que quer ser um bailarino, seu pai resmunga: "Ridículo! Isso é coisa de veado?" E o garoto rapidamente aprende que, a menos que seus sonhos coincidam com os desejos daqueles que vão aprová-lo, ele vai estar muito melhor se guardar para si esses desejos ou esquecê-los, para todos os efeitos.

□bilidade de rejeição. Quando um menino assiste ao seu primeiro balé e anuncia que quer ser um bailarino, seu pai resmunga: "Ridículo! Isso é coisa de veado?" E o garoto rapidamente aprende que, a menos que seus sonhos coincidam com os desejos daqueles que vão aprová-lo, ele vai estar muito melhor se guardar para si esses desejos ou esquecê-los, para todos os efeitos.

□ "Ridículo! Isso é coisa de veado?" E o garoto rapidamente aprende que, a menos que seus sonhos coincidam com os desejos daqueles que vão aprová-lo, ele vai estar muito melhor se guardar para si esses desejos ou esquecê-los, para todos os efeitos.

□: gPrende que, a menos que seus sonhos coincidam com os desejos daqueles que vão aprová-lo, ele vai estar muito melhor se guardar para si esses desejos ou esquecê-los, para todos os efeitos.

Todos temos lembranças desagradáveis dessa espécie de rejeição e da sensação do ridículo - lembranças que nos paralisam quando se faz necessário estar apto, quando adultos, a ter a coragem de expressar nossos mais profundos desejos.

Como podemos superar esses bloqueios do passado, criando condições psicológicas que nos permitam ser como realmente somos?

Antes de tudo, devemos aprender que merecemos o que queremos. A técnica da afirmação é muito útil aqui. Descobri que é bastante eficaz escrever uma lista de afirmações positivas sobre nós mesmos, como: sou uma pessoa bonita e adorável; posso conseguir o que realmente quero e eu mereço ter o que quero; é seguro eu pedir por aquilo que realmente quero; e repeti-las todos os dias em um estado de relaxamento. Essa é uma poderosa ferramenta para reprogramarmos nosso subconsciente. Também existem muitas fitas de áudio sobre auto-estima e auto-afirmação que são muito eficazes. Ou você pode criar sua própria fita, ajustada às suas necessidades específicas. Quaisquer que sejam os meios que escolher, lembre-se de empregá-los de uma forma regular, diariamente. Estudos já demonstraram que, ao tentar criar um novo hábito, uma nova aparência, essa nova idéia deve ser repetida entre treze e vinte e uma vezes para ficar instalada na mente subconsciente. Após várias semanas repetindo diariamente essas afirmações, você vai notar uma diferença marcante na atitude que você guarda em relação a si mesmo e em relação àquelas coisas que você estava acostumado a ver como inatingíveis.

Outra técnica excelente é dissociar-se do medo, através de monólogos ou de diálogos, associando-se a pedir o que se quer.

Da mesma forma que podemos observar as forças motivadoras por detrás dos vícios e de nossas intenções ocultas, podemos explorar as crenças que nos impedem de expressar nossas necessidades reais.

## EXERCÍCIO

### Por Que Tenho Dificuldade em Pedir o Que Quero

Esse exercício simples foi criado para ajudá-lo a tornar-se mais atento aos medos inconscientes ou não analisados que você possa associar ao ato de pedir o que quer. No espaço a seguir, escreva o primeiro pensamento que lhe vier à mente em resposta à afirmação "a razão pela qual é tão difícil para mim pedir pelo que quero é..." Repita essa afirmação incompleta para você, escrevendo suas respostas imediatamente subsequentes. O diálogo deve ser alguma coisa assim:

A razão pela qual é tão difícil para mim pedir pelo que quero é... Porque não vou mesmo conseguir.

A razão pela qual é tão difícil para mim pedir pelo que quero é... que eu não mereço.

A razão pela qual é tão difícil para mim pedir pelo que quero é... que tenho medo de ser rejeitado.

Continue a procurar por possíveis conclusões para essa afirmação.

1. A razão pela qual é tão difícil para mim pedir pelo que quero é:
2. A razão pela qual é tão difícil para mim pedir pelo que quero é:
3. A razão pela qual é tão difícil para mim pedir pelo que quero é:
4. A razão pela qual é tão difícil para mim pedir pelo que quero é:
5. A razão pela qual é tão difícil para mim pedir pelo que quero é:
6. A razão pela qual é tão difícil para mim pedir pelo que quero é:

Nota: Você também pode praticar esse exercício como um diálogo, no qual outra pessoa começa a afirmação e você a conclui imediatamente, com a primeira coisa que lhe vier à mente.

Agora, examine cuidadosamente cada uma de suas respostas. Por que você não consegue o que quer? Por que você não merece? Por que tem tanto medo da rejeição? Você pode descobrir que acredita que não pode ter um bom relacionamento porque sua mãe divorciou-se três vezes. Ou que você acha que não merece ser rico porque bem no fundo você acredita que o dinheiro é o mal. Ou que você não progride na empresa para a qual trabalha porque inconscientemente você receia a responsabilidade que estaria vinculada a uma promoção.

Depois de haver feito esse trabalho no seu inconsciente, volte-se para suas afirmações. Reescreva seus pensamentos negativos de maneira positiva. "Posso ter um ótimo relacionamento porque sou bonita e adorável. Tenho o poder de criar minha própria realidade." Ou, "Abundância e espiritualidade andam de mãos dadas. Eu mereço estabilidade financeira porque Deus quer o melhor para mim."

Afirmações Pessoais que me Permitirão Começar a Pedir por Aquilo que Quero Dê uma olhada em suas respostas no exercício anterior. Agora, para cada resposta "negativa", escreva uma resposta positiva, ou afirmação, que faça o contraste. Por exemplo, se você respondeu à pergunta: "A razão pela qual é tão difícil para mim pedir pelo que quero é..." com "Tenho medo de que tal coisa venha a ser tirada de mim" (porque quando eu tinha dez anos meu pai perdeu o emprego, tivemos de nos mudar e perdi meus amigos, minha casa e tudo o que eu amava), agora vire essa frase do outro lado, para um lado positivo. Por exemplo: "Acho cada vez mais fácil pedir pelo que quero porque agora sou um adulto com vontade e poder para controlar minha própria vida e fazer dela o que realmente quero."

Substitua as afirmações e respostas do exercício anterior com o seguinte:

1. Acho cada vez mais fácil pedir pelo que quero porque:
2. Acho cada vez mais fácil pedir pelo que quero porque:
3. Acho cada vez mais fácil pedir pelo que quero porque:
4. Acho cada vez mais fácil pedir pelo que quero porque:
5. Acho cada vez mais fácil pedir pelo que quero porque:
6. Acho cada vez mais fácil pedir pelo que quero porque:

Em um período relativamente curto de tempo, você pode descobrir uma mudança acontecendo lentamente. Você será capaz de pedir pelo que quer sem sentir-se culpado ou temendo as reações das outras pessoas?

Jeanne, já avançada nos 30 anos, não estava tendo suas necessidades satisfeitas em seu relacionamento com Tom, que tinha grande dificuldade em ter um comportamento realmente informal. Jeanne achava que, se ela pedisse "demais", Tom não seria capaz de dar-se a ela e recuaria receoso.

- Ele está fazendo o melhor que pode - pensava ela. -

Não está certo eu o ficar forçando.

Mas, gradualmente, através do processo de conversar consigo mesma e de auto-afirmar-se, Jeanne começou a ver como na verdade ela se ressentia por não conseguir de Tom o que ela queria. Seu pai fora um homem distante e taciturno, e ela havia passado a infância tentando agradá-lo. Por fim, admitiu que o pai, seu modelo masculino primário, a estava influenciando não ad em suas escolhas dos parceiros como também em suas expectativas quanto a esses relacionamentos.

Enfim, Jeanne conseguiu identificar suas necessidades reais, por intimidade, dedicação, comunicação, honestidade. Quando começou a se sentir como alguém que realmente merecia essas coisas - que na verdade uma relação não existiria sem elas - ela foi capaz de transmitir esses desejos a Tom.

Infelizmente - ou felizmente, neste caso - Tom não foi capaz de dar a Jeanne o que ela precisava. Seus temores iniciais provaram ser procedentes: ele recuou. Mas o importante não era a reação de Tom. Era, sim, que Jeanne havia sido fiel a si mesma e às suas necessidades. Por esse processo, ela descobriu que Tom não era a pessoa certa, e que, por ela agora saber o que realmente queria de um relacionamento, estava em muito melhor situação para consegui-lo.

Lembre-se, o que conta é a intenção seguida da ação, e não o resultado daquela ação. Uma vez que nos tornamos conscientes dos comportamentos e das motivações inconscientes por detrás deles, que nos inibem de viver uma vida plena e alegre, já ganhamos metade da batalha. Agir concretamente no sentido de transformar um sistema negativo de crença em um positivo

e aprender a ser fiel ao nosso mais profundo "eu" sem medo de represálias é o passo mais eficaz que podemos dar para satisfazer nossas necessidades.

Se uma pessoa em particular vai reagir positivamente ou não, não é importante. Mais cedo ou mais tarde teremos criado uma situação apropriada para o preenchimento de nossas necessidades.

## VÍCIOS: QUANDO DESEJOS TORNAM-SE NECESSIDADES

Em seu livro *A Nation of Addicts* (Uma nação de viciados), Anne Wilson Schaef observa que, como membros da sociedade americana, somos todos viciados em alguma coisa. Sexo, drogas, comida, relacionamentos, trabalho, exercícios, fúria, amor...

Porque nós, culturalmente, damos um valor tão alto à gratificação externa em detrimento da interna, estamos transformando-nos em viciados, psicológica ou fisicamente, em expectativas associadas a atividades-chave ou a emoções em nossas vidas.

O vício é uma falsa necessidade. Quando se está viciado em alguma coisa, é-se contencido de que se precisa daquilo, a ponto de isso transformaz--se em uma necessidade devoradora - quase sempre a necessidade predominante - em sua vida.

Se estamos envolvidos em uma situação de disputa, devemos fazer uma auto-análise bastante acurada a respeito de quaisquer vícios que possamos ter que estejam associados ao problema.

Vícios representam um papel crucial na criação e/ou perpetuação de disputas, porque (1) geralmente eles estão relacionados às demandas inflexíveis ou expectativas que polarizam os lados, e (2) eles minam o senso de poder pessoal e auto-estima que devemos manter se quisermos explorar de modo honesto e bem-sucedido o "quadro como um todo" e o papel que nele representamos.

Um de meus clientes, Don, era o agente de uma famosa estrela da música popular. Como era uma atividade lucrativa, Don e sua esposa adotaram-se com um padrão de vida em torno de 40.000 dólares por mês. Mas quando a estrela procurou outro agente e o negócio de Don afundou, subitamente ele se viu obrigado de cortar seus gastos mensais. E ele e a esposa quase ficaram sem dinheiro. Eles estavam tão habituados a viver com 40.000 dólares por mês que concluíram que não podiam reduzir suas despesas a menos do que US\$5.000 por mês? A maior parte das pessoas, naturalmente, considerariam a renda mensal de Don, mesmo diminuída, um sinal de extrema riqueza. Mas, para Don e sua esposa, era pobreza. Eles ficaram viciados em uma renda muito mais alta e em um padrão de vida diferente, a ponto de, honestamente, sentirem que eles realmente precisavam de 40.000 dólares por mês para sobreviver.

Ou tomemos o caso de Sharon, uma escritora que usa a comida como incentivo para completar seu trabalho. Muitas vezes, quando enfrenta uma ausência de idéias, Sharon procura por uma xícara de café e alguma coisa doce para ajudá-la a passar a noite e prosseguir seu projeto. Logo, Sharon se viciou em café e doces para realizar sua obra. Ela pode não "precisar" dessas substâncias - de fato, seu corpo definitivamente não precisa delas. Porém sua mente descobriu um método bem-sucedido de lidar com uma situação de elevado estresse. E pelo fato de seu vício "funcionar" para ela, Sharon confunde desejos com necessidades. Como devemos lidar com os vícios? Bem, com frequência tentamos "combatê-los", "superá-los". Iniciamos dietas severas.

Nos damos uma reprimenda quando sucumbimos a um drinque, um pedaço de bolo, uma dose. Ou acabamos por substituir um vício por outro - exercícios em lugar de comer exageradamente, comida em lugar de cigarros, drogas em lugar de álcool, álcool em lugar de drogas.

Ora, para se lidar com vícios, a única coisa que realmente funciona é, primeiro, conscientizar-se deles - admitindo-os, assumindo a responsabilidade por eles, descobrindo o que está por trás disso e trabalhar neles, não contra eles.

Embora isso possa parecer surpreendente, não estou recomendando necessariamente que as pessoas abandonem seus vícios. Vícios podem não ser necessidades genuínas, mas eles satisfazem necessidades. Assim, a coisa mais importante é conscientizarmo-nos do vício e do papel que ele representa para nós.

Portanto, da próxima vez que você esticar o braço para pegar um cigarro, um doce ou um drinque, faça de conta que você é um míssil Patriot capturando o Scud do desejo no exato momento em que ele surge no horizonte. Pare e reflita sobre o seu estado mental, seu estado de "querer". Como está se sentindo ao esticar a mão para sua "dose"? Com medo? Deprimido? Entediado? Excitado? Está sentindo algum tipo de dor que você precisa suprimir? Está sentindo uma alegria que o deixa pouco à vontade? Você precisa de alguma compensação antes de poder fazer alguma coisa? E se você não está querendo descobrir o que está por trás daquela ação, por que você não quer descobrir?

Esse processo não tem a intenção de ser um julgamento. Requer o desejo de ser totalmente honesto e totalmente objetivo. Você não vai fazê-lo para condenar o seu vício - você simplesmente quer observá-lo, quer aprender com ele. Mais uma vez você se transforma em um pesquisador, um colecionador de informações. Essa é a forma "científica" de se abordar a autoconscientização.

. Uma vez consciente de seu vício e de sua função imediata, então você tem duas escolhas: Pode partir para uma abordagem ca, dizendo. Aha? Muito bem, estou fumando um cigarro ue estou nervoso com o relatório de amanhã. Quais seriam as alternativas para satisfazer essa necessidade imediata de relacionamento.?" Ou você pode pegar uma pá mental e começar a ir mais fundo, passando para além do comportamento viciado e da necessidade imediata que ele preenche, chegando ao por re você está nervoso em relação ao relatório de amanhã. Você 8io está preparado? Existe tensão entre você e seu chefe ou seus t□legas? Você é um perfeccionista, sempre receando não ter sido eficientemente bom? E continue cavando. Por que não está pre-parado? Você não gostou da natureza da tarefa? Por que existe Pensão? Você se sente infeliz em seu trabalho? Iria sentir-se mais feliz fazendo alguma outra coisa? Por que você sente essa necessidade de ser perfeito? É porque seu pai ou sua mãe sempre esperaram isso de você?

Como podem ver, o simples ato de procurar um cigarro não é o problema. É meramente a porta para o problema. É como se o comportamento viciante fosse um caleidoscópio, através do qual podemos enxergar as infinitas facetas do nosso subconsciente. Como tal, o vício transforma-se não em um inimigo, mas etn amigo e guia, ajudando-nos a desvendar o mistério de por que agimos da forma que agimos.

Vícios são coisas traiçoeiras. Muitas vezes a coisa em que somos viciados pode não ser tão óbvia como cigarros ou álcool ou drogas ou comida, mas, sim, pode ser um sistema de crenças, intenções ou motivações das quais ou não temos consciência, ou sobm as quais não temos consciência de que sejam vícios. Esses vícios "invisíveis" podem ser classificados como objetivos ocultos.

## OBJETIVOS OCULTOS

Como já vimos no capítulo 1, muitas disputas são resultado de Infelizmente, esse tipo de situação é comum. Sempre que agimos contra alguém, não estamos encarando, em certo nível, a verdade similar sobre nós mesmos. O ponto central dos problemas tanto de Joe quanto de Marion era o baixo nível de autoestima, e cada um "culpava" o outro por seus próprios sentimentos de inutilidade. E é por isso que razões ocultas são tão confusas e tão destrutivas para um relacionamento. Não há como uma pessoa possa "vencer" se o verdadeiro problema reside igualmente na outra pessoa. Um acomodador logo descobrirá que tentar mudar o seu comportamento para agradar ao atacante- defensor será uma medida inútil, uma vez que o atacante-defensor sempre vai encontrar alguma outra coisa para criticar. Um atacante-defensor será sempre frustrado por um obstinado, um transgressor ou um acomodador, que o

manterão preso em seu caminho de furor por entre uma barragem de táticas passivas- hostis. Quando dois atacantes-defensores entram em luta, as chances de descobrir e resolver razões ocultas tornam-se quase inexistentes, na medida em que cada um projeta sua própria infelicidade no outro, recusando-se a assumir a responsabilidade pela situação. E o mais triste disso tudo é que evitando nossas razões ocultas e defendendo nossa necessidade de estarmos "certos", estamos-nos privando de aproveitar afirmativas, de confiança, apoio e verdadeira intimidade.

Mas também não estou dizendo que para reagir com sucesso a disputas que envolvem razões ocultas tenhamos de fazer uma psicoterapia por vinte e cinco anos. O que estou dizendo é que se você realmente quer entender a origem de uma disputa, você tem de mergulhar em si mesmo. Você não tem necessariamente de assumir a "culpa" pelo problema. Mas é preciso que você reconheça que teve algo a ver com a criação da situação e chamar a si essa responsabilidade.

Se você está envolvido em um tipo de situação de "disputa de personalidades", pare. Recue do campo de batalha por um minuto, uma hora, um dia, um mês. Observe o padrão, observe a sua participação no problema, da mesma forma que mostramos como olhar nossos comportamentos em função de nossos vícios. Faça um monólogo: O que estou fazendo? Como me sinto ao fazê-lo? O que ganho em fazê-lo? Mergulhe sob a superfície da disputa, para dentro de suas próprias razões ocultas que possam estar contribuindo para a disputa. O que Marion estava realmente obtendo ao não limpar a casa? Será que havia uma certa satisfação em aborrecer Joe, em "controlá-lo" ao fazer dele um escravo da própria fúria através de táticas passivamente hostis? Seria o seu desleixo na verdade uma exigência, para ser aceita pelo que ela realmente era, uma recusa em mudar para agradar a outros? A lista de possibilidades é interminável; sempre haverá mais de uma razão para um comportamento aparentemente improdutivo.

A menos que estejamos prontos para admitir nossa própria responsabilidade por nossa contribuição para a situação de conflito, e a menos que tenhamos vontade de nos conscientizar de nossas razões ocultas e das razões ocultas por detrás delas, estaremos sempre lutando contra nós mesmos na ilusão de que estamos lutando contra outra pessoa. Como observou o grande filósofo francês Montaigne: "Raramente possuímos alguma coisa que nos possui." Da mesma forma, raramente respondemos de forma positiva a situações de conflito que apenas espelham nossas próprias disputas internas.

## COMO FAZER DE NOSSOS DESEJOS COISAS REALISTAS

Ed e Bernice estão em meio aos procedimentos de divórcio. Seu único bem é a casa. Não existe dinheiro para ser discutido, há um casal de filhos e Bernice diz:

- Quero ficar com a casa.

- Bem, eu também quero a casa? - replica Ed. - Dependo dela. O que farei se você ficar com ela?

- Não me importa o que vai fazer - ataca Bernice. - □ Vou

Um casal vem procurar-me. Cada um deles sabe o que quer. E parece não haver condições para uma conversa. É uma situação do tipo "tudo ou nada", envolvendo um "irrealismo" central: uma total falta de desejo de se levar em consideração as necessidades e desejos da outra pessoa.

Em primeiro lugar, vamos definir "realismo" como se aplica em situações de disputa. Como eu vejo, uma exigência realista é algo verdadeiramente possível e que maximiza o benefício para todas as partes envolvidas. Uma exigência realista requer uma avaliação honesta do que realmente merecemos, e não simplesmente o que achamos que merecemos baseados em nossos sentimentos de fúria ou mágoa. Uma exigência realista não parte de uma intenção de

"arruinar" a outra pessoa, nem tampouco nega suas necessidades - ela simplesmente leva em consideração as necessidades das outras pessoas, igualmente.

No caso de Ed e Bernice, como poderiam eles fazer de suas vontades uma coisa realista, de acordo com a definição acima?

Bem, há uma série de opções. Eles poderiam, é claro, vender a casa e dividir o dinheiro. Isso pode vir a ser uma solução satisfatória ou não, dependendo do mercado, das cifras envolvidas e de uma série de outros fatores. Eles poderiam optar por Ed morar na casa e dar a Bernice uma nota promissória, a ser paga após um certo período de tempo. Eles poderiam até chegar a um acordo - não inédito, por falar nisso - em que Bernice moraria na casa e Ed dentro da propriedade, digamos em uma casa de hóspedes, ambos compartilhando igualmente da propriedade. Ou Ed ou Bernice poderiam simplesmente dar a casa ao outro como um presente: "É sua, estou indo embora, adeus."

A questão em pauta é que sempre existe uma opção. Nunca ficamos sem saída; nunca ficamos realmente em uma posição de "não há outra saída senão". Tão logo quanto surja uma afirmação na forma de "não tenho outra saída senão..." você sabe que ou é mentira ou manipulação. Isto porque há sempre escolhas, opções, em qualquer situação. E, se elas não forem evidentes de imediato, podemos criá-las. O universo está em constante mudança, uma entidade que não pára de se expandir, e até onde eu sei, não há situação que não se possa alterar ou melhorar.

Mas com frequência é preciso que estejamos dispostos a ajustar-nos a uma noção maior do que seja a realidade, uma noção que seja empática em vez de narcisista. É preciso que estejamos dispostos a dizer: Muito bem. Eu quero a casa. Mas o que realmente eu preciso é a segurança que uma casa me dá, ou o espaço que preciso para trabalhar, ou o que quer que seja. Como posso obter essas necessidades básicas sem possuir a propriedade física real da casa?

Novamente, isso envolve o processo de separar o joio do trigo, o desejo da necessidade. Uma vez que tenhamos observado as necessidades que estão por trás de qualquer desejo, ficamos em posição favorável para explorar outros caminhos através dos quais podemos satisfazer essas necessidades.

E, se esses outros caminhos parecem não existir de imediato, como podemos criá-los?

Digamos que Ed precisa da casa porque é lá que tem seu escritório. Poderia ele mudar-se para um apartamento pequeno e alugar um escritório com o dinheiro que poderia fazer com a venda da casa? Ou, se Bernice for rompletamente contra vender a casa, por causa das crianças, poderia ela aceitar dividir algumas das despesas de Ed com o aluguel do escritório?

E, se Bernice não tem dinheiro nenhum, de que forma Ed pode aumentar sua renda para atender a sua necessidade básica de um escritório e um lugar para viver?

Há sempre opções. Algumas vezes temos de ter a vontade de criar essas opções nós mesmos, sem depender do apoio de outra pessoa. Mas elas existem. E quantas mais descobrimos, mais livres nos tornamos.

## COMUNICANDO COM SINCERIDADE

para satisfazer nossas necessidades temos, acima de tudo, que ser capazes de articulá-las de um modo que a outra pessoa possa efetivamente entender e respeitar.

Quando uso o termo "entender" nesse contexto, não me refiro apenas à mente, mas também ao coração. Não é senão quando você é capaz de criar uma imagem e um sentimento na outra pessoa que ecoe suas próprias emoções que você conseguiu com sucesso comunicar aquilo que você realmente queria e necessitava.

Tomemos o seguinte exemplo. Um homem fica paralítico da cintura para baixo em um acidente de automóvel. Ele abre um processo exigindo seis milhões de dólares. O que a outra parte ouve é: "Quero seis milhões; vou espremer de você tudo o que puder." E seus advogados reagem de acordo, e eis uma batalha legal.

Mas que tal se a nossa vítima de acidente se encontra com a outra pessoa (normalmente um advogado ou um avaliador de uma companhia de seguros) e diz: "O que em verdade quero é ser compensado pela perda do uso da parte inferior do meu corpo. Pela perda de ser capaz de viver como um homem normal, de ter uma relação sexual normal com minha mulher. É verdade que uma alta quantia não pode comprar de volta o completo uso do meu corpo. Mas pode sustentar a mim e à minha família sem que nenhum de nós tenha de se preocupar pelo resto de nossas vidas. Pode nos dar um padrão de vida mais satisfatório. E pode até mesmo me ajudar a começar meu próprio negócio, a ser produtivo novamente." Quando colocado nesses termos, a outra pessoa pode realmente entender a necessidade por trás dos seis milhões de dólares. Agora, as negociações podem começar daqui. O mercado e a jurisprudência firmada em acordos anteriores ou em decisões judiciais devem ser obviamente levados em conta. Mas a partir do momento em que a outra pessoa sente de verdade de onde você está vindo, para o centro de seu coração, as chances de resolver pacificamente uma situação de conflito são imensuravelmente ampliadas.

Eu Espiono, Tu Espionas, Todos  
Espionamos: A Coleta Eficiente de Informações

O Sr. A, destacado advogado de defesa, tem um cliente acusado de assassinato. Seu cliente alega inocência. Qual o próximo passo do Sr. A?

Shirley e Marge são colegas de trabalho que não se dão.

Shirley acusa Marge de tentar sabotá-la pelas costas. Shirley se diz inocente. Marge, que tem mais tempo na empresa, ameaça ir ao chefe com um ultimato do tipo "ou ela ou eu".

Qual deve ser o próximo passo de Shirley?

Becky e Larry namoram há cerca de seis meses e Becky está pronta para um compromisso mais sério. Larry, entretanto, es-

se recusa a tomar a grande decisão de casar-se. Becky fica magoada e frustrada e acusa Larry de não amá-la de verdade. Larry diz que é inocente. O que farão agora?

Embora superficialmente pareçam diferentes, todas essas situações têm duas coisas em comum. Uma, elas acontecem todos os dias. E duas elas envolvem conflitos ou conflitos em potencial que requerem o mesmo passo necessário para sua resolução.

Esse passo é: Coleta de Informações.

Quando o Sr. A aceita um caso, a primeira coisa que ele faz é começar a compilar informações. Informações sobre seu cliente, passado e presente; informações sobre o incidente; informações sobre o reclamante; informações sobre as testemunhas - informações sobre qualquer coisa que tenha relevância para o caso. Advogado algum entraria em uma corte de justiça sem estar preparado, da mesma maneira que você ou eu jamais chegaríamos a nossos locais de trabalho vestidos apenas com nossas roupas de baixo.

Por mais óbvia que essa observação possa parecer, é importante ter em mente que, quando se refere a conflitos que encontramos em nosso cotidiano, quase sempre os enfrentamos usando apenas nossas roupas de baixo. Em outras palavras, a maioria de nós não compreende a importância de preparação prévia e coleta de informações como um primeiro passo para resolver qualquer tipo de conflito real ou potencial.

## RESPOSTA AO CONFLITO COMO UM PROJETO DA INTELIGÊNCIA

a perda do emprego ou o fim permanente de um acordo ou mesmo de um relacionamento comercial."

Muitas e muitas vezes testemunhei pessoas entrarem em situações de disputa real ou potencial determinadas a verem as

coisas exclusivamente de suas próprias perspectivas, nem mes-

mo se incomodando em sentar por cinco minutos e pensar sobre o que a outra pessoa é, o que ela pode estar pensando e por que, e sobre o que elas realmente querem.

O meio pelo qual se chega a acordos e o meio pelo qual evita-se ou resolve-se uma disputa é a informação. E é o processo de reuni-la, avaliá-la e usá-la que determinará se você vai conseguir ou não que seus objetivos sejam atingidos. Em seu livro *PowerShift\**, Alvin Toffler fala sobre esta nossa Era da Informação, e de como, nestes tempos sofisticados, a capacidade de coletar e processar informações é uma habilidade muito mais poderosa do que força bruta, poder político ou dinheiro. Assim, são aqueles que têm informações mais completas, e que sabem como selecionar essas informações e sintetizá-las em seu benefício, que são, na verdade, os membros mais bem-sucedidos da sociedade.

### A PESQUISA: UM ESTADO DE ESPÍRITO

Em seu best seller, *Negotiate Your Way to Success*, David Seltz e Alfred Modica fazem a seguinte afirmação surpreendente:

"Preparação é provavelmente a parte mais importante para negociações bem-sucedidas... Ainda assim, apesar da óbvia importância dos procedimentos de preparação, um incrível número de homens e mulheres de negócios entram em suas negociações completamente preparados para tomá-las de assalto - isto é, para pedir o que querem sem antecipar que a outra pessoa vai dizer qualquer coisa exceto sim?... Em muitos casos, o resultado dessas sessões ao estilo faroeste tornam-se um completo impasse; na maior parte das vezes significa ou quando você encara um conflito real ou potencial como uma tarefa de pesquisa e não como uma guerra, as coisas mudam imediatamente.

Em vez de partir do princípio de que a outra pessoa compartilha ou deveria compartilhar seu sistema de valores, o que é um dos erros mais comuns de má comunicação, sua abordagem vira em uma volta de 180 graus. Você já começa partindo de uma posição que diz: "Poxa? Talvez haja aqui alguma coisa que estou entendendo. Eu sei o que quero, e tenho meu ponto de vista sobre o que já aconteceu e o que quero que aconteça agora. Acredito que o que eu sei seja a verdade. Mas talvez eu não saiba de tudo o que preciso. Talvez tenhamos algumas outras verdades aqui, também, em termos de fatos, conduta real e dos sentimentos de outras pessoas, que podem ser diferentes dos meus sentimentos."

Entrar em um estado de espírito que busque a pesquisa é um passo preliminar para a resolução do conflito. Apesar disso, é exatamente esse o passo que a maioria de nós não dá ou ignora completamente. Queremos é entrar em ação imediatamente. Tão logo vemos que estamos em uma situação de conflito, percebemos uma ameaça e engrenamos nossa reação do tipo "lute ou corra". Mas a menos que você esteja enfrentando o tipo de conflito em que alguém esteja apontando uma arma para sua cabeça e você precisa tomar uma decisão instantânea, é rematada tolice mergulhar no calor da ação antes de pesquisar, o mais completamente possível, todos os aspectos do problema que você gostaria de resolver.

### A ABORDAGEM "CIA" DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO: TORNE-SE UM ESPÃO

Quando imaginamos um espião, o que imediatamente nos vem à cabeça é um sujeito metido em um sobretudo preto, esgueirando-se por becos escuros, furtivamente observando ao redor com ambos os olhos bem abertos, tanto os da frente quanto os de trás de sua cabeça, enquanto se desincumbe de sua perigosa missão de "roubar" informações.

Mas não foi isso que eu quis dizer por ser um espião. E, exceto em uma relativa pequena porcentagem de casos, também não é o que a CIA intenta.

A CIA está no negócio de coleta de informações. E ao contrário da crença popular, a maioria de suas fontes de informações são de conhecimento público ou quase. Se você fizer uma análise mais cuidadosa de seus orçamentos, que são de conhecimento público em sua maioria, vai descobrir que a maior parte do dinheiro gasto pela CIA e por algumas outras agências de inteligência pouco tem a ver com atos de espionagem sub reptícia. Eles lêem jornais e revistas. Eles falam com pessoas.

Muitas vezes é simples assim.

Quando eu trabalhava como analista de pesquisa na RAND, eu lia, regularmente, pelo menos cinco jornais diários, vinte revistas e os sumários dos relatórios da CIA. Mesmo esses relatórios eram baseados primariamente em fontes públicas, as quais eram indicadas. E até mesmo quando estava coletando informações no Vietnam, eu invariavelmente descobria que as informações de maior utilidade que me chegavam estavam à disposição de quem perguntasse. Não precisei me envolver em atividades disfarçadas para descobrir o que eu queria saber. Eu simplesmente ia direto à fonte e perguntava.

Portanto, ao usar a analogia com espões, em verdade refiro-me à habilidade para obter a informação que você precisa, bem como a habilidade para analisar aquela informação e fazer o melhor uso que puder dela. A coisa mais importante em um projeto de pesquisa não são apenas as informações cruas. O mais importante para você é saber o que procurar, como processar esses dados e como deles selecionar aqueles fatos que são mais importantes para você. A partir daí, é preciso que tenhamos consciência quanto ao uso dessas informações selecionadas, bem como quanto a como não usá-las.

#### Aprendendo a Ler uma Informação

Ao longo dos anos que trabalhei para a RAND, aprendi a "como" ler. É claro que, quando fui trabalhar para eles, em 1963, eu tinha a certeza de já possuir tal habilidade. Tinha vinte e quatro anos de idade, era formado em engenharia elétrica e com três anos em uma escola de pesquisa operacional e engenharia industrial.

Mas o primeiro projeto que eu fiz para a RAND nada tinha a ver com engenharia. Ao contrário, tive de escrever um ensaio intitulado "Crise Budista?" que envolvia analisar as fontes de informação tanto públicas quanto as não-tão-públicas disponíveis no Vietnam a respeito do governo e da crescente oposição budista, incluindo atos de auto-imolação feitos por monges.

Era um projeto fascinante, não apenas por causa do assunto em si, mas porque ele acabou sendo realmente uma análise daquilo que era "real" e do que estava sendo noticiado, e um aprendizado de como ver as diferenças entre os dois. De um dos lados da balança estava o que David Halberstam do New York Times e outros vinham noticiando, e no outro lado estava a informação que vinha sendo divulgada em nível oficial. E parecia que cada lado estava falando de dois mundos distintos, dois países diferentes.

Assim, a partir daquele processo ensinei a mim mesmo a ler um jornal, uma revista, a ler qualquer peça de informação, fosse ela um relatório da CIA ou uma reportagem do New York Times. E descobri algumas "dicas" interessantes, as quais desde então tenho aplicado em qualquer situação em que eu tenha de coletar informações.

1. Acredite em tudo e não acredite em nada. Quando digo "acredite em tudo," não quero dizer "seja simplório". Ao contrário, mantenha a mente aberta quanto à possibilidade de que a informação com a qual você esteja se confrontando possa ser válida. Mas, ao mesmo tempo,

"não acredite em nada" da seguinte forma: não tome qualquer coisa que você lê como um fato apenas porque está impresso. É somente a crença de alguém, uma opinião, uma adivinhação ou um desejo, ou é má informação que eles querem fazer você acreditar.

2. Faça uma abordagem "Watergate" da coleta de informações. "O que ele sabia e quando foi que soube?" Lma vez de posse da informação, o próximo passo é determinar quem a escreveu, por que aquela história está ali, quem a queria ali, a história prévia da pessoa que a escreveu, que tipo de pessoa é, que tipo, se algum, de publicação é e qualquer outra questão relevante.

O meio sofisticado de se olhar qualquer espécie de informação é saber sobre todas as circunstâncias que a envolvem, de modo a que você tenha um contexto para aquela história em particular e para aquela peça de informações em particular. Até que você saiba por que aquela história está ali ou quem a queria ali e o que ela significa e quais são as características, você não deve realmente acreditar na informação. Você pode ver a fumaça, mas não pode afirmar que haja fogo até haver adequadamente definido o contexto em que tal informação se insere.

3. Jamais acredite em um número colocado em uma matéria

- da imprensa. Jamais. Porque a probabilidade de que ele esteja errado é tão grande que você não pode basear-se nele. Seja ao que for que esse número se refira, dólares ou meses ou gente ou gado, esse dado tem de passar pelas mãos de tanta gente que quando a matéria é impressa ou vai ao ar, a probabilidade de erro é enorme. Através de pesquisas sabe-se que, quando as pessoas estão simplesmente copiando números de uma coluna para outra, um em cada 155 dígitos estará errado. Multiplique esse número por cem nos casos em que números são transmitidos, passando por mãos diversas.

Mas de que forma esses conselhos se relacionam com uma pessoa comum que está enfrentando uma situação de conflito no trabalho, em casa, no amor? Do seguinte modo: simplesmente tente que, ao aprender como obter informações sobre outra pessoa ou sobre uma situação, você deve ver a informação dentro do contexto de todos os fatores que a cercam. Quem está tendo alguma coisa e por quê? Quais as suas características pessoais? Qual o seu passado? Por quantas pessoas essas informações passaram antes de chegarem até você?

### TOMADA DE DECISÃO: O GRÁFICO DO PODER

reunirmos informações e usá-las para nossa maior vantagem é nossa primeira preocupação deve ser a de observar exatamente que tipo de estrutura de poder está sendo enfrentada e quem exatamente toma as decisões ali.

Afinal de contas, se a primeira regra da vida é conhecer a si mesmo, a segunda e terceira regras deveriam ser conhecer o ambiente e quem está à sua volta.

Troque seus óculos de espião pelo boné de pesquisador e descubra em que tipo de jogo você está envolvido. Como são tomadas as decisões no grupo ou organização com os quais você está envolvido, e por quem? Onde fica a cadeira de quem tem o poder de tomar decisões?

Isso pode não ser claro de início, pois a tomada de decisão pode não ser idêntica em diferentes níveis da organização. No alto, a filosofia de pura autocracia pode prevalecer, enquanto perto do nível inferior pode ter a forma de um aparente consenso ou por maioria. Em outras palavras, as regras do jogo podem mudar dependendo de em qual nível você esteja.

### O Gráfico do Poder

## O poder de aceitação

um gorila de do consenso 400 quilos  
despotismo I consenso por esclarecido opiniões  
DITADURA  
TOTAL  
CONSENSO  
GENUÍNO

Recorda-se do "Gráfico do Conflito" do capítulo 1 que nos dá os instrumentos para a análise das graduações de harmonia e desarmonia em nossas relações pessoais? Muito bem, existe um gráfico correspondente relativo ao processo de tomada de decisão que se aplica a qualquer sistema, país, grupo ou família.

Chamo-o de "Gráfico do Poder", e ele foi criado para ajudá-lo a identificar qual o tipo de processo operativo de tomada de decisão nos grupos ou organizações dos quais você faz parte.

## O GRÁFICO DO PODER

Em uma das pontas do gráfico do poder está o que chamo de ditadura total. Na outra ponta está consenso genuíno. Entre esses dois extremos encontram-se numerosas variações sobre os temas autocracia e democracia.

Numa ditadura total, uma pessoa ou um grupo tem, individual ou coletivamente, poder absoluto dentro do qual eles comandam o que dizem, o que fazem e conseguem o que querem. As opiniões e pareceres de quaisquer outras pessoas são desnecessárias nesse processo de tomada de decisão. Estamos familiarizados com ditaduras em um contexto de governos; elas podem acontecer também dentro de qualquer organização em que uma pessoa ou um grupo tenha poder ilimitado. O presidente de uma empresa pode ostentar autoridade absoluta. Ou, em um contexto familiar, o pai ou mãe podem facilmente assumir o papel de ditador, determinando decisões e regras que, caso sofram oposição ou sejam quebradas, acarretam sérias consequências.

Um passo abaixo da ditadura total está o que chamo de ditadura disfarçada. Esta é tão-somente uma ditadura travestida.

□ Pode haver uma legislatura manipulada ou um conselho do tipo marionete". Mas uma pessoa, grupo ou ideologia é quem toma todas as decisões.

Depois da ditadura disfarçada, vem o despotismo esclarecido;

do. Nesse tipo de ambiente de tomada de decisão, espera-se que disfarçada de decisão arbitrada comissão de compreensão consultoria do consenso da ditadura o ditador, assim como Deus, seja benevolente em sua autoridade. O déspota esclarecido tem, teoricamente, o desejo ou a intenção de realizar coisas boas para os outros. Mas, dependendo da estrutura da organização, ainda é essa pessoa que na prática decide o que é bom para outras pessoas.

Em seguida temos comissão de consultoria da ditadura. Ela difere da ditadura disfarçada por não ser um caso de se tapar o sol com a peneira. Existe na realidade algum tipo de mecanismo interno que permite que um grupo de pessoas além da figura autoritária máxima tenha possibilidade de opinar abertamente no processo decisório. A Comissão Consultiva para AIDS do Presidente é um bom exemplo disso. A comissão em si não tem poder nenhum. Mas

uma vez que seus membros se decidem sobre alguma coisa, suas opiniões são publicamente reconhecidas.

A decisão final, no entanto, ainda permanece nas mãos de uma pessoa ou grupo.

Depois vem o poder de um gorila de 400 quilos, que é uma expressão originada da pergunta: "Onde dorme um gorila de 400 quilos?" A resposta, naturalmente, é: "Em qualquer lugar que lhe agradar." Nesse exemplo, a tomada de decisão é proporcional ao poder do dinheiro ou ao poder do voto. A pessoa que pode arcar em pagar o melhor advogado, ou que dirige um comitê de ação política ou que tem mais dinheiro em um jogo de pôquer pode pagar para ver em determinadas jogadas de tomada de decisão.

Agora, essa situação pode ter uma leve semelhança com ditadura total, mas é de uma característica mais temporária. Pode ser que o gorila tenha estado rondando a sua sala de visitas por-que ele estava faminto, e, uma vez que você o alimentou, ele se foi. Poder de um gorila de 400 quilos - que pode também ser chamado de "ditadura do poder do dinheiro e do poder eletivo" - é essencialmente limitado em sua natureza. Sua eficácia primária tem a ver com política monotemática. Um lobby de seguradoras, por exemplo, é extremamente poderoso no que diz respeito à legislação de seguros, mas não terá força correspondente quando se tratar de assuntos de política exterior.

Agora transportamo-nos da área da ditadura para a tomada de decisão arbitrada. Ela pode ser resumida como "a regra da lei", em que a tomada de decisão é baseada em algum padrão supostamente objetivo que por sua vez é interpretado por uma pessoa, seja um juiz ou um árbitro. Agora, o juiz ou o árbitro são obrigados por lei a ouvir ambos os lados e a acatarem certas regras de evidências. Apesar disso, para todos os efeitos eles são autocratas. Embora suas decisões sejam teoricamente passíveis de apelação, a probabilidade desses julgamentos serem modificados é, na realidade, minúscula.

O próximo nível de tomada de decisão envolve consenso por opiniões. Ele ocorre quando não se toma uma decisão final enquanto todos os envolvidos naquela decisão tenham tido uma oportunidade de dar as suas opiniões. Esse é o tipo de democracia na qual todos têm uma oportunidade de pelo menos dizer alguma coisa, não importando se falamos de política, do mercado, ou um encontro de proprietários em que será decidido de que cor será pintado todo o condomínio.

Seguindo consenso por opiniões, temos a compreensão do consenso. Em sua situação de compreensão do consenso, o grupo não anunciará uma decisão final até que cada um entenda o que significa aquela decisão. Eles não precisam necessariamente concordar com ela, mas compreendem como e por que se chegou a ela. Uma das coisas que freqüentemente faço em uma mediação de um divórcio, por exemplo, é assegurar que se uma das partes quer o divórcio e a outra não, a pessoa que está resistindo tenha pelo menos condições para dizer conscientemente que ela entende por que a outra está requerendo a separação.

Compreender uma decisão com a qual você não concorda zãtecessariamente torna muito mais fácil engolir a pílula e mudar o; ' e uma posição de raiva, mágoa e perplexidade para uma posição de aceitação. O que nos leva ao próximo nível que é a aceitação pelo consenso, em que nenhuma ação ou decisão finais são

" . . . tomadas até que todos estejam aceitando o que se resolveu.

Novamente isso não significa necessariamente que todos concordem com a decisão. Significa, sim, dizer que cada um ao menos estará apto a dizer: "Bem, não concordo com isso, mas aceito a decisão."

Com isso chegamos ao outro extremo do Gráfico do Poder, que é o consenso genuíno. Essa é uma situação na qual a decisão ou ação finais somente são tomadas quando todos concordam com o que se resolveu. Consenso genuíno pode parecer, em certo ponto, ser um ideal muito pouco atingido. Mas, na verdade, é a base de nosso sistema jurídico criminal, em que cada membro do júri, por exemplo, deve concordar com o veredicto antes que possa ser feita a condenação.

Veja se você consegue identificar no Gráfico do Poder o poder de tomada de decisão nos grupos, organizações ou situações nos quais você está envolvido. Seu chefe ou supervisor é um ditador total? Um déspota esclarecido? Ou ele acredita em um consenso de opiniões, aceitação ou acordos? Existe alguma comissão em seu trabalho que possa sugerir políticas ou ouvir reclamações? As decisões em sua família são tomadas por uma única figura autoritária ou por um consenso genuíno?

Compreender a dinâmica de tomada de decisão que prevalece é um importante elemento para a determinação do método mais efetivo pelo qual coletar - e utilizar - informações em seus vários ambientes, especialmente quando você está envolvido em uma situação desconfortável que pode admitir apenas duas alternativas: um extremado conflito ou uma relação que funcione harmoniosamente.

#### PESQUISANDO E FAZENDO ESSA PESQUISA VALER A PENA

Steven é gerente de projeto em uma empresa aeroespacial há oito anos. Sua ficha é excelente e ele se dá bem com todos os seus supervisores. Até que um dia ele ganha uma nova chefe, Sylvia. A confusão ocorre de imediato. A personalidade agressiva e dominadora de Sylvia conflita com o jeito mais pacato de Steven. Ela está acostumada a ver as coisas serem feitas rapidamente; a abordagem de Steven é mais metódica e detalhista.

Sylvia "afoga" Steven de trabalho ao mesmo tempo em que o critica por sua "morosidade". Logo Steven começa a recear que terá uma avaliação ruim e que seu emprego está ameaçado. Quando Steven me procurou, a primeira pergunta que lhe fiz foi:

- É realmente uma situação de conflito ou um simples caso de "eu não gosto de você e você não gosta de mim"?

- Qual a diferença? - perguntou Steven.

- Se for um embate de personalidades, é uma coisa. Mas se há um conflito real em termos de objetivos e expectativas, a situação é outra.

- Então me parece que com certeza temos aqui um conflito - disse Steven.

- Muito bem - assenti. - Quais as bases para o conflito?

- Aquela fdp quer que eu seja despedido? - explodiu Steven.

- Vamos voltar atrás por um minuto. Esse é um fato real?

Você tem alguma informação segura sobre isso? Ou é uma sensação, uma reação de sua parte aos métodos de trabalho de Sylvia?

Steven teve de admitir que, apesar de sentir que Sylvia estava tentando dificultar seu trabalho de tal forma que ele seria forçado ou a pedir demissão ou a ver-se despedido, ele não possuía qualquer evidência factual para presumir isso.

- Vamos em frente - disse eu. - O que você quer obter dessa situação?

- Quero manter o meu emprego.

- E o que mais?

Steven pensou por um momento.

- Quero que me seja permitido fazer meu trabalho em meu próprio ritmo e ser tratado com respeito.

- Algo mais? E sobre querer relacionar-se bem com Sylvia?

Steven concordou que, embora isso pudesse vir a ser ótimo na teoria, dificilmente pareceria uma hipótese promissora dada a desagradável disposição de Sylvia.

Passamos a discutir meios pelos quais Steven poderia atingir seus objetivos. Ele tinha as seguintes opções de ação: poderia permanecer em sua posição atual e tentar mudar seus métodos de trabalho para agradar Sylvia. Ou podia tentar negociar com Sylvia, para obter compreensão e respeito mútuos.

Considerando que sempre fizera o seu trabalho e sempre tivera avaliações muito boas, Steven não achava que mudar seu próprio estilo pessoal fosse necessário ou possível.

- Sou assim -disse ele. -Sou trabalhador e perfeccionista.

Mas sou meticoloso, trabalho horas extras e faço as minhas tarefas.

Assim, ele decidiu embarcar em um plano de ação que envolvia sentar-se com Sylvia e falar com ela.

Passo Número 1: O Objeto da Coleta de Informações: você

O primeiro passo para a coleta de informações relativas a uma situação é entrar em contato com suas próprias realidades. Isso requer a vontade de voltar atrás e observar a si mesmo, tanto no passado quanto no presente.

Escolha uma situação de conflito real ou potencial que tenha acontecido em sua vida e coloque-a no papel. Pode pertencer ao seu passado ou estar acontecendo atualmente. Que papel você está representando nesse ato? No caso de um conflito de personalidades, em que tipo você se enquadra - um atacante-defensor, um acomodador, um tergiversador, um obstinado ou uma combinação disso tudo? É o tipo de conflito que nunca lhe aconteceu antes ou você já se viu nessa situação outras vezes?

Quais os seus sentimentos a respeito da situação, do outro ou outros envolvidos? Está se sentindo furioso? Magoado? Assustado? Culpado? Em caso positivo, por quê? Como você gostaria que essa situação se resolvesse?

A partir daí, sente-se para analisar tudo isso por um momento. Esse momento pode durar cinco minutos ou cinco dias ou cinco semanas ou cinco meses - o tempo que for necessário ou que você ache necessário para o esclarecimento de seus sentimentos, e para separar esses sentimentos dos fatos da situação.

Se você quer ser capaz de obter informações confiáveis, primeiro você tem de ser capaz de fazer uma boa e dura auto-análise e responder a pergunta mais básica de todas: você realmente quer obter essas informações e resolver a situação calmamente e de uma forma que seja mutuamente benéfica para ambas as partes? Ou você só quer continuar a se sentir aborrecido e furioso?

Esta é realmente uma consideração básica. Embora a sua resposta imediata a essa pergunta provavelmente seja "É claro que quero resolver o problema? Por que não iria querer?", a verdade, no caso, é que muitas pessoas preferem continuar furiosas a canalizar suas energias para a coleta de informações sobre a situação. É muito parecido com o velho anúncio dos cigarros Taryton de há trinta anos que mostrava um homem com um olho roxo e o orgulhoso slogan, "Quem fuma Taryton prefere lutar a mudar de marca?" Seja devido a acontecimentos de nossa tenra infância ou a padrões imutáveis em nossas vidas que não podemos alterar, a maioria de nós tende a se lamentar e reclamar ou a defender tenazmente nossas posições em vez de assumir a responsabilidade de mudar uma situação desconfortável.

Assim, essa é nossa primeiríssima consideração, ou seja, perguntar a nós mesmos se temos um sincero desejo de que as coisas sejam diferentes ou se estamos simplesmente usando a situação como mais uma oportunidade de reclamar de alguém e de fazermos o papel de vítimas.

Observe a situação de conflito que você pôs no papel. Se você pode honestamente dizer que gostaria, ou que teria gostado que as coisas tivessem sido diferentes, a pergunta, então, passa a ser, diferentes de que maneira? você quer uma solução dífuca, amigável, para o problema

Ou você quer forçar o outro à submissão? Escreva algumas conclusões muito honestas para a afirmação, "nessa situação eu quero..."

Após seus sentimentos terem ficado claros, você pode decidir o que realmente quer da outra pessoa. você quer que ela saiba de alguma coisa? Que pense alguma coisa? Que sinta alguma coisa? Que faça alguma coisa?

Uma vez que tenha esclarecido o que quer da outra pessoa, você pode passar para o próximo passo da coleta de informações, que é descobrir mais sobre essa outra pessoa de forma a maximizar as suas chances de sucesso.

Passo Número 2: Uma Boa ou Má Intenção?

Quando levantamos informações sobre uma pessoa ou sobre uma situação, podemos estar sendo motivados por uma destas duas intenções. Podemos estar sinceramente desejando mostrar nossa boa vontade e provocar uma redução das tensões e uma melhora da compreensão. Ou podemos, consciente ou inconscientemente, estar coletando informações para propósitos menos dignos, tais como manipular a outra pessoa ou usar a informação obtida contra ela.

É um pouco como a diferença entre magia branca e magia negra. Tem a ver com a ética - a escolha de usar a informação para fins positivos em contraposição a usá-la com fins de ferir. Para aqueles que acreditam em magia, ambas "funcionam". Mas seus resultados são lados opostos de um mesmo espectro, uma vez que dependem do coração e da mente da pessoa envolvida.

Nada tem a ver com um nível de técnica ou com a habilidade de processar informações ou "poder".

Assim, se a intenção da pessoa que está reunindo as informações for honesta e pacífica, esse será provavelmente o meio pelo qual o problema será resolvido. Se, por outro lado, sua intenção for manipular, dominar ou ferir alguém através dessa informação... bem, sua estratégia poderá "funcionar", no sentido de que ele possa conseguir a "rendição" de seu adversário.

, considerando que sua intenção não é das melhores, por ela descobrirá que a situação não está realmente resolvida, o sentido de ter sido esclarecida e compreendida. E, quando abordamos uma situação de conflito a partir de uma boa intenção, é provável que nos defrontemos continuamente com ações similares, até que realmente compreendamos por que \_ ocorrem e como podem ser evitadas.

Eis aqui um exemplo do que eu quero dizer com um estado de espírito de "magia branca" versus um de "magia negra" no processo de coleta de informações. Digamos que nosso ressenhador empregado da empresa aeroespacial, Steven, encontra-se atualmente com Beth, uma colega e anteriormente supervisor tivesse tido o tempo de encarar sua dificuldade com Sylvia como ; projeto de pesquisa e esclarecer suas intenções através da reunião de informações sobre ela, ele e Beth partem para conseguir e compartilhar informações da forma como muitas pessoas fazem: reagindo a uma situação negativa através de táticas de fofocas e de "dar o troco". A cena se passaria mais ou menos assim:

BETH: Oi, Steven? Como vão as coisas?

STEIEN: Ugh. Nem pergunte.

BETH: Por quê? O que há de errado?

STEIEN: Sylvia.

BETH: Oh, certo. Ela foi transferida para o seu departamento. Ela não é um saco?

STEIEN: Eu que o diga. Ela sabota tudo o que eu faço! Ela fez a mesma coisa com você?

BETH: Não apenas comigo - mas com todos aqueles que a deixam esmagá-los.

STEIEN: Ouça, há alguma coisa que você possa me dizer sobre Sylvia? Você sabe, eu posso usar na próxima vez que ela me atacar.

BETH: Bem... locé se lembra de Linda Smith?

STEIEN: Lá do processamento de dados?

BETH: E. Bem, como você sabe, Linda não é de agüentar desaforos. E quando Sylvia tentou dominá-la, a coisa engrossou! Ela encontrou seu "waterloo"? Linda forçou-a a ir ao escritório do Sr. Jenkins para uma "conversa" a três?

STEIEN: Jenkins? O chefe de Sylvia? Não? O que aconteceu?

BETH: Sylvia foi transferida?

STEIEN: Para o meu departamento. Milhões de "obrigados", Linda?

BETH: Bem, Steven, você pode contar com meu apoio. Sylvia é uma verdadeira megera.

STEIEN: O que você acha que eu deveria fazer?

BETH: Bem, meu conselho seria o de você pedir uma transferência ou partir para a luta com ela.

STEIEN: Bem, não sou exatamente o tipo de pessoa que gosta de confrontar os outros. De qualquer jeito, já vou andando. Escute, Beth, vamos manter essa nossa conversa confidencial, se é que você me entende. Está bem?

BETH: Não se preocupe. Boa sorte, rapaz. Mantenha-me informada?

Como vêem, embora a maioria de nós não tenha consciência disso, estamos sempre reunindo informações. Estamos sempre falando sobre outras pessoas ou descobrindo coisas sobre elas.

O problema é que, quando realmente precisamos daquela informação para solucionar uma situação delicada, temos pouca ou nenhuma idéia de como fazer isso "cientificamente".

O diálogo acima é um bom exemplo do modo errado que a maioria de nós usa para colher - e dar - informações sobre uma outra pessoa. Steven estava frustrado e furioso e usou o encontro com Beth tanto para descarregar sua própria infelicidade como para defender-se à custa de Sylvia. Beth, que provavelmente vinha carregando um bocado de raiva não resolvida contra Sylvia e que queria ser simpática com Steven, reagiu rapidamente aderindo a um pouco de fofoca "amigável".

Mas, após terem ambos "arrasado" com Sylvia, o que realmente conseguiram Beth e Steven? Será que eles chegaram a alguma idéia real sobre Sylvia e sobre os conflitos que tiveram com ela? Será que Steven tem uma idéia melhor de como lidar com Sylvia e, possivelmente, resolver sua situação? Será que aprendeu alguma coisa a respeito de como reagir a um padrão irracional que a pudesse ajudar no futuro no caso de ela encontrar outra vez o mesmo tipo de situação?

Não. O que Beth e Steven realmente conseguiram fazer foi entrincheirarem-se ainda mais firmemente em suas posições "contra" o adversário - Sylvia - e a ficarem menos aptos para analisar objetiva e produtivamente o comportamento dela. Depois que deixou Beth, Steven provavelmente passou a sentir-se ainda mais defensivo e furioso em relação a Sylvia do que antes.

E Beth provavelmente achou que havia ajudado Steven por ter tomado seu partido contra o "inimigo".

É isso que eu chamo de usar um processo de reunião de informações a partir de um estado mental de "magia negra". Agora, isso não significa necessariamente que pretendemos obter informações desonestamente ou usá-las propositalmente para magoar alguém. A maioria de nós não participa de tais conversas por ' malícia ou más intenções. Apenas estamos furiosos e magoados e não temos uma idéia muito clara sobre como lidar honestamente com aquele a quem vemos como a causa de nossa dor.

1

□ " Agora, viremos pelo avesso as cenas descritas acima. Digamos que Steven esteja engajado no primeiro passo da coleta de informações - a auto-análise - o mais conscienciosa, objetiva honestamente possível. Primeiro ele descobre que está furioso Sylvia e gostaria de poder vingar-se dela. Depois, após um logo sobre seus sentimentos, ele descobre que o que realte quer é manter seu emprego e conseguir o respeito de

. Agora ele já passou do estágio da raiva, entrando em um sincero desejo em ver resolvidas suas dificuldades da maneira mais amigável possível.

Agora ele pode passar para a fase dois do processo de coleta de informações, que é ficar sabendo o máximo que ele possa sobre Sylvia. Como foi o seu passado? Onde ela trabalhou? O que é que ela gosta? Do que é que ela não gosta? Quando é o aniversário dela? De que tipo de flores ela gosta? Como será seu ambiente em casa? Será casada? Solteira? Divorciada? Estará namorando? Será que tem filhos? Será que ela tem algum tipo de dificuldade em sua vida pessoal que possa servir de pista para seu comportamento indelicado?

Aqui Steven se transforma um pouco em espião. Mas tudo bem, porque ele sabe que vai usar as informações que receber para propósitos produtivos e não-destrutivos. Ele tem uma intenção de "magia branca".

Steven decide que a melhor maneira de conseguir as informações de que precisa é conversar com alguém que conheça Sylvia e que tenha trabalhado com ela antes. Assim, ele telefona para Beth e pede-lhe para almoçarem juntos. Vamos acompanhá-lo:

STEIEN: Beth, eu a convidei para o almoço porque - e acho que isso não é uma completa surpresa para você - estou tendo algumas dificuldades com Sylvia Jones.

BETH: Sylvia, hem? Pobre rapaz.

STEIEN: Chegou a um ponto que ultrapassou aquilo que eu penso ser saudável para mim e para meu desempenho profissional. E imagino que Sylvia deva estar sentindo um bocado de frustração a respeito disso, também. Por isso eu estava pensando se você poderia ter um tempinho para ouvir sobre o que está acontecendo.

BETH: Claro.

STEIEN: Eu gostaria de trocar algumas idéias com você, e seria ótimo se você pudesse me dar algumas informações úteis a partir de sua vasta experiência com ela. Tudo bem?

BETH: Fico satisfeita em ajudar.

STEIEN: Agora, eu gostaria que você soubesse que meu propósito em provocar esse encontro não é o de que você me diga coisas que eu possa usar contra Sylvia. Quero dizer, houve uma vez, especialmente no começo, quando ela entrou como se estivesse montada em um tanque de guerra...

BETH: Sim, ela faz isso?

STEIEN: ...Eu me senti como se quisesse matá-la. Mas acho que já superei isso. O que realmente quero agora é encontrar um meio de trabalhar com ela sem me sentir frustrado e podendo ser eficiente. E eu desejo a mesma coisa para ela. Mas eu quero que você compreenda que não estou lhe pedindo para revelar nenhuma informação que você guarde confidencialmente ou que você não se sinta à vontade para compartilhar comigo.

BETH: Obrigada. Gosto disso.

STEIEN: Então... Fale-me sobre Sylvia. Quais são suas qualidades?

BETH: Bem, na verdade minha experiência com ela foi a de que ela era realmente difícil de se engolir no início, mas isso não é de todo mal quando você descobre que ela é basicamente insegura.

STEIEN: Insegura de que modo?

BETH: Ela passou recentemente por um processo de divórcio, não sei se você sabia disso.

STEIEN: Não, eu não sabia. Quando foi isso?

BETH: No ano passado. Era um daqueles casamentos longos. E ela está tendo vários problemas para criar a criança sozinha.

STEIEN: Qual a idade da criança?

BETH: Uejaamos, a filha dela deve estar agora com nove anos.

Portanto, ela passou por um mau pedaço, e você sabe como é, trabalhando nesta empresa. É duro, realmente, a gente está sempre com o cargo em jogo. Assim, sempre que Sylvia é transferida para algum lugar ela se comporta se- inveramente até sentir-se mais segura de seu território.

□ STEIEN: Uenho tendo uma espécie de embate de personalidades com Sylvia a respeito de meus métodos de trabalho. Tenho tendência a ser muito metódico, lento e detalhista, e ela faz mais o tipo do cavalo de corrida, uma viciada em trabalho que quer tudo para ontem. Agora, quero mostrar a ela que posso fazer um bom trabalho. Eu sempre tive ótimas avaliações. Mas me parece que ela está tentando me forçar a adotar o modus operandi dela. E eu não posso mudar o que eu sou. Por isso, eu gostaria de conversar com ela, mas não estou seguro quanto ao melhor meio de fazer isso. O que você acha?

BETH: O que você tem de fazer é pegá-la numa hora em que ela estiver relaxada. O que, por falar nisso, ocorre logo depois que ela toma seu cafezinho da manhã. Não tente falar com ela antes disso? E depois, eu, se fosse você, diria a ela exatamente o que está me dizendo. Porque Sylvia é bastante direta quando necessário. Eu acho que eJa tem um bom coração - houve ocasiões em que ela me foi muito simpática em relação aos meus problemas. Mas não acho que ela perceba realmente como às vezes atropela. E ela vive tão preocupada a respeito de seu próprio cargo, e em entregar as coisas no prazo ao seu superior, que eu não acho que ela já confie em você o suficiente. E talvez você queira levantar esse aspecto com ela.

STEIEN: Deixe-me ver se eu entendo o que você está me dizendo. O melhor momento para pegá-la é depois que ela tenha tomado o café, pela manhã. E depois eu devo simplesmente expor o meu dilema?

BETH: Sim.

STEIEN: O que você sugere? Devo simplesmente entrar na sala dela ou enviar um memorando antes?

BETH: você poderia mandar um memorando, se isso o deixa mais à vontade. Mas acho que não há problema em você meter a cabeça na sala dela depois que ela tenha tomado seu café e dizer-lhe que gostaria de conversar, quando ela tivesse um tempinho, sobre um assunto importante.

STEIEN: Existem outros incidentes de que você se lembre, experiências que você possa ter tido com ela? Seria de grande ajuda para mim?

BETH: Puxa, estou pensando. Bem, essa não foi a primeira vez que isso aconteceu com Sylvia. Ela teve um problema com Linda Smith, do processamento de dados.

STEIEN: O que aconteceu?

BETH: Na verdade Linda teve de ir ao Sr. Jenkins e ele agiu como uma espécie de mediador entre elas.

STEIEN: Qual lição você acha que Sylvia tirou desse acontecimento?

BETH: Bem, não me parece que ela já tenha aprendido a lição. Quero dizer, isso foi parte do motivo pelo qual ela foi transferida para o seu departamento. Mas, de qualquer forma, lembro-me de que aquele incidente enervou-a por-que ela está sempre tão preocupada sobre o que seus superiores pensam dela, e realmente se apavorou quando Linda enviou um memorando ao Sr. Jenkins solicitando uma conversa a três.

STEIEN: Hmm. O que isso me diz é que seria melhor eu não mandar um memorando para ela, pois é possível que isso fosse mexer na ferida. Ela pode se sentir ameaçada por achar que vou fazer a mesma coisa que Linda fez.

BETH: Nisso você está certo.

STEIEN: Então provavelmente eu vou dizer alguma coisa como "Estou sentindo muita ansiedade e estou preocupado com o meu desempenho aqui, e gostaria de conversar com você e solucionar o problema no nascedouro antes que ele escape ao nosso controle".

BETH: Para mim está ótimo.

STEIEN: Maravilhoso. Ouça, Beth, eu realmente agradeço o que está fazendo. E a propósito, não que isso venha a acontecer, mas se Sylvia vier a você perguntar algo sobre mim, você tem a minha permissão para contar a ela sobre esta nossa conversa. Eu só quero que você saiba que não estou tentando fazer nada escondido ou secreto.

BETH: Eu sei. E espero que funcione. Mantenha-me informada?

□asso Número 3: Apenas os Fatos, Senhora

riamente, esse diálogo é bastante diferente daquele do exemplo que usei anteriormente. Aqui Steven engajou-se ativamente uma estratégia que vai ajudá-lo na fase final de sua coleta de informações, que vai acontecer quando ele encontrar Sylvia cara a cara. Quais foram os componentes diferentes de sua estratégia, e quais foram os resultados?

1. Ser claro a respeito de suas intenções. Ao esclarecer suas intenções logo de início e fazendo Beth saber que ele queria manter-se imparcial, Steven reduziu a possibilidade de colocá-la em uma situação desconfortável ou desajeitada e maximizou suas chances de obter o tipo de informação que buscava.
2. Dar a Beth a opção de responder ou recuar. Ao deixar claro que Beth não precisava dar a Steven nenhuma informação que ela não se sentisse à vontade para partilhar, ele continuou a comportar-se de uma forma não agressiva e a maximizar suas chances de obter dados úteis.
3. Ser o mais objetivo e justo quanto possível em sua descrição da situação. Ao tentar entender a posição de Sylvia tanto quando a sua própria, e ao recLisar-se a atacá-la, Steven encorajou Beth a responder da mesma forma. Assim, ele permitiu que Beth lhe desse mais informações objetivas sobre sua experiência com Sylvia, em lugar de informações que seriam mais preconceituosas e prejudiciais.
4. Perguntar mais por fatos do que por sentimentos ou opiniões. Como você vai notar, Steven pediu consistentemente apenas informações de natureza factual em vez de emocional. Ele queria saber a respeito da verdadeira experiência de Beth com Sylvia, incidentes que realmente houvessem ocorrido, fatos sobre sua vida pessoal e sobre seu estilo de trabalho que pudessem provar-se úteis para ele obter um quadro mais acurado da situação com que estava lidando. Dessa maneira evitou que a conversa descaísse para o campo da fofoca e das conjeturas.
5. Perguntar pelas boas qualidades de Sylvia. Novamente, Steven precisava de informações equilibradas de modo a fazer a avaliação mais acurada possível das opções à sua disposição. Perguntar pelas boas qualidades de Sylvia não apenas encorajou Beth a fazer uma análise mais equilibrada, como o ajudou enormemente a ver Sylvia como um ser humano, provocando uma abordagem a respeito dela de um ângulo positivo, não de uma posição negativa.
6. "Checar" junto a Beth. Regularmente Steven "checou" com Beth, para ter certeza de que a estava entendendo corretamente. Ao repetir o que ele pensava que ela dissera ou quisera dizer, e dando-lhe oportunidade de confirmar, ele não somente deu a Beth a segurança de que o que ela dizia não estava sendo mal interpretado ou compreendido, mas também deu a ele próprio a segurança de saber que as informações que estava recebendo eram as mais acuradas possível. O resultado desse tipo de coleta de informações, em contrapartida ao tipo de coleta de informações que vimos na primeira cena entre Steven e Beth, é mais ou menos como a diferença entre o "ouro de tolo" e o ouro verdadeiro. Em seu primeiro encontro com Beth, tudo o que Steven conseguiu foram dados maculados por fofocas e pela perspectiva negativa de Beth em relação a Sylvia. Esse tipo de informação é, na melhor das hipóteses, preconceituoso e, na pior, incorreto. Portanto, não tem qualquer utilidade pelo menos no que tange a uma utilização construtiva.

Mas, em seu segundo encontro com Beth, Steven desenterrou uma verdadeira mina de ouro de informações úteis. Saber e Sylvia tem, basicamente, um bom coração, mas é insegura que passou por um grande estresse pessoal e profissional já é grande passo no sentido de ajudar Steven a ter simpatia por ela e a reduzir sua defensividade. A informação de que Sylvia

ca mais relaxada depois de tomar o seu cafezinho pela manhã diz quando aproximar-se dela. A informação sobre o comportamento de Sylvia com Linda lhe diz que, no que se refere a Sylvia, enviar memorandos pode ser sinônimo de sinal vermelho. E a informação de que Sylvia, no passado, tenha sido simpática às necessidades daqueles a

quem supervisionava, lhe diz que ela não é completamente irrazoável e que ele ao menos tem uma chance de resolver seus problemas com ela de forma amigável.

### FAZENDO COM QUE A PESQUISA SE PAGUE

Você tornou-se oficialmente um espião. Encontrou um gordo adido diplomático lotado de suculentas informações sobre alguém. Você sabe a que horas essa pessoa se levanta pela manhã, a que horas vai para a cama, sua cor favorita, se bota ou não creme no café ou açúcar no chá. Você conhece seus pontos fortes; e seu calcanhar-de-aquiles. Agora você está pronto para atacar - para encontrá-la, falar com ela, ver se é possível acertarem suas diferenças amigavelmente baseado nos dados que você acumulou.

Mas a pesquisa em si não é a garantia de sucesso na resolução de um conflito. De igual importância é saber o que fazer com a informação que você recebeu. O quanto dela usar? O quanto dela é dispensável? E como assegurar-se de que a está usando da forma mais eficaz? Pense nesta analogia com a nutrição. Da mesma maneira que constantemente recebemos e processamos informações, também estamos alimentando nossos corpos e processando esse alimento, na forma daquilo que entra em nossas bocas. De forma as que nossos corpos possam operar em sua capacidade máxima de saúde, não podemos simplesmente comer qualquer coisa ou tudo o que vemos. Devemos passar por um processo de seleção, para decidirmos o que é bom para nossa saúde e o que não é. Então temos de decidir quando ingerir esses itens e em que quantidades. Se comemos demais, ficamos gordos; se comemos pouco, ficamos famintos. É somente quando equilibramos nossas informações nutricionais com sabedoria que maximizamos nossas chances de funcionar em um ótimo estado de bem-estar.

Somos todos soterrados a cada momento por informações, em nosso cotidiano.

Instintivamente, temos de ser seletivos; se realmente permitiéssemos que todos os fatos que nos chegam através dos jornais ou da TI fossem absorvidos, avaliados, sentidos, em poucos minutos transformar-nos-íamos em cestas de lixo. Então aprendemos a permitir que apenas uma pequena fração de 1% de toda a informação que recebemos nos afete. Essa é uma forma de autoproteção necessária, algo que podemos levar para a seleção de informações apropriadas para uso no processo de evitar e resolver disputas.

Ao selecionar informações, é da máxima importância sempre lembrar-se de qual seja a sua intenção de lidar com o conflito em foco. □olte a nossos critérios expostos no capítulo anterior.

Você quer que a outra pessoa saiba de alguma coisa? Que ela pense, sinta ou faça alguma coisa? O que é que você quer que essa informação consiga? O fim da tensão e nada mais? Um acordo monetário? Uma promoção? Amizade? Reconciliação?

### O Processo de Seleção: Decidindo Qual Informação Usar

Como em qualquer outro projeto de pesquisa, você nunca vai usar toda a massa de informações que amalhou. Você pode ler um livro inteiro para produzir um texto, mas, ainda assim, só vai usar uma ou duas linhas dele. Ou, se você é um fotógrafo, você sabe quantos e quantos rolos de filme você vai utilizar antes de conseguir os dois ou três instantâneos de que precisa.

Bem, é a mesma coisa em relação à preparação para atacar a solução de um conflito. Quanto mais habilidoso você for ao refinar e destilar a essência das informações conseguidas, mais bem equipado estará para o diálogo.

Selecionar informações apropriadas envolve decisões sobre o que é necessário, o que é dispensável e o que deve ser mantido em segredo para salvaguardar os interesses de todos os interessados.

Ao executar o processo de seleção e eliminação, pergunte-se o seguinte: O que esta informação em particular me diz a respeito da situação e da outra pessoa? É relevante para os

objetivos que quero atingir? Como posso usá-la com vantagem? E, se o fizer, isso irá magoar alguém de alguma forma?

#### Informações Que Ajudam: As Esclarecedoras

Falando genericamente, após ter feito algumas pesquisas sobre a situação e/ou a pessoa ou pessoas com quem está lidando, as informações que você resolveu guardar servirão para esclarecer as coisas e para caminhar em direção a uma solução pacífica para situações de hostilidade real ou potencial.

Alguns tipos de informação podem ser interessantes, mas podem, na verdade, não acrescentar nova dimensão a coisa alguma. Se, como em nosso exemplo anterior, Steven houvesse descoberto qual era o cereal favorito de Sylvia para o café da manhã, ele poderia ter considerado a possibilidade de que Sylvia sofresse de hipoglicemia e poderia matá-lo em um momento de raiva movida pela energia do açúcar. Por outro lado, a partir do momento em que não teria nenhuma evidência substancial que corroborasse essa hipótese, provavelmente teria de concluir que, embora interessante, esse tipo de informação não teria valor particular para o assunto em pauta, que era, então, resolver as tensões de suas relações de trabalho.

Quando procurou coletar informações sobre Sylvia, Steven conseguiu muitas de Beth. Em última análise, quais as que ele decidiu usar? E como o faria? Eis aqui um exemplo hipotético de como ele teria conduzido seu encontro.

Às 9:25 de uma manhã de segunda-feira, Steven vê Sylvia entrar em sua sala com uma xícara de café na mão. Depois de esperar cinco minutos para que o elixir fizesse efeito, Steven respirou fundo, fez uma oração nos últimos minutos endereçada ao Deus dos engenheiros aeroespaciais e foi para a sala de Sylvia.

A porta estava aberta.

STEIEN: "Toc toc?"

SYLIIA: Sim?

STEIEN: Oi, Sylvia. Posso entrar?

SYLIIA (desconfiada): Claro.

STEIEN (sentando-se): Como vai você?

SYLIIA: Bem, como sempre faço a essa hora da manhã, estou apenas tomando o meu café e definindo a minha agenda. É isso. Mas o que posso fazer por você?

STEIEN: Não quero tomar muito do seu tempo. Apenas pensava se você teria alguns minutos para conversar.

SYLIIA: Sempre tenho uns minutinhos. você sabe que a política da companhia é manter as portas abertas, e sou uma funcionária obediente. Fale.

STEIEN: Certo. Ultimamente, Sylvia, tenho sentido uma certa tensão entre nós que parece ter origem em meus hábitos de trabalho. Sinto que você tem algumas reservas em relação a isso.

SYLIIA: Isso é verdade. você está cem por cento certo. E fico feliz que você tenha se conscientizado disso?

STEIEN: Eu estava pensando se você podia falar um pouco mais sobre o que pensa e sobre suas expectativas.

SYLIIA: Com prazer. Sou uma gerente que quer fazer um bom trabalho, e quero assegurar-me de que todos nesta seção estejam trabalhando nos níveis máximos de eficiência e eficácia e que nossos relatórios fiquem prontos nos prazos certos. Porque é assim que trabalho e isso é realmente importante para mim, certo? E uma das coisas que notei de imediato foi que, comparado aos outros que trabalham nesta seção, você parece estar enrolando. E temo que, se isso continuar, todo o departamento vá sofrer e eu vou parecer tão útil quanto um jornal de ontem.

STEIEN: Bem, posso entender e apreciar o fato de que você obteve essa impressão baseada em seu desejo de ver o trabalho realizado. Entretanto, já ocupo este cargo há seis anos. Sempre fui bem avaliado. E apresento um trabalho também excelente. Pode ser que eu

demore um pouco mais que os outros, mas isso se dá porque costumo ser mais detalhista do que a maioria das pessoas. Dessa forma, o tipo de trabalho que você recebe de mim é algo em que você pode confiar. E acho que o que sinto agora é uma falta de confiança de sua parte. Isso está me deixando bastante ansioso, e eu queria falar sobre isso com você para ver se poderíamos resolver a situação de uma maneira vantajosa para nós dois.

SYLIIA: Bem, fico satisfeita que você tenha me procurado.

Gostaria de deixar claro que, no curto período em que estou aqui, não tenho qualquer crítica quanto à qualidade do seu trabalho. Minha queixa tem sido a respeito da quantidade e dos prazos. E, no que se refere à qualidade, eu realmente penso que qualidade sempre está acima de tudo.

Assim tem sido com todos os outros.

STEIEN: Você pode me dizer como gostaria de ver esta situação resolvida?

SYLIIA: Claro. Eu quero ter certeza de que a sua morosidade não vai me provocar uma úlcera. Eu quero ter a certeza de que a tarefa que lhe dou, e que não é diferente em quantidade da que eu dou a qualquer outra pessoa, estará pronta em minha mesa no prazo estipulado. Você entende, odeio ficar nervosa por causa de coisas desse tipo.

STEIEN: Então o que você está me dizendo é que, se eu trouxer o meu trabalho no prazo, não haverá qualquer problema entre nós.

SYLIIA: você pegou o espírito da coisa. E como um esclarecimento extra, não quero que você me traga seus relatórios no último minuto. Preciso ter a oportunidade de analisá-los antes de eles seguirem adiante.

STEIEN: Talvez eu não estivesse levando isso em consideração. O supervisor anterior e eu tínhamos uma relação de trabalho diferente. Eu me esforçar ao máximo para entregar-lhe o trabalho no prazo que você precisa. Agora, há uma coisa de que eu também preciso, e que é não me sentir sob uma pressão anormal. Sinto que você tem me passado muito trabalho extra. Isso provavelmente coaduna-se com suas expectativas de conseguir com que as coisas sejam feitas rapidamente - e se alguém é capaz de fazer as coisas tão rápido, deveria então ser capaz de fazer o dobro. Mas eu fico muito estressado em situações desse tipo.

SYLIIA: Tenho certeza de que estou dando a você a mesma quantidade de trabalho que dou a qualquer dos outros. Mas talvez eu tenha exagerado um pouco. Não sei; nunca tive essa intenção. Vou fazer o seguinte: vou dar uma olhada no que pedi para os outros fazerem e no que pedi a você para fazer. E vou comparar os dois casos.

Se acontecer de você estar certo, farei alguns ajustes.

STEIEN: Parece justo.

SYLIIA: Mas não estou prometendo nada! Se ficar comprovado que isso não acontece, vamos ter de adequar as coisas.

STEIEN: Uma outra coisa sobre a qual eu gostaria de falar é a reunião da semana passada.

Achei que você me atacou na frente de todos.

SYLIIA: Nunca? O que foi que eu disse?

STEIEN: Bem, você...

SYLIIA: E bom que você retire uma afirmação como essa. Considero-me uma supervisora muito boa, e uma boa supervisora não sai por aí fazendo coisas assim. Provavelmente você está apenas sendo hipersensível.

STEVEN: Outros que participaram da reunião comentaram o caso comigo, depois, por isso não acho que tenha sido só eu a pensar assim.

SYLIIA: . Vou lhe dizer o que acontece. Assim como a empresa tem uma política de portas abertas, eu tenho uma política de mente aberta. Assim, deixe-me refletir sobre isso e dar uma olhada nas anotações que fiz naquela reunião. Mas quero assegurar a você, neste instante, que eu não tinha a menor intenção de insultá-lo ou diminuí-

STEIEN: Isso me parece justo, Sylvia. Bom, não acho que precisamos continuar a falar indefinidamente. Eu queria apenas que você soubesse que eu realmente gosto do meu trabalho e quero um bom emprego. Eu quero ainda que o departamento se beneficie e que nos demos bem.

SYLIIA: Então estamos sintonizados, pois é só isso que eu quero também. Quer um café?

#### ENCONTRANDO O OUTRO: O PROCESSO DO DIÁLOGO NÃO-CONFRONTANTE

Quando queremos que outra pessoa nos entenda e respeite, e quando temos o desejo de fazer a mesma coisa em relação a ela, as chances de resolver ou evitar o conflito são maximizadas.

Iniciar um diálogo com a intenção de ser fiel aos sentimentos do outro e aos seus próprios de uma maneira honesta e não agressiva é o mais eficiente meio de conseguir isso.

À primeira vista pode parecer que Steven e Sylvia não fossem parceiros que se equivalessem em sua jornada em direção à resolução do conflito. Afmal de contas, foi Steven quem, sozinho, coletou todas as informações, desenvolveu uma estratégia e provocou o encontro entre os dois. Sylvia certamente não saiu de sua posição para ser uma participante ativa no processo.

A sabedoria popular sempre disse que quando um não quer, dois não brigam. Mas, como já sabemos agora, o inverso é também verdadeiro: embora seja preciso duas pessoas para desenvolverem um conflito, uma pessoa sozinha pode iniciar e guiar um processo que possa resolver a disputa.

Numa situação de conflito, não é preciso que ambas as partes se engajem nas etapas de pesquisa e planejamento das ações que venham a resolver suas diferenças. Se uma delas está realmente fazendo seu dever de casa, mostrando uma forte intenção de resolver as coisas, essa pessoa pode, muitas vezes, superar a falta de vontade ou a resistência da outra em jogar o mesmo jogo.

Obviamente, é muito mais fácil se ambas as pessoas desejarem procurar ativamente uma solução pacífica e compartilhada para o problema. Mas não é uma necessidade absoluta. Você não deve desistir simplesmente porque alguém não está inicialmente aberto para você como você está para ela.

No caso de Steven e Sylvia, Steven provou que sua própria vontade de tentar e conseguir compreender a perspectiva de Sylvia e abordá-la de uma forma honesta, posicionando-se à frente, foi um meio eficaz para fazer com que Sylvia permanecesse

aberta

ao mesmo processo não confrontante. No começo ela estava na defensiva. Mas, à medida que o encontro entre os dois progredia, e ela via que não estava sendo atacada e que Steven tinha realmente um forte desejo de fazer bem o seu trabalho e de ter um relacionamento profissional amistoso, Sylvia relaxou e mostrou-se capaz de reagir de maneira mais tranqüila e aberta.

Uma das coisas mais importantes a ser lembrada antes de se engajar em um encontro como esse com alguém é que não ou sen-

- : sabemos realmente o que a outra pessoa está pensando
- tmdo. Apesar disso poder soar como algo óbvio, não o é; em
- uma situação de conflito a maioria de nós normalmente cai presa
- de um perigo que é de acreditar em excesso que realmente sa-
- bemos tudo sobre a outra pessoa: seus pensamentos suas inten-
- ções, suas motivações, as ações que certamente tomará. Apesar
- ' de podermos conhecer a história passada do outro, com fre-

qüência agimos baseados na parada de horrores que usualmente projetamos no outro, o que envolve nossos próprios temores, fantasias e inseguranças.

Quantas vezes você se flagrou dizendo: "Oh, ele nunca vai aceitar isso...", "Ela não vai ouvir a voz da razão.. " "Esses sujeitos são uns idiotas..." Não é sempre que estamos dispostos a ir por debaixo da superfície de alguém - e da nossa também ~ a fim de descobrir o eu verdadeiro por trás da máscara. Não é sempre que estamos dispostos a deixar de lado nossas próprias reações emotivas, de raiva, mágoa e medo, de forma a ajudar o outro a colocar também as suas de lado.

Se Steven partisse para o encontro com Sylvia sem ter antes realizado sua pesquisa - se ele a houvesse abordado a partir de sua velha posição defensiva que dizia: "Ela é impossível, jamais serei capaz de falar com ela, ela só quer que eu seja despedido", as chances seriam de que isso realmente acontecesse. Quando acreditamos que sabemos o que a outra pessoa vai dizer e fazer, muitas vezes criamos uma profecia autogratificante. Ao esperarmos pelo pior, preparamo-nos para ele. Passamos para a defensiva e o outro, sentindo isso, torna-se igualmente defensivo.

E assim, a cada minuto que passa reduzem-se as chances de um diálogo honesto e significativo.

Por outro lado, a afirmação de que podemos prever o padrão de comportamento de alguém baseados em experiências passadas é verdadeira. Foi o grande advogado Louis Nizer quem disse: "Se você quiser saber como um homem vai reagir em uma determinada situação, analise suas ações passadas. É o que chamo de `lei da probabilidade." Esta é, sem dúvida, uma observação acurada - as pessoas realmente têm a tendência de reagir a certos estímulos como sempre agiram e responderam - até que o padrão seja interrompido. E a minha opinião é que, em um caso de solução de conflito, ao quebrarmos nossos próprios padrões tomamos a iniciativa de ajudar a outra pessoa a mudar também o seu comportamento. Quando analisamos nossos próprios padrões, se somos do tipo atacante-defensor, acomodador, tergiversador e/ou obstinado, e recusamo-nos a sucumbir à tentação de assumir um desses papéis improdutivos, ao menos damos uma oportunidade para que a outra pessoa saia de seu padrão inconsciente de reação.

Mas ela pode escolher não fazer nada disso. Ela pode resistir ao desconforto que sente em aventurar-se nesse novo e desconhecido território de abertura e honestidade. Mas não temos nenhum controle sobre a reação de alguém. Esse é um fato difícil de aceitar em uma situação de disputa - o de que, na verdade, temos um controle bastante limitado sobre o desenlace da situação. Podemos pensar que estamos com tudo sob controle, mas isso não é verdade. O que significa que, quando enfrentamos um processo compartilhado, devemos estar dispostos, assim como os membros daqueles Programas dos Doze Passos, a dar

o primeiro passo no sentido de rendermo-nos a um poder maior, a admitirmos que não temos controle sobre nada exceto sobre nossas próprias ações e respostas. E muitos de nós nem isso controlam.

É a situação de "boas" e "más" notícias outra vez. A má notícia é que você não está sozinho no controle; a boa notícia é que, quando você se ajusta à realidade, capacita-se a trazer para o conflito uma grande flexibilidade, e a fazer muito para maximizar suas chances para um entendimento mútuo bem-sucedido.

O MAU USO DA INFORMAÇÃO: A HORA DE FALAR E A HORA DE CALAR

Junto com a seleção e a utilização da informação vem um importante aspecto da solução de conflitos que deve ser enfatizado: o mau uso da informação.

Todos detemos informações que podem ser dolorosas para nós mesmos ou para outrem. Por exemplo, sei coisas a respeito de virtualmente todos em minha família, e de muitos de meus amigos, que poderiam ser altamente prejudiciais para eles caso eu optasse por confrontá-los usando esses meus conhecimentos. E nem pense em passar essas informações adiante – essa seria uma coisa totalmente diferente. Mas quantos de nós param para pensar sobre o poder que acompanha as informações que temos sobre os outros, e sobre a responsabilidade que temos de usar essas informações com sabedoria?

Uma porcentagem muito elevada das disputas é causada por pessoas que fazem mau uso de informações confidenciais. Em situações de negócios, de família, de amizades, no escritório, no governo, o uso indevido de informações sempre leva a toda sorte de situações de conflito que vão de mal entendidos e ressentimentos em relação a divórcios, até perda de empregos ou mesmo guerras.

Basicamente, podemos fazer mau uso de uma informação através de uma entre duas formas. Tanto podemos reter uma informação importante quando deveríamos divulgá-la como podemos divulgar uma informação que deveríamos ter mantido para nós. Em qualquer desses casos, estaríamos praticando um abuso de poder que pode causar conseqüências muito mais sérias do que a maioria de nós imagina.

Os budistas têm um princípio conhecido como "discurso correto". De acordo com esse princípio, você não deve dizer nada que não seja verdade, e você não deve dizer nada que seja verdade mas que não precise ser dito e que você ache que tenha uma grande probabilidade de magoar alguém. Ter um discurso correto não significa apenas falar sábia e honestamente; refere-se também ao esforço consciente de evitar engajar-se em um "discurso errado", desde a fofoca e a conversa fiada até "pecados" mais sérios como linguagem abusiva, mentira e injúria.

O princípio do discurso correto é básico para qualquer tentativa honesta e bem intencionada de resolução de conflitos.

Precísamos saber o momento apropriado de falar e o momento adequado de permanecer calados no melhor interesse de todos.

O objetivo do discurso correto é aprender a comunicar-se de um modo "gentil, que cultive a harmonia e a unidade entre as pessoas". Em uma situação de diálogo compartilhado em que nos sentimos enganados pela outra parte é com freqüência muito difícil refrear-nos de dizer coisas que sabemos serem verdadeiras mas que podem ferir. Mas, ainda assim, em muitos casos isso é absolutamente essencial.

O simples fato de uma informação ser "verdadeira" não quer dizer que podemos atirá-la ao rosto de alguém. A verdade não é suficiente para a resolução de um conflito - ela é uma das condições necessárias, mas não suficientes, para se dizer alguma coisa. Para criar as condições suficientes, você deve pesquisar em seu espaço de "magia branca", onde você pode determinar se a divulgação de uma informação que você tenha será ou não positiva para o bem de todos os envolvidos.

Vamos usar nosso exemplo de Steven e Sylvia. Através da rede de fofocas do escritório, Steven soube que Sylvia havia tido uma briga com Linda Smith e que tinha sido chamada à sala do Sr. Jenkins. Ele também sabia que a transferência dela para o seu departamento havia sido uma conseqüência direta daquele incidente desagradável. Steven poderia ter insinuado junto a Sylvia que ele tinha essa informação. Ele poderia ter dito: "Olhe, Sylvia, sei que você teve problemas com seus subordinados no passado, que não sou o único com quem você criou problemas.

Na verdade, eu sei que a verdadeira razão para você estar neste departamento é o que ocorreu entre você e Linda Smith. E tenho minhas dúvidas quanto a você gostar de que o Sr. Jenkins

receba outro memorando sobre a mesma coisa. Por isso vamos resolver nosso pequeno problema antes que ele fique fora de controle, está bem?

Sim, Steven poderia ter dito isso. Mas ele preferiu não fazê-lo. Por quê? Muito simplesmente porque isso não estaria de acordo com a linha de sua intenção, que era resolver suas diferenças de forma pacífica e ter uma boa relação de trabalho.

Se Steven houvesse optado por ser um "atacante", se sua intenção tivesse sido a de dar a Sylvia "uma dose de seu próprio remédio" e falar com ela "na única linguagem que ela entende", de forma a colocá-la a nocaute sendo ele o novo campeão, provavelmente teria usado essa informação contra ela. E poderia ter "vencido", mas a um alto preço.

Provavelmente jamais teriam uma boa relação de trabalho - Sylvia ficaria ressentida com ele até o final dos tempos. E ela poderia muito bem anotar em sua ficha que ele havia tentado chantageá-la - o que não é referência positiva para ninguém.

Felizmente, Steven realizou seu objetivo sem precisar recorrer ao uso de informações que poderiam magoar alguém. Agora, caso a sua estratégia inicial tivesse sido ineficaz, ele poderia ter uma justificativa para uma alfinetada mais "direta" em Sylvia - mas somente em último caso. Mas mesmo assim, a forma pela qual ele deixe que Sylvia tome conhecimento do que ele sabe é crucial. Em lugar de atacá-la com a informação, ele tem a opção de dizer:

"Olhe, Sylvia, sei que, no passado, você já teve esse tipo de problema com subordinados. Tenho razões para crer que não fui o único com quem isso aconteceu. Mas gostaria de que ficasse tudo bem entre nós - gostaria que isso ficasse aqui, entre as quatro paredes desta sala. Isso porque a respeito e gostaria de que nos déssemos bem." Esse é um meio muito diferente de divulgar uma informação potencialmente delicada - pois deixa que Sylvia saiba qual é a intenção de Steven, e dá a ela a opção de tentar resolver a situação não porque ela esteja se sentindo ameaçada, mas porque ela compreende que Steven realmente deseja ter uma relação de trabalho amigável e produtiva.

E do que realmente estamos falando aqui é sobre aprender a transmitir uma informação com habilidade. Comunicação, afinal de contas, é uma habilidade que requer prática, assim como muitas outras habilidades. E saber quando usar e quando não usar uma informação é vital para uma comunicação sincera.

#### AFIRMAÇÕES X PERGUNTAS

Um outro aspecto de uma comunicação habilidosa é a técnica de se fazer afirmações em vez de fazer perguntas, como uma forma de se obter respostas mais úteis da outra pessoa.

Eu sempre disse que "as melhores perguntas são aquelas que nunca são feitas". Em outras palavras, na maioria dos casos é muito melhor conseguir que alguém dê uma informação voluntariamente do que através de uma resposta a uma pergunta que lhe tenha sido feita. E por que isso acontece?

Bem, perguntas tendem a ter uma qualidade intrínseca um pouco semelhante ao "roubo". Uma das razões pelas quais as pessoas freqüentemente colocam-se na defensiva quando lhe são feitas perguntas é que elas têm um sentimento visceral de estarem sendo roubadas, invadidas ou manipuladas. Esta é uma das principais razões pela qual os jornalistas são vistos por uma ótica pouco recomendável - por serem eles os "fazedores de perguntas", "os caçadores de verdades" da sociedade, e as pessoas indistintamente reagem com suspeita e hostilidade quando são confrontadas dessa maneira.

- Mas e quanto a perguntas inocentes? - pode-se indagar.

Ao que eu poderia replicar que dificilmente existe algo como uma pergunta inocente. Porque, a despeito de sua intenção, uma pergunta é manipulativa, consciente ou inconscientemente.

Sempre exige uma resposta, mesmo quando a outra pessoa não está preparada para dá-la. O meio mais eficaz de se extrair uma informação de alguém é antes você mesmo compartilhar com ela uma informação. Com isso não quero dizer simplesmente trocar idéias ou opiniões.

Quero dizer compartilhar aquilo que você quer e, em termos de retorno, por que você quer aquilo, o que vai fazer com a informação, e que benefícios podem advir para a outra pessoa se ela lhe disser o que você quer.

Voltemos à conversa entre Steven e Sylvia. Se você observar com cuidado, vai notar que Steven fez apenas uma pergunta direta a Sylvia no decorrer de todo o diálogo. Ele foi cuidadoso em fazer declarações a respeito de seus sentimentos, intenções e observações, mas não colocou Sylvia na defensiva pedindo-lhe por informações à queima-roupa. Ao contrário, logo de início Sylvia ficou sabendo por que Steven queria a informação e o que tencionava fazer com ela. Como resultado, sentiu-se segura para responder a partir de seu próprio nível de "sentimento", em vez de ter de criar as respostas "certas" para perguntas que poderiam tê-la colocado na berlinda.

O que acima de tudo queremos fazer é criar um ambiente seguro que dê liberdade a ambos os lados para serem o mais honestos possível. Isso nos obriga a considerar cuidadosamente as coisas que possamos estar fazendo, mesmo que sem intenção ou inconscientemente, para deixar alguém em posição defensiva. Tendemos a fazer acusações, ou seja, afirmações do tipo "você" em vez de declarações do tipo "eu"? Tendemos a sacudir o punho, apontar o dedo ou a ficar de pé com as mãos nos quadris? "Avançamos" para a outra pessoa, invadindo o espaço dela?

Ou tendemos a nos "distanciar" através de gestos protetores ou defensivos como cruzar os braços, cruzar as pernas e evitar o olhar direto?

Partir de uma posição de honestidade, vulnerabilidade e bondade nem sempre é a coisa mais fácil do mundo, especialmente quando nós mesmos nos sentimos ameaçados ou feridos. É por isso que a coleta de informações é vital em termos de reduzir ao máximo o desconforto e construir uma atmosfera de confiança mútua.

## A ARTE DA FLEXIBILIDADE

O processo de coletar e usar informações envolve um certo paradoxo. De um lado, você quer fazer a sua pesquisa o mais "científica" e habilidosamente possível, a fim de maximizar suas chances de chegar ao resultado desejado. De outro, você sabe que não pode "supercontrolar" a situação, no que diz respeito ao seu desfecho ou à reação da outra pessoa. Assim, é preciso que você mantenha um equilíbrio entre tornar-se tenso e ansioso a respeito daquilo que quer e sobre o que a outra pessoa possa ou não fazer, e simplesmente mergulhar em um encontro sem antes ter feito qualquer tipo de preparação.

Estamos falando, portanto, do meio termo confortável entre "soltar-se" e "agarrar-se". Lembro aqui da antiga história hindu contada por Buda: um rei ordenou a um homem que carregasse uma jarra de água na cabeça e se movesse rapidamente. Mas, caso derramasse uma gota sequer de água, sua cabeça seria cortada. Assim, o problema era: como ele deveria andar? Se ficasse muito tenso e nervoso, não poderia reagir com suficiente flexibilidade para evitar os obstáculos do caminho ou o carro de boi à sua frente. Se, por outro lado, ficasse tão solto e relaxado a ponto de não prestar atenção ao que se passava à sua volta, a tendência era que, mais cedo ou mais tarde, derramasse água.

O foco da história, caro leitor, é que a atitude apropriada para se tomar ao longo da estrada da vida é a de um equilíbrio balanceado entre atenção e flexibilidade. Devemos aprender a arte de sermos tanto atentos quanto tranquilos, a arte de observar sem se preocupar. Uma vez que tenhamos atingido esse equilíbrio, não correremos o perigo de "termos nossas cabeças decepadas" por causa de ações estabanas ou mal calculadas.

Ao enfrentarmos uma situação de conflito, então, devemos compreender os elementos que estão sob nosso controle – como nos preparamos para isso, e o quanto conscientes estamos de nossas próprias intenções e de nossos padrões de reação - e daqueles que não estão.

Devemos ser capazes de definir o que queremos e agir de forma a atingir esse objetivo, ao mesmo tempo que nos libertamos de quaisquer expectativas quanto ao desfecho da situação.

Uma vez que tenhamos assumido a responsabilidade por nossos próprios atos e necessidades e que permitimos que o resto aconteça normalmente, criamos a melhor atmosfera possível para reagir a um conflito de forma pacífica e amigável.

### Negociação I 59

Conflito Interno: Seu Relacionamento

Consigo Mesmo Espelha Seu

#

Relacionamento com os Outros

Tudo começou com um probleminha a respeito de um abajur Tiffany

Quando a mãe de Shirley e de Edna morreu, elas começaram a dividir seus bens entre elas.

Tudo correu bem até que chegou a vez do abajur Tiffany da mãe, uma valiosa herança familiar. Ambas haviam desejado aquele abajur e nenhuma delas estava disposta a abrir mão dele. Afinal, Shirley declarou simplesmente que, sendo ela a mais velha, o abajur seria dela. Ponto final. Ela o pegou e levou-o para casa.

Isso aconteceu há trinta anos. Desde então Shirley e Edna nunca mais se falaram. Quando se encontravam em reuniões de família, simplesmente se ignoravam. Para todos os efeitos, Shirley não existia para Edna e vice-versa.

Tomemos um outro exemplo de não reconhecimento. Um determinado país faz algo ofensivo. O outro retira seus embaixadores e recusa-se a "reconhecer" o ofensor, fazendo dele um pária na comunidade internacional.

Superficialmente, esses parecem ser dois exemplos separados e distintos de situações de conflito. Um é uma disputa pessoal. O outro, uma disputa internacional "impessoal", muitas vezes extraída do tipo de situações de conflitos diários pessoais que a maioria de nós encontra.

Mas, se observarmos mais detidamente, descobriremos, que ambas as situações são, na verdade, muito similares. É como se estivéssemos olhando para um mesmo conflito, apenas por ângulos diferentes. Por quê? Porque cada uma delas envolve repúdio, de uma pessoa ou entidade, pela outra. E em um nível mais profundo, essas situações envolvem repúdio de uma ou mais partes daquilo que "somos".

### NOSSOS "EU" REPUDIADOS: ONDE O CONFLITO COMEÇA

O que é um "eu repudiado?"

Assim como nossos corpos têm diversos componentes, da mesma forma nossa psique compõe-se de várias partes ou "eus".

Afinal de contas não somos apenas "uma" pessoa; somos muitas e diferentes, no sentido de que temos muitos aspectos em nosso caráter que se revelam em momentos diferentes de nossas vidas, em diferentes situações, e algumas vezes simultaneamente.

Podemos ter consciência de alguns desses aspectos ou "eus".

Podemos, por exemplo, ter um lado engraçado, um lado introspectivo, um lado melancólico, um lado compassivo, um lado crítico. Esses componentes de nossas personalidades podem ser bastante evidentes, tanto para nós mesmos como para os outros.

Em um nível mais profundo, no entanto, temos outros "eus" menos passíveis de serem imediatamente reconhecidos, "eus" que estão profundamente escondidos nos recessos da memória.

Temos, dentro de nós, uma "criança carente" que requer criação e liberdade de expressão.

Temos um "crítico" que julga a nós mesmos e aos outros. Temos um "eu amoroso" que é aberto e vulnerável. Temos um "pai" interno, que toma decisões e responsabilidades.

Esses são apenas uns dos poucos "eus" menos conscientes que vivem dentro de nós e que motivam nossas ações e reações a situações e estímulos ao longo de nossas vidas.

Freqüentemente ignorando sua existência, podemos ou não ouvir aquilo que eles nos dizem.

Em nossa crença de que somos, ou deveríamos ser, maduros, realistas, "adultos", podemos reprimir ou negligenciar nossa criança interna. Se acreditamos que não é "delicado" sermos críticos ou confrontadores, podemos silenciar nosso crítico interno. Igualmente, se nossa postura diante do mundo é de agressividade construída sobre o desejo de poder e controle, podemos não reconhecer o lado de nossa natureza mais amoroso, suave e vulnerável. Quando recusamo-nos a reconhecer um de nossos muitos "eus", diz-se que estamos "repudiando" aquele "eu".

Nós já estamos familiarizados com o sentido legal do termo. Já vimos situações típicas inúmeras vezes: um pai furioso, que insiste que sua filha se case com um proeminente advogado, ameaça deserdá-la caso ela vá contra seus desejos e fuja para casar-se com aquele sujeito da cidade que jamais será alguém.

Ou a velha senhora Moneybags, ao saber que seu sobrinho predileto é gay, o deserda e faz um testamento deixando a fortuna de seis bilhões de dólares da família para Jezebel, sua gata.

Por que deveríamos deserdar uma parte de nós mesmos? E o que nos acontece quando fazemos isso?

Em seu livro *The Psychology of Self-Esteem*, o psicólogo Nathaniel Branden explica o processo de deserdamento e suas conseqüências.

"Quando uma pessoa reprime alguns de seus pensamentos, sentimentos ou memórias, ela o faz por vê-los como ameaças, de alguma forma... errados, inapropriados, imorais, irrealis ou indicativos de alguma irracionalidade da parte dela - e como perigosos, por causa das ações que eles podem impeli-la a praticar..."

Considere o caso de um homem que reprime seu idealismo, isto é, suas aspirações a quaisquer valores além do lugar-comum.

Quando menino, ninguém entendia ou compartilhava de seus sentimentos sobre os livros que lia ou sobre as coisas de que gostava; ninguém compartilhava ou compreendia seus sentimentos... de que ele deveria realizar algo difícil e grandioso. O que ele ouvia as pessoas dizerem era:

"Oh, não se leve tão a sério. você não é uma pessoa prática... Agora, como um Babbitt de meia-idade, ele ouve com uma expressão vazia nos olhos e com uma alma ainda mais vazia quando seu filho fala sobre coisas grandiosas que quer realizar quando crescer, e ele manda o filho aparar a grama e depois, sentado sozinho, fica imaginando por que ele deveria estar chorando?"

O homem em questão havia repudiado seu "eu" idealista. O repúdio traz uma série de trágicas conseqüências. Ele não apenas negou a si mesmo a oportunidade de explorar e usufruir ao máximo a vida; está também no processo de negar o mesmo ao filho, de passar para o filho o terrível legado da repressão. E seu conflito interno, entre seu "eu" paterno, autoritário, crítico, e seu "eu" idealista, será espelhado no conflito que ele terá com o filho, que muito provavelmente ou vai rebelar-se contra seu pai ou vai abandonar seus sonhos e guardar um profundo rancor contra ele.

Muito freqüentemente tendemos a ver disputas ou conflitos como culpa das circunstâncias ou da outra parte. Mas a verdade é que conflitos externos são, no mais das vezes, meras projeções dos conflitos que estão acontecendo dentro de nós. É interessante que o repúdio em sua forma legal seja normalmente uma manifestação consciente de um processo inconsciente. Quando um pai repudia uma filha por ela casar-se contra a vontade dele, está, na verdade, repudiando aquela parte de si mesmo que clama por romance e liberdade. Quando uma tia repudia seu sobrinho por ele ser gay, ela também está repudiando o "eu" sexual dentro dela - gay ou não - ao qual jamais permitiu legitimidade.

Em outras palavras, pode estar certo de que, se você está envolvido em uma disputa com alguém, deve olhar para dentro de si para descobrir a parte repudiada em você que tanto pode ter sido um fator de grande contribuição como pode ter desempenhado um importante papel, consciente ou inconscientemente, para espalhar as chamas da discórdia.

lamos relacionar isto com nosso exemplo sobre Shirley e Edna. Quando Shirley "tomou" o abajur, Edna ficou tão enfurecida que cortou relações com ela. Superficialmente pode parecer que Edna tinha razão em sua ira; afinal, Shirley não tinha agido como uma egoísta, uma irmã mais velha mesquinha e malvada que ainda exercia seu poder sobre a irmã mais nova quarenta anos depois?

Mas lancemos mão de nossa pá mental outra vez para cavarmos um pouco mais fundo. Edna sempre considerou a si mesma como sendo uma pessoa gentil e razoável. Em verdade, ela jamais teria sequer pensado na possibilidade de agir de forma tão rude como tomar alguma coisa que outra pessoa quisesse e sair com ela debaixo do braço.

Mas havia uma parte de Edna que realmente queria aquele abajur, e que desejava que ela houvesse pegado primeiro. Edna não queria reconhecer conscientemente esse lado seu porque o considerava de mau gosto - ou, como Nathaniel Branden colocou, "errado", inapropriado ou indicativo de irracionalidade".

Ao mesmo tempo estava furiosa consigo mesma por ter deixado Shirley safar-se com seu ofensivo ato de pirataria.

Assim, Edna transferiu para Shirley sua raiva com o "egoísmo interno" ue ela re udiava em si mesma.

vocês podem argumentar que Shirley certamente "mereceu" o que teve. Mas meu ponto é que Edna, talvez justificada em sua raiva, não poderia ter deixado a situação chegar ao ponto de uma total Guerra dos Trinta Anos. De fato, não tivesse ela um tão grande conflito interno, provavelmente teria sido capaz de perdoar Shirley uma vez que houvesse passado sua mágoa e sua raiva iniciais. Mas, na medida em que Edna recusa-se a "aceitar" a criança possessiva dentro dela, que gostaria de arrebatá-lo e mandar os outros para o inferno... ela dificilmente poderia perdoar Shirley porque não havia ainda perdoado seu próprio "eu" repudiado.

## IDENTIFICANDO NIOSSOS "EUS" REPUDIADOS

O problema a respeito de "eus" repudiados é que, quase sempre, simplesmente não estamos em contato com eles. Não temos a menor consciência de que eles existem. Isso, é claro, nos defronta com uma dificuldade evidente: se não sabemos que alguma coisa existe, como podemos lidar com ela?

Bem, primeiro de tudo você tem que fazer a descoberta. Em meu papel de mediador como conselheiro, consultor e treinador, tive uma cliente a quem comecei a explicar o conceito de "eu" repudiado. E isso era particularmente relevante devido às dificuldades que ela estava tendo com um colega de trabalho que a irritava constantemente. O único problema era que a minha cliente não sabia dizer o que a irritava. Ela ainda não estava em contato com a parte de seu inconsciente que seu colega representava. Assim, tivemos um diálogo no qual tentamos contatar esse "eu" repudiado. Eis como ele ocorreu:

JOEL: Muito bem. Fale-me sobre alguma coisa ou sobre alguém que realmente a irrite.

BARBARA: - lejam. Bem, há uma coisa: provocadores. Eles realmente me chateiam um bocadinho.

JOEL: Talvez pessoas provocativas e dominadoras não a aborrecem tanto se não houvesse uma parte de você que bem no fundo, seja exatamente assim, e que fosse indesejável para os seus outros "eus". É como se houvesse um

comitê interno composto por todos os seus diferentes "eus" que decidiu não gostar dessa sua parte provocadora. E o relator dessa comissão - seu Crítico Interno - diz: ga! não gostamos dessa faceta provocativa de Barbara. E sempre que virmos esse comportamento em uma outra

criança exigente em você é "má" e não apenas deve ser punida - como sua própria existência tem de ser inteiramente negada.

BARBARA: Sabe de uma coisa? Crianças manhosas realmente me irritam. Quando vejo uma criança choramingando numa loja e fazendo aquela cena do "quero isso, quero aquilo", fico furiosa mesmo.

JOEL: Quando criança você alguma vez foi assim?

BARBARA: Claro. Na verdade, eu costumava fazer terríveis malcriações em público?

JOEL: E como as pessoas reagem quando você fazia isso?

BARBARA: Não muito bem? Minha mãe fingia que nem me conhecia. Os vizinhos me chamavam de "rnenininha ruim".

E meu pai me dava uma palmada.

JOEL: Talvez você não queira ser lembrada de uma de suas facetas quando criança porque aquela sua parte exigente e malcriada foi muitas e muitas vezes desprezada. Isso é possível?

BARBARA: Sim. Claro que é.

JOEL: Uocê falou que um de seus maiores problemas é meter se em situações nas quais não consegue impor-se. Pode me falar um pouco mais sobre isso?

BARBARA: Bem, em meu trabalho quase sempre me vejo envolvida em tarefas conjuntas com pessoas que têm uma tendência dominadora. Como sou do tipo que "desiste" facilmente, elas se aproveitam dessa minha flexibilidade e logo começo a odiá-las e a odiar o projeto. Mas, por não saber como enfrentá-las, de algum modo começo a choramingar e a reclamar delas.

JOEL: Uocê já pode sentir Doris?

BARBARA: Não. Na verdade, não posso. Não estou absolutamente em contato com ela.

JOEL: Essa é exatamente a definição para o "eu" repudiado.

Uocê de tal forma rejeitou Doris que agora não consegue nem senti-la. Mas você certamente está sentindo atgo. Você está sentindo a sombra de Doris.

BARBARA: A sombra de Doris? Soa como um filme de terror de segunda categoria? A Sombra... de Doris?

JOEL: Bem, Doris está lançando uma sombra sobre a sua vida e isso acontece da seguinte forma: você sabe que fica furiosa a cada vez que está na presença de alguém

i . ou é afetada por essa pessoa cujo comportamento é dominador e agressivo. você não diz simplesmente,

I bem, eis aí uma pessoa dominadora e agressiva.

Uocê, ao contrário, tem uma reação emocional em relação a essa pessoa; e isso faz você "disparar". E essa sombra afeta toda a sua vida.

"Como vê, há uma regra na vida que se aplica em todos os níveis tanto no mundo intrafísico como no mundo exte-

i seja o que for que você está evitando, repudiando ou não querendo enfrentar vai, mais cedo ou mais tarde, con-

j duzir a sua vida. Essa regra do universo não pode ser mudada. É como a gravidade. Uocê pode odiar a gravida-

I só por causa disso. Mas o seu ódio pela gravidade não vai fazer com que ela deixe de existir. Uai tão-somente trans-

formar a sua relação com o mundo em algo inteiramente confuso, pela impossibilidade de você evitar aquilo que detesta. E, da mesma maneira, ao evitar uma parte sua, você provoca mudanças, assume compromissos e causa distorções que certamente vão conduzi-la a um conflito consigo mesma e, conseqüentemente, com os outros.

Ao final daquela sessão, Barbara ainda não havia sido capaz de "sentir" Doris. Mas pelo menos agora estava consciente de sua existência e do efeito que ela provocava em sua vida. E como sempre parece acontecer quando finalmente nos decidimos a enfrentar o que nos magoa, reduz-se milagrosamente seu poder sobre nós e descobrimos que aquilo já não mais nos afeta tanto.

Poucas semanas depois, Barbara contou-me que uma das pessoas "dominadoras" em sua vida, a quem ela detestava, telefonou-lhe. Não foi senão após terem desligado, que Barbara se deu conta de que ela não mais se perturbava por causa dessa pessoa.

"Para dizer a verdade, até que tivemos uma conversa agradável", recordou-se Barbara, com surpresa. "Simplesmente ela não me aborreceu como costumava acontecer."

## EXERCÍCIO

### Identificando Seus Principais Desagrados

Para descobrir aquilo que você vem negligenciando ou negando em si mesmo, um primeiro passo é fazer um inventário dos seus principais desagrados. O que, nas outras pessoas, realmente o aborrece? Faça uma lista.

Agora, olhe para dentro de si. Você possui algumas dessas características desagradáveis? Se descobrir que sim, escreva quais são e quais os tipos de situação que fazem com que elas venham à superfície.

### Técnicas Para Entrar em Contato com Seus "Eus" Repudiados

Se você não for capaz de encontrar em si mesmo quaisquer das características que o aborrece nos outros, você pode envolver-se em situações de conflito nas quais essas características parecem surgir de todos os lados - sempre, é claro, nas outras pessoas.

Tente entrar em contato com o "eu" que possui uma característica que você realmente detesta nos outros. Dê um nome a ele. Tente comunicar-se com ele. Se você não consegue senti-lo de início, tente o seguinte exercício de meditação.

1. Escolha um lugar tranqüilo e confortável no qual sentar-se ou deitar-se. Certifique-se de que estará livre de distrações e que as demais pessoas na casa saibam que você não quer ser perturbado.
2. Escolha a posição na qual seja mais fácil para você sentir-se completamente relaxado. Se você gostar de sentar em uma cadeira ou cruzar as pernas sobre almofadas, tudo bem. Se você preferir esticar-se em uma cama ou sobre um tapete, faça isso.
3. Feche os olhos e respire profundamente por vários minutos, até sentir que as tensões estão deixando o seu corpo. Repare no ritmo de sua respiração; acompanhe-o. Verifique precisamente de que forma você está respirando. Está com uma respiração rasa, curta, vinda do peito? Se for assim, assegure-se de respirar a partir do diafragma: inspire o ar lentamente a partir do estômago para seu peito, e exale lenta e calmamente. Nota: Você pode colocar uma música suave - ou pode preferir o silêncio completo. Faça o que você achar melhor.
4. Relaxe cada parte de seu corpo, uma a uma. Comece pelos pés; inspire profundamente ao expirar, sinta toda a tensão abandonando seus dedos, as solas dos pés. Imagine uma varinha de condão tocando seus pés e relaxando-os instantaneamente.

Agora, faça o mesmo com as pernas, com a pélvis, o estômago, o peito, os braços, o pescoço, o rosto - até mesmo o couro cabeludo. Permaneça respirando profunda e calmamente.

5. Quando estiver se sentindo bastante relaxado, pense no lugar mais tranqüilo e maravilhoso que você puder imaginar.

Pode ser um lugar que você já conheça, como um chalé na montanha ou seu hotel favorito em um balneário. Ou pode ser que você queira inventá-lo na hora. Uma vez obtida a imagem desse lugar, pense em você nele. Pense nisso o mais vividamente possível, contatando-o com todos os seus sentidos. Qual o cheiro que está no ar? Como está o céu? O que você pode tocar à sua volta? Que ruídos você escuta?

Esse é o seu lugar "seguro". Sempre que você se sentir tenso ou aborrecido, ou sempre que quiser fazer meditação ou auto análise, você poderá relaxar e "ir" diretamente para esse lugar seguro dentro de sua mente.

6. Uma vez que se encontre confortavelmente instalado nesse seu lugar seguro, pense no que foi repudiado em você e que gostaria de contatar. Como isso é? Faça a imagem mais clara que você puder desse "eu" rejeitado, reparando em todas as suas características pessoais.

7. Quando for capaz de ver seu "eu" repudiado, imagine-o vindo em sua direção. Saúde-o; convide-o a sentar-se a seu lado.

8. Pergunte a esse "eu" qual seu nome. (você pode ou não dar-lhe um nome de imediato; não se preocupe se ele não surgir nesse meditação.)

9. Pergunte ao seu "eu" rejeitado como está se sentindo, e o que tem a lhe dizer. Tente conversar com esse "eu", para descobrir por que você o repudiou. Faça-lhe perguntas. Em primeiro lugar, por que ele foi repudiado e quando isso aconteceu? Como é sentir-se negligenciado ou rejeitado? Qual o papel benéfico que ele poderia ter representado em sua vida se você lhe houvesse dado essa chance? (Os livros de Hal Stone e Sidra Winkelman , Embracing Ourselves e Embracing Each Other, são uma leitura altamente recomendável para auxiliar no processo de contatar e integrar seus "eus" repudiados.)

10. Uma vez que você tenha se familiarizado com seu "eu" rejeitado, você pode trazer outras partes de si mesmo – os membros de seu "conselho interno de diretores" - para conversarem com aquele "eu" e também entre elas. Isso pode parecer um pouco com o famoso caso "Sybil", no qual uma mulher tinha dezesseis personalidades diferentes. Mas na verdade não é a mesma coisa. Sybil foi um caso de uma manifestação patológica, em que não existia absolutamente nenhuma comunicação entre seus "eus" diferentes e nenhuma consciência da existência deles. Mas, neste caso, estamos falando a alguém - você – que pode ter e tem consciência que em momentos distintos, ou mesmo simultaneamente, há diferentes partes de você que estão exercendo alguma influência, algum poder sobre seus processos mentais e seus sentimentos.

11. Quando sentir-se pronto para encerrar sua meditação, agradeça seu "eu" repudiado por ter falado com você. Respire profundamente, conte de dez até um, deixando gradualmente o seu lugar seguro e, ao chegar a um, abra os olhos.

Pode ser que você não encontre seu "eu" rejeitado na primeira meditação, ou mesmo na segunda ou na terceira. Não se preocupe com quanto tempo isso possa levar, não tente acelerar o processo e não se desencoraje. Simplesmente deixe que as coisas se desenvolvam a seu tempo. Continue a fazer essa meditação e por fim vocês dois vão entrar em contato.

Outra técnica útil para saber que um de seus "eus" rejeitados está tentando se fazer ouvir é dar-lhe um apelido. Um casal com quem trabalhei uma vez achou isso muito eficaz. Quando o marido admitiu que quando zangado tendia a tornar-se muito frio, quase ao ponto de "congelar" sua esposa, eles apelidaram essa parte dele de "Velho Pólo Norte". Na próxima vez que ele começou a se tornar frio e distante, sua mulher disse subitamente: "Oh oh. É melhor nos abaixarmos. Aí vem o `Velho Pólo Norte." Ambos então começaram a rir, e o Velho Pólo Norte transformou-se em um membro da família com quem sempre se podia contar para obter um alívio cômico.

Ao praticar esses exercícios, você pode descobrir que as situações de conflito ou problemáticas que vem encontrando em sua vida começarão a desaparecer. E mais importante, as chances de ressurgirem serão substancialmente reduzidas. Por quê? Por-que

você não mais vai reagir tão intensamente aos estímulos externos que antes tanto o aborreciam, inconscientemente.

Barbara não apenas não mais se incomodava com diversos colegas de trabalho agressivos que antes a deixavam fora de si – mas também estabeleceu a vital conexão entre sua parte "dominadora" repudiada e as situações com que ela freqüentemente se defrontava como consequência de ter medo de ser vista como dominadora.

Invariavelmente, sua falta de vontade de reconhecer seu lado assertivo atraía pessoas e situações exigentes e controladoras para si. E essas pessoas e situações estavam "controlando" sua vida.

Eu gostaria de enfatizar, como já o fiz em capítulos anteriores, que a coisa mais importante não é "resolver" o problema - neste caso o problema do "eu" rejeitado. O mais importante é conscientizar-se sobre o problema e entrar em contato com ele.

Uma vez que simplesmente haja consciência - uma vez que a luz tenha sido acesa - você passa a ver o que antes não podia. A partir daí é apenas uma questão de vontade de ser observador, e de compreender que, ao podermos optar entre agir "reacionariamente" ou "conscientemente", temos muito mais controle do que pensamos sobre as situações de conflito em nossas vidas.

#### Fazendo as Emoções Negativas Trabalharem Para Você

Raiva. Inveja. Depressão. Ódio. As próprias palavras conjuram uma imagem dos estágios do Inferno de Dante, onde aqueles que cederam a esses sentimentos indesejáveis encontraram, no inferno, uma engenhosa variedade de punições póstumas adequadas aos crimes que cometeram em suas vidas terrenas.

Por causa de nossos condicionamentos culturais e religiosos, que tendem a ser altamente judiciosos e críticos em sua natureza, a maioria de nós foi ensinada que é "mau" ter raiva, ou inveja, ou qualquer outra coisa que nos leve a ter má-~vontade em relação a alguém. Afinal de contas, não estar permanentemente feliz e positivo vai diretamente contra determinados ensinamentos bíblicos; se nos sentimos preocupados, aborrecidos, frustrados ou desesperados, não estamos depositando nossa confiança em Deus. E, o que é pior, não estamos demonstrando adequadamente nossa gratidão a Ele pelas bênçãos diárias que recebemos.

Embora eu seja inteiramente a favor de bênçãos, na verdade vejo esse tipo de atitude como bastante contraproducente, na medida em que tende a julgar as nossas emoções, muitas vezes próprias emoções que são uma parte tão natural da existência obrigando-nos a negar ou repudiar aqueles a quem considera- ~ humana - emoções que tendemos a ver como negativas. mos "negativos", segundo os defensores mais liberais da doutrina Não há nada de errado com qualquer emoção. Não há nada na do júbilo, ou verdadeiros representantes do "mal", de acordo de errado em se sentir raiva, ciúme, ódio ou desespero. Senti-com outros. mentos são simplesmente isso: sentimentos. Reagir com raiva

Tenho um pouco de dificuldade em aceitar a idéia relaciona- quando nos atingem, com mágoa quando nos insultam, com trisda com emoções "negativas", em princípio porque tenho um teza quando nossos sonhos são destruídos é tão natural em nos-problema com a própria palavra "negativas". "Negativo" é um sa existência quanto sentir fome por não termos comida, ou rótulo que geralmente damos às qualidades ou experiências que cansaço por não termos dormido. Todo o sentimento que experisão, comumente, consideradas indesejáveis e não afirmativas. mentamos é normal e válido no panorama da condição humana.

Afinal, o oposto de "negativo" é "positivo". E isso parece dizer Assim, emoções não são nem negativas nem positivas. Elas tudo. Ou não~ simpJesmente existem. É interessante reparar nas palavras "ne-

Na verdade não. Quando você pára para pensar sobre isso, gativo" e "positivo" através do ponto de vista físico, que vê a muito do que automaticamente denominamos "negativo" é, na ambos os estados com uma objetividade cientificamente calcu-

realidade, uma coisa positiva esperando para desabrochar. lada. No que se refere a energia, o termo "negativo" refere-se

Em um momento ou outro de nossas vidas, todos já desco- simplesmente a uma direção menos (-) de uma determinada brimos o tesouro oculto sob uma aparente infelicidade, a prata força, enquanto que "positivo" é o mais (+) no final da escala.

que jaz por debaixo das pedras, a bênção disfarçada. Ambas são igualmente válidas e igualmente necessárias; uma uma relação que não funciona, acidentalmente encontramos a não pode existir sem a outra. É exatamente o mesmo com todas pessoa certa para nós. Somos despedidos de um emprego ape- as emoções e sentimentos que compõem o complexo pacote nas para encontrar outro muito mais adequado a nossos talen- conhecido como ser humano.

tos e necessidades. Quebramos uma perna, acabamos ficando Eis por que a própria designação de uma emoção como "ne- duas semanas em um hospital, e só assim conseguimos pôr em gativa" é fazer um julgamento dela que é prejudicial para sua

dia toda a leitura atrasada, descansar e ver as pessoas que nunca utilidade. Quando faJo sobre emoções negativas, portanto, es-

tínhamos tempo de visitar até o nosso "terrível" acidente. tou sendo descritivo, e não judicioso. Não estou inferindo que

Em outras palavras, um acontecimento ou uma experiência haja algo errado, ruim ou insalubre nessas emoções; ao contrá-

pode ser tanto negativo como positivo, dependendo de como rio, refiro-me à visão social genérica sobre elas, que é a de que escolhemos vê-lo e de como aprendemos com ele. E o mesmo é elas deveriam ser suprimidas ou rejeitadas em vez de aceitas e verdade com relação às nossas emoções. enfrentadas como uma parte natural da vida.

Embora à primeira vista isso possa parecer bastante óbvio, não o é. No capítulo anterior falamos a respeito de nossos "eus" rejeitados, aquelas partes de nossas personalidades que recusamo-

#### SENTIMENTOS: SEPARANDO O FATO DA EXPRESSÃO

nos a reconhecer e aceitar e que inevitavelmente criticamos nos outros. A rejeição nem sempre é óbvia; de fato, por sua própria Comecei esse livro observando que o conflito em si e por si – o defnição, é um processo inconsciente. Quando nos estendemos que a maior parte das pessoas vê como uma experiência negati-

sobre esse conceito de rejeição, descobrimos que ele alcança as ~,.;: va - é na verdade uma parte natural, saudável e inevitável da

essou opue~ou sóu uza ossl .za~ uIapod seossad soi~n~ ',zop ap a eele.z ap sota~ja souze~sa aperia~ eu opuenb sopeo~em no sos -ocin~ some~sa o~u anb a~uauze~sauo~j ielpazae souzapod anb a~ -uaiasuoaual oe~ a;uauzjeuuou á oQ~e~au ap ouzstueaaux assg 'a~uaxe~ajduIoa soj

~~~zafa.x á~e so~opuluzuda.~ `so~uauzt~uas sassa ei~uoa souzeuotazp

-uoa.sou anb lo~ ope~jnsa.z ~ 'ojnarpu ojad no eat~ua euzn ,zod sopeo~euz souIos opuenb souzz~uas anb iop e ie~au ap o~rm op osoipTsut o~uauzeursua ou sopelia souxo~ sgu ap so~zn~ 'eats~ e anb op e.~ope~se~ap sieuI á~e .~as apod jeq.~ae o~ssa~z~e e anb souzaqes afoH "' .zua~ auI oQiapod stemef se.z~ejed seuz `sosso

snaux .ze.zqanb uxapod seipad a sned" :zlp as anb oduza~ o~Tnu~ ~j~ "'auul~ ,ze~uan~e" e "'aJe~ e~x~n0 e .~ep" e `o~uauzu~os o .ce~ -iodns e `jeu~e `sopeulsua souIoS 'oj~e~uauxuadxa e as~n~Tuoad

.~anbas oe.zt oeu sgu ap so~Tnuz `o~ue~ua ou ` .zop no o~zo~uoasap

eaoeo~d sou anb o~uauzt~uas cun uzoa sope~uo.c~uoa opuena  
 'oj~8au ap  
 no ajap souuez~uaTasuoasou no ap ogstaap e souzeuzo~ opuenb  
 `ol~sa opun~as assau oput~uas souze~sa anb o aiqos ajo~z~.uoa  
 .za~ e souze~auzoa `epe.~a~je zas apod o~u - rs u,~a o~uaun~uas  
 o - ase~ e.~iamud e anb ossBd o~ 'o~uau.~~uas assa a.cqos eta  
 -uálasuoas e aejoeuas `sagssaidxa sens ap so~uauXT~uas .zB.~edas ap  
 ossaao~d ou a~utn~as ase~ ~ 'o~uauc~l~uaS op nt~uát.~suo~ ~'Z  
 'sojnuIT~sa sassa e aapuodsa.c souz  
 -a~jjoasa a souzezt~ualasuoasou ouzoa á iepnu.~ apod anb ~  
 'sep~  
 sessou ap sáee.z~e o~epnuz oeu sojnuzt~.sa e szelatuT saó3na,~ sessou  
 anb a seal~áua~ se~ueiaq oes `eznpuea no ouxsTso~au no `eu~aje  
 eelssaaxa no eljoauejauz no `ope.zqljlnba no oetssa.z~e o~uameiad  
 -ma~ um eled sec uápua~ sessou anb opei~suouIap uIá~ sesznbsad  
 '~Q ossou uza a etauQ~ut eiuas essou u~a epeioqejas epo~ asenb á  
 saó~en~Ts se no seossad s~ soun~ea.~ ouloa n.caaunu~ e g 'seue~unj  
 -o~ul seal~9jolsT~ se~sodsa.c oes so~uauy~uas `opn~ ap sa~uy  
 'sao~  
 -oma sens moa opioas ap o~nunu e o~nun.u as~opueia~je `ope~uez  
 eee~sa aja opuenb oe~ o~jjauuae e.ced no `ope~uo.zpauze no optuz  
 -udap eee~sa aja opuenb eaas a epzj~d e.ced jeuuou oasó~z uIo~ nas  
 ap eepnuz uIo,L ap esoanuz e .jae~~aut e.xa oe~ejai essg "'jezaast~  
 oe~un~ e a sag~oula se ai~ua eac~ua og~eja.~ e" ap nouzeqa soatp  
 -áux sop uzn anb o npau~ ap sazedeas uxeio~ a `etulo~so ens ap sáe  
 -e.z~e `jeaeuzo~.sa o~uauzz~saea.~ no `uxoZ, ap eau~se~ esoanuI e .ze~as  
 -qo u~e.zapnd assa.z~sa oe od.zoas op oQ~ea.~ ep opcusa ou sopessa.~  
 -a~ut soalpául `soue a~uu~ ap opouad uin ap o~uoj o~ 'o~e~ósa nas  
 a~uauzjaeieida.uz noa~tuep a a~uepjeasa edos euin zae gs euln ap  
 nrjo~uas opuenb `ezaug~ut e apsap e~e~uau.nje as aja jenb ep sá~e~z~e  
 eluzo~so euzn `o~euzó~sa nas uza otal~uo uIn ap sá~e.z~e ou.za~ut  
 `` o~uauIeuolaun~ nas masse~.zasqo soatpául anb rn~tuuad ``uIoZ,  
 ,  
 ouzoa optaaquoas uzauzo~j uzn `ouauIóua~ assap ouxa.x~xa ojduxaxa  
 uzn ~`£ soue so~ 'oso~au eula~sts ossou o opo~ uza slaeg.znsuam  
 a staedjed el~zaua ap sa~ua.uoas me.za~ so~uauIl~uaS 'jeai á aja  
 `o~uaun~uas um uza~ áao~ opuena 'o;uatui~ua\$ op o~n,d 0 'j  
 'o~uauy~uas  
 assap o~ssa.zdxa e a o~uauIz~uas assap etauálasuoas e `Is uza o~  
 -uau~t~uas o aase~ sáz~ uza epTplelp ~zas apod o~eiedas essg  
 'áaoe a.zqos ejap .zapod op a - opssaadxa ens ap oQ~ouzas euzn  
 ap oln~' o .~e.xedas ap sazr.dea souuas ianba.~ opaux o no eetez e  
 ouloa ste~ seel~e~au saó~oula ~xezlje.z~nau `euuo~ euzsau~ eQ  
 'so~e~ sop o~uauIne ope.~a~  
 -exa ou no o~~.zo~stp eu uze~uasaidas~ sopauz a so~uaun~uas sos  
 -sou anb jaded op etaug~zoduy jeaa e ~ae e.zed a o~Senls ep eel~  
 -atqo a euzjea slem o~sze euln ia~qo ap un~ e saó~oula sessou ap  
 a~uoj ezed "zenaa.z" souzeslaaid 'seTauQ~sunarzas sep aseptjea.z ep  
 oe~en~zs no eossad eum a.~qos sopam no so~uaan~uas sossou .~ez  
 -edas ap apeplaedea e `opn~ ap sa~ue `aejo~uas so~tj~uoas e oe~Sejaz  
 u~a sepzpaans~maq o~eai e no og~uaea.~d e anb souy ef

'uzepuedxa as saja anb .~e~tea e no so~tj~uoa so.zn~n~ ,~elea e .~ep  
#  
-nte ulapod anb steossad.~a~ut a e,z~ul sapepljzqe~j ap o~uauIt~jo~  
-uasap oe a so.c~no so uIoa et~eduza e `etauátasuoao~ne .~oleui e  
opulznpuoa `sopt~joeua so sopo~ e.ced nntysod etauáuadxa eum  
.zas `a~uau.~a~uanbai~ `apod `a~uauIe~I~ru~sua epioqe aS 'epi~

voz contida, nosso jeito tenso, na forma cínica ou sarcástica pela qual vemos o mundo. Num nível mais profundo, a negação de nossas emoções caminha de mãos dadas com a doença. A raiva rejeitada ou reprimida tem um efeito devastador no sistema imunológico. "Fico doente com isso" ou "Ele me deixa doente" transformam-se em profecias auto-realizáveis. Mais cedo ou mais tarde nossos sentimentos têm de ser reconhecidos; se não o forem, freqüentemente manifestar-se-ão na forma de doenças.

Essa segunda fase é crítica em termos de nosso desenvolvimento como seres humanos completos, auto-reconhecidos e integrados de forma bem-sucedida. Se nos permitirmos tornarmo-nos conscientes de nossos sentimentos à medida que eles afloram - não julgá-Jos, mas simplesmente reconhecê-los – podemos então passar para o terceiro estágio, que trata da expressão apro- priada desses sentimentos.

3. A Expressão do Sentimento. Nesta fase final, já experimentamos um sentimento, já nos conscientizamos desse sentimento e estamos prontos para expressá-lo de alguma forma. A forma pela qual expressamos nossos sentimentos depende da situação. Algumas vezes, se estamos zangados com alguém, pode ser absolutamente apropriado demonstrarmos esse sentimento diretamente, desde que não firamos ou agridamos o outro. Outras vezes pode ser mais adequado esmurrar um travesseiro ou gritar quando se estiver numa estrada, sozinho no carro. Se alguém nos magoou, pode ser que precisemos explodir em lágrimas na mesma hora. Ou podemos precisar rastejar até a cama para chorar a sós. A questão é que podemos escolher como queremos expressar nossos sentimentos e mesmo se queremos ou não expressá-los. Na situação mais saudável possível, procederemos a todos os três estágios de relacionamento com nossos sentimentos, permitindo que o ciclo se complete e permitindo-nos sair para além dele. Interessantemente, quándo esse é o caso, freqüentemente o resultado é a prevenção do conflito. Mas quando se trata de emoções negativas, a maioria de nós não alcança esse estágio de realização, seja por causa da negação de nossos sentimentos, seja porque não estamos dispostos a expressá-los. E o resultado são repetidos conflitos, tanto internos quanto externos, em nossas vidas.

#### Raiva: Um Ponderoso Mecanismo PARA O CRESCIMENTO

Quando se trata de sentimentos e reações naturais, a raiva ocupa o primeiro lugar da lista. Dizer que "não deveria" existir ira no mundo, ou que "não deveríamos" ficar com raiva é algo tão sensível quanto afirmar que não deveria haver areia na praia ou pêlos nos gatos.

Raiva é um fato da vida. Não é nem boa nem má; é apenas energia. Na sua forma mais básica, a raiva é um excelente indicador de alívio. Gera um excitação, uma corrente, uma criatividade. A raiva pode impulsionar-nos a grandes alturas; alguns dos maiores trabalhos de arte originaram-se da raiva, e algumas das melhores tacadas de golfe foram aquelas em que eu fingia que a bola era a pessoa que eu mais queria espancar em minha vida. Assim, a raiva transforma-se em uma experiência positiva ou não dependendo da maneira como é expressa. Como outras

formas de energia, a raiva pode ser usada tanto criativa como destrutivamente.

Qual a melhor maneira de se lidar com a raiva? Bem, não existe melhor maneira porque cada situação e cada indivíduo são diferentes. Uma humorista, minha amiga, certa vez observou que quando estava furiosa com alguém criava seus melhores trabalhos em inteligência e sátira. Algumas pessoas saem-se melhor confrontando diretamente a pessoa ou a situação atacando a causa da raiva. Mas posso afirmar com toda a segurança que, seja qual for a forma que tome, a expressão da raiva é essencial.

Como mediador, uma das mais importantes lições que tive que aprender com os clientes é que devemos permitir que a raiva tome seu curso natural. Embora seja quase irresistível tentar fazer a pessoa "ver a razão" (conscientizá-la de sua raiva numa tentativa de acalmá-la e fazer com que aja "racionalmente"), na maioria dos casos é muito melhor deixar o vulcão explodir se tiver de explodir. Obviamente, estou sempre "controlando" a situação; se parecer que o outro não é capaz de "agüentar o tranco", interfiro para assegurar que o receptor seja capaz de perceber tanto a intensidade da raiva como a informação (ou mágoa) por detrás dela. Mas, desde que o outro não tente fugir à situação ou não se torne violento, a expressão de intensa raiva pode ser uma incrível experiência de catarse e rejuvenescimento.

Recentemente, permaneci calmamente sentado em meu escritório enquanto uma esposa partiu para cima do marido com os canhões disparando. Ela era pequena, brilhante e absolutamente encantadora; ele era o protótipo de "cara legal". Mas subitamente ela explodiu, acusando-o de ser "loucamente ciumento, verbalmente agressivo e potencialmente violento". Quando ele tentou se defender, ela continuou a disparar, quase por uma hora, uma barragem de berros e gritos que quase derrubaram as paredes de meu escritório.

Como ela agia definitivamente como um rolo compressor, resolvi não interferir. Mas observei cuidadosamente seu marido. Por diversas vezes ele esteve à beira de levantar-se e deixar a sala, mas acabava por sentar-se novamente. E o que aconteceu foi que, depois que ela finalmente descarregou, conseguiu falar racionalmente, e até mesmo afetuosamente, sobre como ela via seu marido e sobre quais os problemas que realmente existiam em seu relacionamento, além de comentar como seu próprio comportamento os havia levado ao limiar do divórcio. Quando deixaram meu escritório ambos sorriam aliviados e aguardavam ansiosamente pela próxima sessão comigo.

Depois que saíram, fiquei pensando sobre muitas das observações que a esposa havia feito lá pelo final da sessão. Havia sido profundas e honestas; era como se a raiva houvesse aguçado sua mente. E a expressão da raiva permitira a ela ser mais precisa sobre o que exatamente a estava aborrecendo.

Este é um dos aspectos transformadores da raiva, e uma de suas maiores utilidades. Quando a raiva pode ser expressa em um ambiente seguro e controlado, as percepções que antes estavam encobertas pela ira podem tornar-se claras como cristal. A mente torna-se mais afiada à medida em que o arcabuz é substituído pelo bisturi.

Agora, ao promover "a liberdade da raiva", não estou advogando sua utilização descontroladamente abusiva, física ou verbalmente. Afinal de contas, aquela era uma situação mediada, e provavelmente não seria tão bem-sucedida se o casal em questão houvesse decidido resolver seu problema eles mesmos. Reações nucleares precisam de alavancas de controle; a expressão da raiva necessita ser igualmente monitorada, a fim de que não destrua aquilo que em última instância procura entender.

É muito difícil liberar a sua raiva em cima de outra pessoa sem um aconselhamento ou mediação. Quanto mais furioso você está, menor o controle exercido sobre sua raiva. O simples liberar da raiva pouco contribui para promover o crescimento. Pode fazer com que

você se sinta melhor, mas as chances são de que venha a fazer com que o objeto de sua fúria sinta-se pior, provocando nele uma reação amedrontada, defensiva ou tão irada quanto a sua. Jake, que é o diretor de uma firma de relações públicas, tem um notório "pavio curto". Sempre que se aborrece, o que ocorre com frequência, ele libera seu temperamento volátil em quem quer que esteja por perto. Depois, como uma tempestade de verão, isso passa e o sol volta a brilhar. Jake sente-se muito melhor - mas todos os outros sentem-se péssimos. Seus empregados o temem e o clima no escritório é compreensivelmente tenso.

Nesse exemplo, a liberação da raiva não está servindo para aguçar a mente de Jake. É apenas uma liberação temporária de sua frustração. Até que Jake seja capaz de entrar em si mesmo e descobrir a verdadeira razão de sua raiva, continuará a usá-la destrutiva e não construtivamente.

Se a raiva tem uma participação regular em sua vida – se você a reprime ou a libera através de selvagens erupções sobre as quais não parece ter controle - é fundamental que faça algumas pesquisas em seu interior. Que tipos de pessoas e situações tendem a enraivecê-lo? Qual a razão que o faz reagir dessa forma? Como você pensa poder alterar a sua vida de forma a (a) reduzir as pessoas/situações-causas dessas suas reações e (b) que você possa lidar com a sua raiva de um modo antes positivo do que desastroso?

Muitas vezes estamos com raiva porque fomos magoados.

Podemos ter consciência do que ou de quem nos magoou, ou podemos ter reprimido a fonte da mágoa. Uma vez que sejamos capazes de entrar em contato com a mágoa e a dor - através de alguns dos exercícios deste livro e/ou através de terapia - podemos escolher liberar nossa raiva de diversas formas bem mais saudáveis do que simplesmente ter um ataque de nervos à custa de alguém, ou reprimir nossa raiva à custa de nosso bem-estar emocional e físico.

#### ALGUMAS TÉCNICAS PARA CONSCIENTIZAR~SE DE SEUS SENTIMENTOS E PARA EXPRESSÁ~LOS

Uma amiga, Gloria, estava envolvida em uma relação problemática com Sam, um homem mais velho a quem ela adorava e que, ela sabia, estava apaixonada por ela. Embora não tivessem mantido relações sexuais, há um ano vinham sendo constante companhia um do outro. Mas, por ser muito inseguro a respeito da diferença de idade entre eles, Sam tinha uma grande dificuldade para encarar a profundidade do que sentia por Gloria.

Uma noite Gloria "pegou o touro à unha" e perguntou a Sam como ele se sentia a respeito dela. Ele respondeu que pensava nela como uma "boa amiga".

"Boa amiga"? - disse sem poder acreditar. - Sam há mais de um ano fazemos tudo juntos. Só para o caso de você não haver reparado, estamos loucamente apaixonados um pelo outro. Como você pode dizer que somos apenas "bons amigos"?

Sam recuou para uma posição extremamente defensiva.

Negou que "amasse" Gloria; chegou até mesmo a dizer-lhe que se ela quisesse sair com outro homem, não haveria qualquer problema.

- Jamais tentei ser possessivo em relação a você - disse Gloria fez o que muitas mulheres fariam nas mesmas circunstâncias. Explodiu em lágrimas. Isso fez com que Sam ficasse ainda mais na defensiva, e saiu logo depois, muito agitado.

Ao avaliar a situação, Gloria disse:

- Sei que Sam me ama. A maneira como seus olhos brilham quando me vê, o modo como me telefona a toda a hora, a química no ar quando estamos juntos, a incrível proximidade que tivemos... você teria de ser cego, surdo, mudo e descerebrado para negar isso? Mas, honestamente, acredito que ele pense que não me ame. Sei que se sente ameaçado por causa da de alguém, ou reprimir nossa raiva à custa de nosso bem-estar diferença de idade entre nós, e suspeito que possa ter alguns problemas sexuais que esconde por detrás do fato de evitar intimidade física. Acho que ele se convenceu dessa noção absurda de que somos apenas

amigos, só para fugir de seus verdadeiros sentimentos. Então, o que fico pensando é, será que ele realmente está apaixonado por mim já que ele não se deixa conscientizar disso?

Bem, essa questão é um pouco como aquele velho enigma:

"Se uma árvore cai na floresta e não há ninguém por perto para ouvir, terá ela feito algum ruído?"

A resposta, naturalmente, é que certamente a árvore fez barulho. Só porque você não estava na floresta, ou porque você é surdo, ou porque estava a um quilômetro de distância, isso não significa que o som não aconteceu. Pelo mesmo raciocínio só porque Sam recusa-se a admitir o amor que sente por Gloria, isso não significa que ele não a ame. Apenas que está a um quilômetro de distância fora da floresta de seus verdadeiros sentimentos.

Falamos sobre as três fases envolvidas no "processo de sentimento" - o fato do sentimento, a consciência do sentimento e a expressão do sentimento. Sam pode não estar consciente de seus sentimentos. Ele pode não estar querendo expressá-los. Mas,

Respiração profunda.

A técnica de respirar profundamente maneira como nós seres humanos funcionamos, é certeza de a partir do peito e não da barriga é altamente eficaz para nos absoluta que

independentemente de Sam ter ou não consciência auxiliar a entrar em contato com nosso corpo e com as pistas de seus sentimentos ele os está tendo. que eles nos dá continuamente. Pelo menos três ou quatro inspi-

Agora, através de seu condicionamento pessoal na tenra infância - razões profundas pelo peito garantem que as coisas comecem a funcionar, a "funcionamento" de uma pessoa pode na verdade inibir sua , q

se soltar a fazer com que tomemos consciência de áreas de nossa capacidade de permitir-se reconhecer certos sentimentos. Porque so corpo que estão retendo estresse e tensão ou emoções que nossa cultura considera "efeminado" chorar ou ser "meloso", mui- estejam sendo suprimidas.

tos homens são ensinados a bloquear sentimentos como a dor, a Comece colocando seus dedos logo abaixo do osso do pes- vulnerabilidade e o carinho. E não é incomum para mulheres que coço. Em seguida, respire profundamente, inspirando o ar para

quando crianças foram sexualmente molestadas sentirem-se sexu- dentro do peito. Quando puder sentir seus dedos serem empuralmente "adormecidas" em relação a seus maridos ou amantes. rados para cima, você sabe que está respirando fundo, puxando "Não sinto nada", diria uma dessas mulheres. "Sei que amo meu o ar para seus pulmões. (Este exercício é ainda mais eficaz se marido. Mas quando se trata de sexo, não sinto nada por ele." você estiver deitado.)

É claro, quando nos machucamos, sentimos dor. Mas, para Enquanto respira, preste atenção em qualquer sensação física muitas pessoas, o sentimento pode ser tão profundo e aterrorizante que possa estar ocorrendo. Seu peito está muito apertado?

#

dor que ele permanece efetivamente bloqueado para a consciên- você sente uma pressão no peito que lhe dá vontade de chorar, cia. Num nível menos extremo, podemos não estar consciente de rir ou gritar? Está sentindo quaisquer dores musculares, quais muitos sentimentos que estão enterrados em nós por uma ampla quer tensões em outras áreas do seu corpo?

variedade de situações do nosso cotidiano. Podemos não estar O que quer que surja, apenas observe. Não tire conclusões, conscientes do efeito que o estresse está tendo sobre nós, ou de não se preocupe - apenas esteja consciente dessa sensação. Atra- que estamos trabalhando em excesso para evitar a solidão ou uma vés do processo de respirar profundamente, você pode

começar insatisfação em casa ou de que comemos demais por temermos a conectar certos sentimentos físicos com suas causas emocio- enfrentar a dor de uma perda recente. Como Sam, podemos nem mais subjacentes.

mesmo entender que nos sentimos felizes e vivos na companhia de uma certa pessoa, porque a turbulência de nossas preocupa- 2. Sentar quieto. Isso é mais uma técnica formal de meditações e inseguranças sobrepõe-se à doce canção do amor. ~ ção que reúne respiração relaxada com esvaziamento da mente, Então, a pergunta é: como nos conscientizarmos do que está liberando-a, o mais possível, de todos os pensamentos. Concenrealmente acontecendo dentro de nós? ; tre-se na respiração natural de seu corpo sem tentar alterar seu As técnicas que se seguem podem ser úteis para a cons- ~ ritmo ou profundidade. Enquanto se concentra em sua respira- cientização a respeito de seus sentimentos. Se você está em casa, ção ao mesmo tempo em que deixa seus pensamentos irem e escolha um lugar tranquilo no qual você sabe que não será per- virem, sem se ater a nenhum deles, há uma grande chance de turbado. Se está no trabalho, será de certa forma mais difícil algo surgir, uma vez que você a está espionando em silêncio.

fazer este exercício, mas você prQvavelmente pode achar uma Quanto mais mentalmente "imóvel" você ficar, mais facil- sala vazia ou de reuniões, ou outro lugar onde possa ficar sozi- ~ mente será capaz de sintonizar o sussurro interior que geral - nho por quinze minutos. ~.,,,: mente está soterrado pela turbulência de sons em sua mente. E

quando você sintonizar o sussurro, você vai acabar por ouvir o "grito silencioso" dos sentimentos e pensamentos que negligenciou ou reprimiu e que agora podem aflorar à superfície.

3. Pede e receberás. Se você quer saber o que procurar em termos de sentimentos e da linguagem interna do corpo, pergunte a alguém. Faça a seguinte pergunta a várias pessoas: Se tal e tal coisa lhe acontecesse, o que você sentiria? Se acontecer de duas ou três pessoas dizerem a mesma coisa - "eu ficaria realmente assustado e sentiria uma sensação de alfinetada no meu plexo solar", ou "eu sentiria um aperto na garganta, bem acima do peito", então você já tem um lugar por onde começar a pro- curar. Uerifique seu corpo nos lugares que seus amigos mencio- naram, para ver se você pode realmente estar sentindo alguma coisa e apenas não tem a consciência disso.

Depois pergunte a si mesmo, "há algum lugar do meu corpo que eu esteja sentindo quente ou frio? Algum lugar em que esteja sentindo vibrações? Estou com dor de cabeça? Estou ficando cansado?" Ponha suas mãos sobre diferentes lugares, particularmente na região do abdome e do peito. O corpo sempre fornece pistas; para notá-las, você só tem de sintonizar.

Se você descobrir uma área que pareça quente, fria, tensa ou dolorida, concentre-se nessa área. Respire profundamente e tente relaxar esse lugar em particular. Ao fazer isso, pense em quaisquer emoções que possam estar associadas com a sensação nessa área. Se surgir alguma coisa - raiva, tristeza, medo, o que quer que seja - permaneça com essa sensação o mais que possa. Tente vê-la simplesmente como uma forma de energia que necessita ser liberada através de choro, grito, conversa ou qualquer outra forma de expressão que pareça adequada, e descubra que a dor ou o desconforto são freqüentemente os meios de que seu corpo dispõe para dizer lhe isso.

A técnica da terapia reichiana, desenvolvida há muitos anos pelo famoso psiquiatra Wilhelm Reich, aborda as emoções através do corpo. Essa forma de terapia baseia-se na teoria de que o corpo tem uma memória igual à da mente, e que as sensações

associadas a traumas anteriores permanecem armazenadas nas áreas do corpo que sofreram o trauma diretamente. Através de profunda massagem muscular, o paciente pode conectar-se a esses traumas ou medos que, após anos de repressão, transformaram-se em memórias inconscientes.

Eis aqui um exemplo de como a terapia reichiana funciona: Alicia, aos quarenta anos, submetia-se a profunda massagem muscular. Era algo muito relaxante - até que seu massagista começou a trabalhar na parte inferior de sua perna esquerda. Subitamente Alicia sentiu uma dor cortante, seguida de intenso pânico. Para sua surpresa ela começou a chorar, de dor e medo. Logo depois ela fez a conexão: aos dois anos de idade ela fora mordida por um cachorro naquele mesmo ponto. A massagem vigorosa havia trazido à tona toda a dor e todo o medo associados àquela experiência, que através dos anos permaneceram enterrados no fundo recesso de sua psique. Após a liberação desses sentimentos, Alicia pôde experimentar uma grande sensação de paz e um relaxamento da tensão em todo o seu corpo. Não era de admirar - ela havia despendido uma grande quantidade de energia inconsciente ao reter aquelas emoções, e agora seu corpo estava permitindo que elas aflorassem - e, através desse processo, desaparecessem.

O mais importante é que nos tornemos conscientes de nossos sentimentos, e que estejamos dispostos a aceitá-los e a aprender com eles. Raiva, medo ou outras emoções "negativas" podem vir a ser amigos inestimáveis e mestres de grande sabedoria, uma fonte de tremenda energia e poder. Mas não podemos ter amigos a menos que abramos nossos corações para eles. Não podemos aprender com um professor a menos que abramos nossas mentes para ele. E não podemos canalizar criativamente a energia até compreendermos que nós mesmos somos a verdadeira fonte do poder que pode transformar nossas vidas.

#### Relações Amorosas: Carma ou Bom Senso?

Todos vocês conhecem a situação. Duas pessoas trocam um olhar através de uma sala cheia de gente. Ambos são inexoravelmente atraídos um para o outro. Há uma sensação de reconhecimento, de vidas passadas adormecidas erguendo-se e estendendo-se para encontrar o presente. Acendeu-se uma inexplicável centelha - a centelha que muitos chamam de química, que por sua vez conduz diretamente ao incêndio que a maioria chama de amor: E assim nasce uma relação amorosa.

Mas será amor? E será uma relação? Se for, como podemos mantê-la? E se não for, como podemos fazê-la florescer para transformar-se no tipo de parceria amorosa e companheira que a maioria de nós busca?

Relações amorosas provavelmente formam a base das mais jubilosas - bem como das mais dolorosas - experiências que podemos encontrar em nossa vida. Não há nada como estar "apaixonado", em estado de felicidade celestial que faz os pés se erguerem do chão e as cabeças colidirem com as portas de vidro. Também não há nada como a tortura de um amor não correspondido ou de uma relação amorosa acabada. Da flutuante leveza de um estado de amor satisfeito, mergulhamos cada

vez mais fundo, para a escura caverna do desespero, onde a carga é pesada e a alegria parece impossível de ser recapturada. Pelo fato das relações amorosas juntar-nos de forma tão profunda e única a outros seres humanos, são freqüentemente explicadas como reuniões "cármicas" de almas. De acordo com a escola de pensamentos de vidas passadas, essas reuniões tanto

podem ser felizes, levando ao casamento e ao preenchimento desta vida, quanto podem ser dolorosas lições de crescimento. Seja o que for, as almas encontraram uma à outra para um propósito: ou pagar ou receber um débito cármico.

Não sou qualificado para discorrer sobre os misteriosos e complexos temas da conexão das almas e de vidas passadas. Pode muito bem ser que todas as nossas relações nesta vida sejam relações cármicas. Mas isso não significa que elas tenham que ser mantidas se forem infelizes, ou que não tenhamos que trabalhá-las ainda que sejam maravilhosas. Cármicas ou não, relações amorosas eficazes resumem-se em comunicação eficaz. E como minha função básica é ajudar pessoas em relacionamentos de todos os tipos a se compreenderem melhor, posso assegurar, com toda a franqueza, que é um milagre que seres humanos possam comunicar-se, quanto mais com compreensão.

Todos somos tão diferentes, com nossos processos mentais moldados por uma miríade de influências culturais e familiares, que se torna muito raro em nós a capacidade de verdadeiramente compreender com precisão o que a outra pessoa está dizendo. Embora duas pessoas possam ser de Los Angeles, ambas supostamente falando inglês, pude muitas vezes verificar que elas poderiam ser de outro planeta quando se trata de verdadeira comunicação. Como observou o escritor espanhol Unamuno, "cada mente é um mundo". Todos temos nossas razões, necessidades e expectativas próprias. Todos recebemos informações através do filtro das experiências passadas. Assim, o que pensamos que ouvimos, vemos ou sentimos pode não ser em absoluto o que a pessoa que

amamos está ouvindo, vendo ou sentindo.

(Esse é também um fenômeno comum ao mundo dos negócios - sócios também "se apaixonam", criativamente falando, e passam por um período de "lua-de-mel", como veremos no capítulo 11.)

Defrontando-se com obstáculos tão formidáveis, como as pessoas ficam juntas? Bem, esta é uma das notáveis ironias da vida. Por um lado, aqui estamos, tão diferentes e tão complexos que é assombroso que a raça humana continue existindo. Por outro lado, uma vez que nascemos todos com a habilidade e a capacidade de amar e de relacionarmos-nos com alguém, o fato de que todos nós não coexistamos em perfeita harmonia é de várias maneiras também surpreendente.

A despeito disso tudo, as pessoas se conhecem, se apaixonam e fazem suas tentativas, embora erráticas, de coexistir em paz e entendimento. Mas essas tentativas não têm de ser necessariamente tanto do tipo ensaio e erro como freqüentemente são. Precisamente porque cada um de nós tem dentro de si o potencial para o amor universal, é realmente possível maximizar esse potencial em nossas relações amorosas particulares. Não temos de entrar em relações que já se antecipem como desastrosas, e podemos fazer relacionamentos difíceis funcionarem.

Tudo o que é preciso é a intenção e o desejo de descobrir o que está acontecendo dentro de nós e do outro, e processar essa informação, cuidadosa e constantemente.

#### O TRIÂNGULO DO AMOR

O triângulo é a forma geométrica mais estável. Analogamente, há três elementos-chave em qualquer relacionamento que perdure e que, quando presentes, formam um triângulo do amor.

Descobri que as diferenças básicas entre aquelas relações que funcionam por um longo período de tempo e aquelas que não perduram têm a ver com a presença ou ausência das seguintes características:

1. A "centelha". Normalmente há uma conexão energética quase intuitiva entre duas pessoas que é inexplicável em uma base lógica. Essa conexão pode ser instantânea, ou pode vir com o tempo. Isso é comumente conhecido como "química", e é um ingrediente necessário para todo o relacionamento de amor de longa duração.

2. A intenção e o desejo de conhecer e processar tudo o que seja significativo. De forma a que duas pessoas vivam e se mantenham juntas, elas precisam estar em comunicação humana real e ativa uma com a outra. Elas devem estar dispostas a explorar o que está e o que não está funcionando. Elas devem ter a vontade e a intenção de resolver quaisquer disputas, ou, no aspecto mais positivo, de fazer a vida maravilhosa uma para a outra.

Outro dia vi um adesivo no pára-choque de um carro que me ficou martelando na cabeça: "O amor não é sentimento; é dedicação." Nada poderia ser mais verdadeiro. O "sentimento" de amor, de paixão, de desejo desaparecerá rapidamente sem a ação correspondente para o crescimento e a felicidade tanto de quem você ama como de você mesmo.

3. Propósitos, valores e interesses comuns. Para que uma relação de amor cresça e se aprofunde, certos temas de vida em comum devem ser compartilhados. Esses temas podem envolver aspectos espirituais ou religiosos, uma filosofia de vida, casamento e família, um negócio ou profissão ou atividades criativas e artísticas. Qualquer que seja o terreno comum, ambas as partes precisam cultivar o solo, assegurando-se de que ele não se torne estéril por causa de negligência. Valores ou atividades compartilhadas provêm a base para anos de satisfação conjunta, interação e crescimento, enquanto se duas pessoas são muito diferentes e ficam juntas principalmente por atração sexual, as chances são de que por fim venham a separar-se.

Quando relações de amor - ou mesmo sociedades em negócios ou assuntos de família - entram em conflito, é normalmente porque um ou dois desses três elementos essenciais estão faltando. Em vez de uma relação coesa e dedicada, você tem duas pessoas agindo a partir de suas próprias perspectivas sem se reunirem em uma parceria de verdade.

Quando duas pessoas entram em um relacionamento com apenas um dos ingredientes necessários apoiando-os, há muito pouca esperança de que o amor ou o casamento perdurem. Se ficaram juntos somente por causa da "química", sem partilharem temas comuns aos dois e não tendo nem interesse nem habilidade para explorar o crescimento mútuo, o resultado é, com frequência, um caso passageiro. Se existirem interesses comuns mas não a centelha e nem o desejo de companheirismo, temos uma amizade. E se houver uma vontade mútua de explorar e processar um relacionamento sem que haja interesses comuns e sem que exista a centelha, temos, para dizer o mínimo, uma situação muito estranha?

Muito bem, e o que acontece quando existem dois desses três elementos? Bom, isso vai depender de quais desses dois elementos estivermos falando.

Desses três pré-requisitos para um relacionamento, de longe o mais importante é composto pela intenção e o desejo de processar. Essa dedicação ao crescimento e compreensão mútuos é a qualidade básica que faz qualquer relação - comercial, de amizade ou amor - ter continuidade e prosperar. E essa vontade de explorar e comunicar-se constantemente é tudo do que este livro trata.

Quando a intenção e o desejo de processar é um dos dois elementos entre os três presentes na relação amorosa, esse relacionamento tem uma chance de funcionar. Sem ele, as chances são virtualmente inexistentes. Se se combina química com boa capacidade de comunicação, a falta de interesses comuns pode ser superada. Quando combinamos interesses comuns com boa comunicação, daí pode resultar a química. Mas atração e atividades compartilhadas, sem que haja desejo de crescer, provavelmente irão resultar em uma relação que é, no âmago, oca

e vazia. Nesse tipo de relação nenhuma parte conhece realmente a outra, e a possibilidade de desentendimento e estagnação é alta.

Infelizmente, a ausência de uma comunicação verdadeira e honesta é um problema para muitos, senão para a maioria, dos casamentos. Afinal, tendemos a casar por muitas razões, desde uma grande vinculação ao desejo de segurança até a procura pela atenção que nunca recebemos enquanto crianças. E nesse processo, confortavelmente fechamos os olhos a todos os tipos de realidades desagradáveis. Uma mulher pode achar a super preocupação de um homem por sua mãe uma atitude nobre e admirável antes do casamento, mas depois dele essa mesma nobreza súbita e inexplicavelmente torna-se uma neurose. Um homem pode achar adorável a incapacidade de sua noiva em tomar decisões, até que ele se veja enfrentando esse comportamento diariamente, até um ponto em que se torna tão frustrante que ele passa a sentir-se irresistivelmente atraído por mulheres altamente decididas. Em um filme que vi recentemente, a personagem principal, uma esposa infeliz num casamento em xeque, resumiu seu estado de desilusão com a seguinte observação sobre seu marido: "Antes ele me amava porque me achava ~ uma tola. Agora ele apenas me acha uma tola?" No casamento, muitas vezes vamos para a cama como amantes e acordamos ~ como completos estranhos, tentando descobrir como tudo aconteceu, não querendo admitir que os sinais estiveram lá o tempo todo. Apenas os interpretamos erradamente o tempo todo - ou simplesmente nem isso.

Meu amigo Ronald e sua ex-mulher, Lena, na verdade nunca deveriam ter casado, em primeiro lugar. Eram pura e simplesmente muito diferentes um do outro. Mas, como acontece com muitos casais, foram exatamente essas diferenças que os atraíram. Desde o momento em que se encontraram, centelhas voaram; Ron achava Lena absolutamente fascinante, precisamente porque ela parecia ter muitas das qualidades que ele não tinha. Que pessoa notável e misteriosa era ela? Que grande desafio seria conquistá-la?

Ron era o tipo de pessoa muito "guiada pelo sentimento", com tendência a ceder. Lena era muito mais estruturada, uma

~ Personalidade "guiada pela mente" que, ao mesmo tempo, podia ser bastante inconstante. Não foi senão até que eles se casassem que Ron começou a perceber que as características da personalidade de sua mulher, que eram complexas, desafiadoras e excitantes, não eram necessariamente os melhores aspectos para compor uma parceria com uma pessoa mais amena como ele próprio.

Mas quando compreendeu que seu casamento não estava dando certo, ele e Lena já eram pais, tinham uma casa e uma vida muito mais complicada.

~ você pode, agora, perguntar: "Bem, de que modo Ron e Lena poderiam ter sabido que as diferenças entre eles eram, na verdade, tão grandes? Esse tipo de consciência não vem em função da convivência?" Ao que eu replicaria: "Não." Intuitivamente, Ron sabia tudo sobre como ele e Lena não combinavam. Ele apenas recusou-se a dar atenção a esses detalhes. Ao contrário, preferiu deixar-se levar pela energia, pelo desejo, e pela idéia completamente enganosa de que, tendo Lena todas aquelas qualidades que ele não tinha, então se a "tivesse

para si", de algum modo poderia obter essas mesmas qualidades. Pelo mesmo raciocínio, Ron tinha muitas das qualidades que Lena sentia faltarem em sua própria vida.

No começo, tanto Ron quanto Lena viam nessas diferenças entre eles uma coisa positiva.

Eram as duas metades de um todo, pensavam. A natureza flexível de Ron poderia complementar a rigidez de Lena. Ele poderia torná-la mais flexível; ela poderia acrescentar um pouco de objetividade à vida dele. Ele poderia acalmá-la quando ela ficasse zangada; ela poderia fazer aflorar as paixões dele com a sua intensidade. Ele poderia cuidar dos negócios - o que nunca havia sido o forte de Lena - e ela poderia ser intelectual e criativa, doméstica e estimulante. Juntos poderiam um cuidar do outro para sempre.

Soa familiar? Hoje em dia existe um termo muito em voga para designar esse insidioso tipo de comportamento. É chamado de "co-dependência", e parece caracterizar a maioria dos relacionamentos que comumente vêm sob a classificação de amor.

Agora, o tipo de co-dependência descrita acima é geralmente mais bem-sucedida em relações comerciais do que amorosas.

Com frequência é útil se ter um "Sr. Introverso" e um "Sr. Extroverso" em uma sociedade comercial. E uma separação dos talentos - vários vice-presidentes encarregados de vendas, recursos humanos, marketing - funciona bem quando há uma comunicação bem-sucedida numa atmosfera corporativa. Essa configuração, entretanto, não obtém sucesso com facilidade em relações amorosas, porque, mais cedo ou mais tarde, ambos tendem a "acordar" e a ficarem ressentidos em relação ao que deram de si ou por terem perdido o controle da situação.

Não quero passar muito tempo falando da dinâmica das relações co-dependentes, uma vez que muito já se escreveu sobre esse tópico sempre tão fértil. O que eu gostaria de discutir é sobre como podemos evitar, através de adequadas conscientização e comunicação, os conflitos nas relações de amor que levam ao seu colapso e à eventual dissolução do relacionamento.

## TÉCNICAS PARA MAXIMIZAR A POSSIBILIDADE DE SUCESSO NO AMOR

1. Não se prenda ao rótulo ou à forma de um relacionamento.

Não pense de imediato: "É ela? Essa é a pessoa com quem quero me casar, ou ficar, ou ter filhos", ou o que quer que seja que esteja em sua mente e que os hormônios o estejam persuadindo a pensar. Como disse Mark Twain sobre o trabalho, "toda vez que ~enso nele, eu me sento e espero essa sensação passar?"

E um crime contra você mesmo "rotular" um relacionamento logo em seu começo, pois isso cria um estado de loucura em sua mente. Tudo o que pensamos e percebemos no início de um relacionamento tem como denominador comum nossas próprias projeções. Sonhamos com a pessoa "perfeita", o emprego "perfeito", a vida "perfeita". Depois tentamos fazer com que a situação caiba na estreita passagem de nossas expectativas. Mas isso pode exigir um bocado de apertos e empurrões, e, no final, isso

é quase sempre muito exaustivo. Assim como não podemos usar uma tampa quadrada em um pote redondo, não há como fazer alguém comportar-se de acordo com as nossas expectativas do que se deveria ou não deveria ser. E, igualmente, não existem meios de se controlar totalmente situações e circunstâncias.

Muitas vezes queremos descobrir o elixir da vida "perfeita" e colocá-lo em uma garrafa. Mas, sempre que tentamos engarrafar a vida, ela tem a tendência de acabar por explodir em nossos rostos.

O grande lema tibetano, Chogyam Trungpa, dizia o seguinte a respeito das auto-ilusões causadas pelas expectativas:

"Quando você se vê ou vê qualquer parte de sua experiência como o 'sonho tornado realidade', então estará envolvido em uma auto-ilusão. A auto-ilusão parece sempre depender do mundo dos sonhos, pois você gostaria de ver o que ainda não viu, em vez do que está efetivamente vendo. ~Você não vai aceitar que o que quer que seja que esteja aqui agora seja o que é, e nem vai querer continuar com a situação como ela é. Assim, a auto-ilusão sempre se manifesta em termos de tentar criar ou recriar a nostalgia de um sonho experimentado. E o oposto da auto-ilusão é tão-somente trabalhar os fatos da vida."

Para fazermos com que qualquer relacionamento nos traga o máximo benefício, devemos estar dispostos a fazer duas coisas. Uma é agarrar a realidade à unha, e a outra, render-nos aos fatos da vida, a cada momento, a cada dia. Devemos estar dispostos a encontrar um homem ou uma mulher, nos "apaixonarmos", e não esperar dele/dela nada além do que ele/ela é capaz de nos dar. Devemos estar dispostos a permitir que o relacionamento cresça por si mesmo, em seu próprio ritmo, em vez de construirmos um roteiro que pode ou não ser apropriado a ele. Acima de tudo, devemos estar dispostos a aceitar o fato de que o estado de "paixão" não significa necessariamente nada além disso. Não "temos" de nos casar com alguém com quem estamos altamente encantados. Ao contrário, podemos permitir-nos ter sentimentos, e esperanças e sonhos, sem imediatamente presumirmos que o casamento irá assegurar que esses sonhos se tornem realidade. (E, como veremos no capítulo 11, o mesmo é verdade para amigos que sejam sócios em um negócio.)

Sempre que tentamos mudar uma pessoa ou um relacionamento em algo diferente, estamos, na verdade, cometendo uma forma de roubo. Pela lei criminal, há um termo conhecido como "conversão". Digamos que eu lhe empreste meu carro com minha permissão, você sai, leva o carro para outro estado e fica com ele por um ano. você "converteu" ilegalmente nosso acordo e a sua ação é uma forma de roubo. Da mesma forma, quando em um relacionamento você toma alguma coisa por si mesmo e a transforma em uma outra sem consultar a outra pessoa, é como se houvesse roubado alguma coisa dessa pessoa. Você a converteu em algo que aquilo não era. E esse é um crime pelo qual, mais cedo ou mais tarde, acaba-se pagando, na forma de expectativas não correspondidas e desilusão.

2. Aprenda a conversar consigo mesmo. Agora, talvez você tenha criado alguma coisa onde nada existe - ou até pior, você discutiu sobre as suas expectativas com a outra pessoa e ambos concordaram com elas, mesmo quando elas não se adequavam ao contexto do relacionamento. Como você lida com essa situação?

O melhor meio de se ater à realidade de um relacionamento é engajar-se ativamente na "conversa consigo mesmo". Há diferentes níveis nesse processo. Um é o de observação - simplesmente estar consciente do que se está passando. O que você está sentindo? O que está pensando? Quais as sensações em seu corpo? Pode ser que a sua resposta seja: "Estou sentindo uma forte atração sexual por essa pessoa. Minha mente está se ressentindo do fato de ela não corresponder. A sensação de frustração está sendo transmitida para meu corpo na forma de um nó em meu estômago."

Esse tipo de observação é absolutamente básico. Se você tentar passar por cima dele, há uma grande probabilidade de estragar tudo. E como se você estivesse tentando fazer um gol em posição de impedimento, e o juiz vai apitar a falta. Essas são as regras do jogo. E a posição certa é: "O que está acontecendo aqui e agora?"

Quando você se engaja em uma conversa consigo mesmo com o intuito de observar-se, você não agrega julgamentos aos seus pensamentos e sentimentos. você simplesmente os observa. Assim como na metodologia da análise clássica, em que o paciente fala e o analista apenas fica ali sentado, sem nada dizer e sem agregar valores ao que ouve, aqui você tanto é paciente como analista. você está permitindo-se simplesmente a estar com todos os seus pensamentos e sentimentos, não importando o quanto apropriados ou inapropriados possam parecer.

Em conjunto com esta forma de conversa interior, em que você se observa, segue-se a instrução de que você se permita sentir o que quer que esteja sentindo, deixar-se realmente

entrar nesse sentimento. Se você achar que encontrou seu verdadeiro amor e souber que os seus sentimentos o estão conduzindo, dê-se uma instrução paradoxal. Diga a si mesmo para ampliar de verdade esses sentimentos. lá à loucura, fique alucinado.

Apenas não permita que seu coração se mude para sua cabeça.

Conscientize-se de que não é apenas seu coração, ou suas glândulas sexuais ou o que quer que seja. Mas não tente deter seus sentimentos, e não permita que eles venham a significar nada mais do que eles significam em si mesmos. É como exorcizar um demônio. O que acontece a muita gente é que o próprio sentimento as assusta. Então elas imediatamente transformam-se em algo mais "aceitável", pelo medo de realmente deixar-se conduzir por ele ou pela noção de que elas têm de tirar algum tipo de conclusão através dele. "Isso é verdade, portanto o que deve acontecer em seguida é aquilo." O que estou dizendo é, esqueça o "portanto" e fique com o "isso". Permaneça no momento, e não numa projeção do momento.

O segundo nível desse autodiálogo requer colocar sua mente "pensante" conversando com um dos seus sentimentos. você

- i pode falar com seu estômago enjoado, ou com o seu medo de que Mary jamais o amará como você a ama e que o relacionamento terminará. Isso por sua vez leva a um outro nível de autoconversa em que duas partes opostas de você estão na realidade tendo uma briga e tentam solucioná-la:
  - você está apaixonado por ela? Mas ela não é a pessoa certa para você.
    - Ah, é sim? Eu é que não a mereço.
    - Oh, não? É claro que você a merece?
    - Por quê?
    - Porque você é gentil, compreensivo, brilhante e merece mais do que está recebendo.

E assim por diante, até que suas percepções tornem-se mais equilibradas e menos emocionais.

Há outros tipos de conversa que se pode fazer consigo mesmo. Um envolve a mente "planejadora", em que o que você é hoje conversa com sua mente futura. Aqui você pode preparar uma conversação, praticando-a:

- Quando eu vir a Mary, vou dizer a ela: "Ouça. Esse é o modo como me sinto em relação a você, e não vejo um sentimento correspondente de sua parte. Estou certo? Ou você tem sentimentos em relação a mim e apenas não os está expressando?"

Depois há o tipo crítico, em que você faz o papel de pai de si mesmo:

"Deus, sou tão estúpido, às vezes? Por que eu disse aquilo à ela? Por que não fiz isso em vez de aquilo?"

Esses vários tipos de conversa são muito úteis quando lidamos com conflitos, pois estes começam na mente, e como você conversa com a mente é o que vai anteceder a disputa externa real. Portanto, quando se tem a capacidade de transformar-se nas diferentes partes de si mesmo resolvendo-se o conflito dentro de nós, então há uma chance muito melhor de nunca mesmo envolvermo-nos em um conflito com a outra pessoa.

3. Nunca espere que a outra pessoa vá mudar. Quantas vezes nos apaixonamos por alguém cuja personalidade ou circunstâncias pessoais não correspondem a nosso ideal? Quantas vezes nos envolvemos com tal pessoa - e mesmo casamos com ela - na esperança de que ou ela ou sua situação irão mudar? E quantas vezes nos desapontamos, desiludimos, ficamos arrasados?

É um erro trágico se pensar que um homem quieto e pouco comunicativo subitamente ganhará vida uma vez que você se case com ele, ou que uma mulher que seja viciada em trabalho de repente irá transformar-se em uma dona-de-casa só porque está usando o seu anel no dedo. É igualmente um erro trágico continuar uma relação insatisfatória com alguém que não pareça ter dedicação por você na esperança de que ela um dia cairá em si.

Se você não quer associar-se ao Clube dos Corações Partidos - que embora pareça ter milhares de sócios tem sempre lugar para mais um - é preciso que você entenda e aceite a verdade universal de que em uma relação o que você vê é o que você leva. Em outras palavras: seu amante casado é casado; seu namorado irresponsável ainda não está preparado para uma vida em comum; a mulher de seus sonhos é uma alcoólatra. As coisas são o que são, e a sua decisão de ficar ou sair da relação deve basear-se na premissa de que aquilo que você não gosta nunca vai mudar.

Somado à velha máxima de que você não pode mudar alguém, há a máxima igualmente válida de que é muito improvável que você mude a si mesmo. Provavelmente você não será capaz de extinguir ou eliminar seus próprios sentimentos ou formas de responder ao mundo. Poderá, no entanto, mudar o seu equilíbrio de forças interno de forma a possibilitar um melhor relacionamento com a pessoa ou com a situação.

A fim de não ser levado à loucura pelos acontecimentos além de seu controle em uma relação, você deve começar a procurar dentro de você, e não fora, pelas respostas para o seu dilema. Transformar-se em um agudo observador de todas as suas outras partes lhe dá a capacidade de enfatizar algumas delas e de reduzir a importância de outras. Se, por exemplo, a pessoa que você ama se recusa a pedir-lhe em casamento e isso está lhe provocando uma úlcera gástrica, e você observa essa parte de você que está tão aborrecida com isso, você pode dizer: "Muito bem. Estou deixando que essa situação provoque uma úlcera gástrica em mim. Por quê?" você pode conseguir uma resposta assim: "Bem, eu não posso viver sem ele. Preciso dele em minha vida, para que eu possa sobreviver." Aí você pode avaliar a resposta quanto à sua realidade. Logicamente, você sabe que pode sobreviver sem aquela pessoa. Emocionalmente, porém, você pode sentir-se como se fosse "morrer". A partir disso pode-se passar a pesquisar o que precisamente "morte" significa, e, correspondentemente, o que significa vida. você pode lidar com essa sua parte que tem pavor de ser abandonada. Pode lidar também com a parte que deseja preencher o sonho de casamento e família. você pode concluir isto: "Certo. Compreendo que não há qualquer problema em se ter pavor de ser abandonado, não há qualquer problema em se desejar um casamento e uma família. O que não está certo é esperar que essas outras pessoas preencham minhas necessidades ou curem minhas paranóias." Agora você tem a escolha de permanecer no relacionamento da forma como ele é, ou sair dele para algum outro que melhor atenda às suas necessidades. você pode sentir-se capaz de aceitar o fato de que não está feliz e que precisa encontrar outro homem ou outra mulher. Ou você pode resolver que, a essa altura, permanecer com a relação é melhor para você do que deixá-la. Qualquer que seja a sua opção, entretanto, ela terá de ser consciente. (Os mesmos cálculos internos são feitos quando você estiver se decidindo por mudanças em seu emprego ou carreira.) Lembre-se: você pode mudar a forma como lida com as pessoas e as situações apenas até o limite em que o faz com as complexas e sempre presentes forças que existem dentro de você.

E o mais importante, como sabemos se uma relação não vai dar certo? Bem, isso é, naturalmente, uma questão muito pessoal. Mas eu não acho que seja muito saudável apaixonar-se, ou permanecer em um relacionamento na esperança de casamento ou companheirismo exclusivo, a menos que todos os três pontos do triângulo do amor estejam presentes. Em minha própria vida, encontrei um paralelo interessante para essa filosofia em meu trabalho. O que digo aos meus clientes potenciais é: "Não quero nem mesmo dar início a um caso de mediação a menos que eu sinta que ele tem uma alta probabilidade de chegar a uma solução de sucesso." E isso serve para minhas relações pessoais, igualmente. Agora, não

estou dizendo que você tenha de evitar relacionamentos até que seu parceiro "perfeito" apareça.

Tudo o que estou sugerindo é que você aceite um relacionamento pelo que ele é, e a partir disso decidir conscientemente se ele é ou não suficiente para você. Porque por mais que você force e cave, provavelmente não irá conseguir nada mais do que tem agora. você só pode mudar a sua reação frente a esse relacionamento.

4. Nunca agregue importância excessiva às palavras. Carla, minha amiga, está envolvida em uma relação amorosa problemática e pouco comum. Ela é uma artista de trinta e seis anos e o homem dos seus sonhos é um sacerdote católico. Desnecessário dizer que não somente as circunstâncias não tendem a ser particularmente condutoras ao casamento que ela almeja, como também as diferenças de formação e percepção entre ela e John criam obstáculos quase intransponíveis para uma comunicação significativa. Carla é extrovertida, trepidante e extremamente verbal e articulada, ao passo que John é introvertido e tímido.

Carla foi criada com liberalidade, pronta para atirar-se em relacionamentos com o sexo oposto; John jamais tocou em uma mulher, além do que, seu rígido condicionamento no seminário instilou nele um certo receio em relação ao sexo oposto. Carla sonha com casamento; a vontade de John em continuar sendo padre quer dizer que ele jamais poderá casar-se.

Então por que, perguntaria você com toda a razão, Carla envolveu-se com John? Bem, isso é fácil. Os dois estão "apaixonados", se por "apaixonados" entendemos excitados um com a

presença do outro e ao mesmo tempo ambos querendo essa presença. Assim, por estar perfeitamente consciente de que suas chances de não apenas casar-se com John, mas também de manter um casamento capaz de "funcionar", são comparáveis às de se ganhar na loteria, Carla quer explorar outras alternativas para atender esse seu desejo de conseguir uma relação produtiva. Não a desencorajei desse seu difícil desafio, pois era óbvio que ela deveria ter uma participação em termos de seu próprio amadurecimento. Mas dei a Carla algumas "dicas" sobre como "interpretar" John, uma coisa reconhecidamente difícil em face de sua timidez e de seu grau de repressão.

A primeira coisa que lhe disse foi que jamais partisse do pressuposto de que o que ela sentia era o que ele sentia, ou de que o que ele falava tivesse o mesmo significado caso fosse ela a dizê-lo.

Por exemplo, quando John saiu de férias para visitar a família, Carla recebeu um cartão dele que dizia: "você é lembrada todos os dias." Considerando que ela sentia muita falta dele e pensava nele a todo o instante, sua suposição natural imediata era a de que John tinha as mesmas emoções, mais ainda tendo o cartão chegado tão rapidamente.

Mas John é um padre. Esvaziei um pouco o balão romântico de Carla ao contar-lhe a história sobre um padre que conheci, que me disse que durante o tempo em que fiquei no Vietnã eu era diariamente lembrado em suas orações. Mostrei a ela também que John havia respeitosamente distanciado-se dela ao usar a formal voz passiva em "você é lembrada", em vez da forma ativa "eu lembro de você". Em outras palavras, a opção gramatical de John dizia tudo. Sua declaração poderia ser lida da forma que Carla queria ler: "sinto sua falta, amo você, penso em você o tempo todo". Ou poderia ser interpretada na forma que o pa-

dre deve ter desejado que ela a interpretasse: "Sempre que faço minhas orações, eu a incluo nelas."

A questão é: não há meios de saber o que John queria dizer, a menos que Carla crie coragem e pergunte-lhe à queima-roupa. A única informação que ela estaria qualificada a deduzir pelo cartão era a de que ele pensava nela. Em que contexto ou com que finalidade, só ele poderia dizer, e, mesmo assim, ele poderia não ser capaz de articular seus sentimentos mais profundos.

Duas semanas depois, John telefonou para Carla. Esse foi um acontecimento importante. Apesar de ele não ter dito "eu te amo" ou mesmo "sinto sua falta", Carla achava que isso estava implícito, em especial depois que ele disse: "Ioltarei na próxima semana. Será bom ver você".

Carla ficou extasiada. Partindo de um homem silencioso e introvertido como John, tal admissão equivalia, na mente dela, a uma proposta de casamento. Ela de imediato começou a planejar o grande reencontro, convencida de que, quando se vissem novamente, simplesmente cairiam um nos braços do outro e as palavras que ambos haviam carregado em seus corações seriam finalmente pronunciadas.

Precavi Carla de que ela não deveria entender o telefonema de John como nada mais do que um telefonema.

- Mas você não conhece John - foi sua resposta. – Foi uma grande coisa para ele telefonar-me. Especialmente da casa de sua família.

- Pode até ter sido uma grande coisa - repliquei. – Mas não significa que vá além do que simplesmente foi: um telefonema. Não estou dizendo que ele não a ame; o que digo é que, sendo um padre, ele pode até estar apaixonado por você, mas jamais fará nada a respeito. Ou ele pode tentar negar completamente esses sentimentos de amor, quando eles se tornarem assustadores demais. Seja o que for que ele fizer, entretanto, as chances são de que o que você entende como amor e o que ele entende sejam duas coisas diferentes.

Perguntei a Carla o que significava para ela John estar "apaixonado".

- Ele pensa em mim todo o tempo - replicou prontamente. - Ele tem fantasias a meu respeito e quer estar comigo.

- Isso é o que você entende por estar apaixonada por John.

Mas não significa necessariamente que a interpretação dele sobre amor seja a mesma que a sua.

Como já vimos no início deste livro, para que possamos entender o que uma outra pessoa está tentando comunicar, muitas vezes precisamos estar extremamente dispostos a reunir inteligência, isto é, obter informações. Não podemos tomar as palavras pelo que elas são, uma vez que invariavelmente a elas agregamos muitos valores pessoais. Temos que conseguir informações de várias formas. Quando Carla me perguntou quais eram meus conceitos sobre estarmos apaixonados por alguém, criei uma lista. Quando todos os elementos que se seguem coexistem, pode-se dizer que alguém está apaixonado e pronto para assumir um compromisso mais sério.

As palavras mágicas: quaisquer que sejam as palavras apropriadas para aquele casal. Quando um homem ou uma mulher diz: "eu te amo", "eu te quero" ou manifesta admissões similares de desejo, pode-se presumir uma intenção dessa pessoa de assumir um compromisso de parceria. Mas essa suposição não pode ser validada até que o tom de voz da pessoa, sua linguagem corporal e suas ações apóiem as palavras.

Um tom de voz que seja consistente com aquelas palavras: quando um cliente potencial me liga para uma consulta, sempre me pego prestando muito mais atenção ao tom de sua voz do que ao que está sendo dito, pois isso me dá uma visão muito mais acurada da personalidade com quem estou lidando e se devo ou não aceitar essa pessoa como cliente. No que diz respeito a relacionamentos, é da mesma forma necessário que nos habituemos a ler nas

entrelinhas. Quando você pergunta a alguém "como vai" e esse alguém responde "bem", em um tom monocórdio, você sabe que isso não é verdade. Estar atento a tais inconsistências é fundamental na comunicação. Se alguém diz "eu te amo" sem o adequado tom de voz que deve acompanhar esse tipo de declaração, cuidado. É como tocar música de circo em um funeral.

Há algo de errado.

Uma linguagem corporal que seja consistente com a declaração de amor: Jeannie estava perdidamente apaixonada por Philip. Philip sempre disse a Jeannie que a amava. O problema estava em que, ao dizer essas palavras, ele muitas vezes esquivava-se em meio a um abraço, ou a beijava de maneira apressada ou mudava de assunto. O fato era que Philip não amava Jeannie e, na verdade, estava tendo um caso com outra mulher. Infelizmente, Jeannie agarrava-se às palavras dele como se estas fossem uma "prova" de seu amor, e ignorava as demais pistas muito mais reveladoras que lhe estavam sendo dadas.

Quando alguém lhe diz "eu te amo", o que o corpo dessa pessoa está transmitindo? Essas palavras estão sendo acompanhadas por um terno e amoroso abraço? Existe uma efetiva vontade de estar fisicamente perto? A linguagem corporal deve ser consistente com o que é dito, para que daí possa brotar um relacionamento amoroso bem-sucedido.

Conduta: os atos da pessoa dão suporte às suas palavras de amor? Há muitas perguntas que você vai ter de se fazer aqui. Qual a capacidade dessa pessoa de dar amor? Você sente algum tipo de bloqueio? Será ela capaz de cumprir o que diz? Assim como um paraplégico não pode participar de uma corrida a pé, uma pessoa emocionalmente aleijada não será capaz de amar plenamente a outra.

No caso de Carla, as respostas para essas perguntas eram claras, embora tristes, indicações de que uma relação de amor entre ela e John era uma impossibilidade. A capacidade dele amá-la como mulher e esposa era virtualmente nula. Mesmo que ele dissesse "eu te amo" com sinceridade, ele estava impedido de atuar nesse amor pelos votos sacerdotais morais e físicos. você deve perguntar-se como a pessoa por quem você tem um interesse amoroso está usando seus recursos. Ela está colocando o carro adiante dos bois? Como ela usa seu tempo? Se alguém lhe promete amor eterno mas só lhe dá 2º de seu tempo, o que isso significa?

O quão consistente é o comportamento atual dessa pessoa em relação à sua conduta passada? Se for diferente, como você explica esse fato? Trata-se de uma aberração? Quão real isso é? Se um homem diz que ama mas terminou relacionamentos

É: ' com três mulheres diferentes nos últimos seis meses, o que ele efetivamente entende por "amor"?

Em acréscimo a esta lista de verificação há um checkup em você mesmo que deve ser feito. Qual é o seu preconceito? O que é que você quer ou precisa ver ou ouvir? E como isso afeta o que você percebe sobre a outra pessoa?

A menos que você se faça todas essas perguntas, há uma zoável possibilidade de que você se perca em um relacionamento.

Finalmente, há o elemento "intuição". Carla muitas vezes disse saber intuitivamente que John a amava:

- Mesmo que ele não consiga pronunciar as palavras, mesmo que ele seja tímido ou assustado, isso é alguma coisa que eu sei - insistia ela. - Simplesmente está lá, entre nós, como uma entidade que vive e respira. E isso não acontece com outros homens com quem estou.

fi.. Nada tenho contra essa declaração. Quando tudo já foi dito e feito, nossa intuição é a mais importante voz que devemos ouvir. Mas ainda que a intuição de Carla pudesse ter acertado o

alvo, isso não significava necessariamente que por amá-la John quisesse casar-se com ela.

Intuição é o rótulo que damos à aplicação inconsciente de todas as informações que reunimos. Em último caso, sua conduta deve ser guiada pela sua intuição. Mas para usar a intuição eficientemente, você deve colocá-la em seu lugar apropriado. No caso de

"v Carla, a pergunta a ser feita não tinha que ser "o que me diz minha intuição quanto a John me amar ou não?" mas sim, "o que minha intuição me diz sobre a possibilidade de John deixar de ser padre, ; casar se comigo e transformar-se em um marido satisfatório?"

' Quando pedi-lhe que respondesse a isso, ela suspirou.

- Ele me diz que jamais casaremos, que ele está muito certo sobre sua escolha e receia muito o sexo.

Se por um lado isso deixou Carla triste, por outro ajudou-a a colocar aquele relacionamento na perspectiva certa, e a lidar com o que era possível, e não com o que não era. Ela e John acabaram por ser amigos íntimos. Ocasionalmente vão ao cinema juntos, dão passeios de carro, jantam. Não é o que ela antes sonhava, mas ela é agora capaz de apreciar o que eles podem dar um ao outro, e de compreender que, se por um aborto da natureza, seus sonhos houvessem se tornado realidade, o resultado muito provavelmente teria sido desastroso para ambos.

Há mais uma coisa a respeito das palavras. Muitas vezes as pessoas as usam para experimentá-las □ para ver como ficam.

Ou elas podem estar tentando se convencerem a respeito de alguma coisa. Assim, aquilo que você está entendendo como comunicação é na verdade apenas fogo de palha, em que as pessoas, assim como você, podem estar ouvindo essas palavras pela primeira vez. Desnecessário dizer, esses sinais cruzados fazem com que a verdadeira comunicação se torne muito difícil, confirmando o fato de que não podemos apoiar-nos apenas nas palavras quando tentamos entender uma outra pessoa. Devemos nos apoiar em outras fontes de informação de forma a alcançarmos a máxima clareza de percepção em uma situação.

A sabedoria budista guia-nos nessa direção através dos seguintes conselhos:

1. Ouça mais as palavras do que a pessoa.
2. Ouça o conteúdo mais do que as palavras.
3. Ouça mais o verdadeiro significado do que o conteúdo.
4. Ouça mais sua experiência interna do que o significado intelectual.

E uma vez que percebemos a situação como ela é, temos que deixá-la livre para que ela atinja seu potencial máximo.

Chogyam Trungpa faz uma bela reflexão a respeito de se ganhar verdadeira consciência espiritual através da rendição. Ele fala aqui sobre o relacionamento de uma pessoa com seu "amigo espiritual", seu guru, mas creio que se aplica também a todos os relacionamentos amorosos:

Rendição não é uma questão de ser baixo ou estúpido, ou de querer ser elevado e profundo. Nada tem a ver com níveis e avaliações. Ao contrário, rendemo-nos porque gostaríamos de nos comunicar com o mundo como "ele é". Sabemos o que queremos; conseqüentemente fazemos o gesto de rendição, de abertura, o que significa comunicação, ligação, comunicação direta com o objeto de nossa rendição.

#### Divórcio: Da Dor à Paz

Sozinha, a palavra divórcio transmite um arrepio de mega-negatividade pelo corpo da maioria das pessoas. Afinal, divórcio é associado a um infinito número de experiências desagradáveis, desde hostilidades que transformam pessoas normalmente razoáveis e amorosas em feras raivosas que se atiram umas contra as outras com as unhas à mostra, até a dor lancinante de

ter de lidar com crianças, as vítimas inocentes. E, é claro, a dor igualmente lancinante de encarar o que a maioria de nós percebe como nossa própria inadequação, enquanto tentamos sem sucesso salvar um relacionamento que a sociedade ainda nos diz que deveria durar para sempre.

Entretanto, após a dolorosa experiência de meu próprio divórcio, associada aos inúmeros casos de divórcio que mediei e a uma generosa dose de sabedoria filosófica oriental aprendida ao longo desse caminho, tenho a satisfação de comunicar que o divórcio não precisa ser uma experiência totalmente negativa.

Na verdade, desde que feito com uma aparência e uma intenção saudáveis, o divórcio pode ser um dos passos mais liberadores que podemos dar em direção à renovação de nossos relacionamentos tanto com nós mesmos quanto com os outros.

Normalmente o divórcio é condenado como uma derrota, tanto no campo religioso quanto cultural - a derrota de um homem e de uma mulher em cumprirem seus papéis social, religioso, legal e sexual. E não parece importar que hoje os casamentos mal-sucedidos e o divórcio sejam a regra e que os casamentos do tipo "felizes para sempre" sejam a exceção. Ainda ansiamos pelo sonho romântico da parceria perfeita, e ainda nos autopunimos com uma vida cheia de culpas se nosso casamento não se sair como "deveria".

Não me entenda mal: não sou necessariamente favorável ao divórcio. Em verdade, sempre que atuo como mediador profissional junto a casais com um casamento problemático, geralmente uso as fases iniciais com eles para verificar se existe alguma base para continuarem juntos e/ou para assegurar-me de que o divórcio é realmente necessário. Como eu mesmo tenho uma tendência a querer que os casais permaneçam juntos sempre que possível, quero que pelo menos um deles esteja absolutamente certo de que a separação é o melhor para todos os envolvidos.

Porém não percebo o divórcio como uma derrota ou um infeliz estado de profundíssimas preocupações. Embora seja uma experiência reconhecidamente perturbadora, o divórcio é também uma importante transformação; se negativa ou positiva, dependerá inteiramente da visão dos que nele estarão envolvidos.

Todo crescimento é penoso, toda mudança é perturbadora.

No teste de estresse da Universidade de Minnesota, desenvolvido há alguns anos e, desde então, um marco na avaliação dos efeitos do estresse na saúde e na expectativa de vida das pessoas, muitas das situações consideradas estressantes envolvem, tão-somente, algum tipo de mudança. Falecimento de um dos esposos, divórcio e separação marital encabeçam a lista em termos de "pontos" de estresse. Mas uma alteração na condição financeira, mudança de emprego ou de residência, uma mudança nas atividades na igreja, são também consideradas fontes de estresse. Nenhuma delas precisa ser necessariamente para pior.

|                                                                     |   |                      |
|---------------------------------------------------------------------|---|----------------------|
| Pode-se muito bem mudar para um emprego melhor ou passar            | □ | situação de          |
| início. Divórcio é considerado sinônimo de conflito,                |   |                      |
| a ter uma renda mais elevada e ainda assim sofrer os efeitos do     |   | isso para não        |
| falar que pode ser a origem de uma guerra, depen-                   |   |                      |
| estresse. Na verdade, a "reconciliação marital" está de acordo      |   | dendo do quanto      |
| está em jogo e de quanto o advogado pretende                        |   |                      |
| com os especialistas, na lista das dez atividades mais estressantes |   | lucrar com o         |
| estímulo, a escalada e/ou a condução de uma bata-                   |   |                      |
| que podem afetar adversamente a saúde?                              |   | lha desnecessária.   |
| Em outras palavras, a maioria dos seres humanos não se              |   | Embora eu mesmo seja |
| advogado por formação, o abuso da                                   |   |                      |
| adapta particularmente bem à mudança. Assim, é preciso que          |   | arte do litígio      |
| nunca cessa de me entristecer. Não apenas muitos                    |   |                      |
| tenham novas atitudes em relação à mudança tendo em vista os        |   | casais que           |
| escolhem seguir a rota de procurar um advogado so-                  |   |                      |

aspectos positivos que ela pode nos trazer em termos de como desnecessária angústia financeira e emocional quando o nosso crescimento pode ser compreendido e utilizado. Portanto, gostaria de ajudá-lo a mudar a sua atitude em relação ao divórcio. Experimentada através de uma abordagem mais direta do divórcio. Ao contrário, tendo contratado terceiros para "lutarem por eles", vêm-se enganosamente privados da oportunidade de descobrir melhores meios de comunicação com seus parceiros, de conquistarem uma consciência sobre aquilo em que precisam mudar para terem um relacionamento satisfatório no futuro e um método de não antagonismo mútuo que, a tremendas velocidades, cura a verdadeira ferida do divórcio. Assim, se você está querendo explorar a possibilidade de "reestruturar" seu relacionamento atual com seu marido ou sua mulher de uma forma compassiva, não combativa, lembre-se: divórcio não é parceria vigente não mais funciona; assim, deve ser reestruturada conflito. É simplesmente mudança. Como você o além de emocional e economicamente, também em sua origem. manobra é que vai transformá-lo ou não em conflito. Entretanto, divórcio é freqüentemente o resultado de um conflito. É interessante notar que o divórcio é considerado uma "dis-solução" legal de um relacionamento - palavra que acho intri-gante por causa de sua semelhança com "desilusão". Uma dissolução é um condução do divórcio, tanto para os protagonistas como para os dissolvimento, que é como muitas pessoas sentem um divórcio. profissionais envolvidos nele. Se cada casal que enfrenta um di- Não apenas o casamento, mas o mundo de uma #

vórcio tivesse compreensão total do que acabei de dizer, haveria pessoa parece estar se dissolvendo, isso para não falar da pró-pria pessoa em muito menos necessidade de advogados, para quem o divórcio é mesmo de si. E o que é desilusão? Compreender e curar a si e sempre terá de ser um conflito, até que a morte nos separe. quaisquer ilusões - irrealidades, fantasias, esperanças e sonhos. Isto porque em nossa sociedade o divórcio é, na maioria das vezes, uma batalha travada não tanto pelo casal quanto pelo processo de lidar com a realidade. E este é normalmente efetuado

advogados que contrataram para lutar por eles. E é interessante, em uma série de estágios que comparam nossas reações como de fato, como a expressão lutando pelo cliente já prejudica a seres humanos a perdas em geral.

### OS ESTÁGIOS DO DIVÓRCIO

Quando um dos cônjuges faz um movimento em direção ao divórcio, há sempre o surgimento de um certo volume de reação emocional, mesmo quando a decisão de perseguir o divórcio é um alívio. Muitos casais viram separação ou divórcio no horizonte por anos e anos, mas fugiram do inevitável o máximo possível. Quando um deles finalmente reconhece a situação, a reação do outro pode ser de quase gratidão pelo fato de as cartas terem finalmente sido postas na mesa.

Por outro lado, uma declaração de intenções ou o ato de uma mudança de casa freqüentemente parece ter saído do nada como, por exemplo, após a confissão de um caso amoroso que a esposa ou o marido ignoravam completamente, preparando o palco para um grande trauma emocional.

Quaisquer que sejam as circunstâncias, a dor de uma separação iminente de um casamento, de uma casa, de crianças não pode ser minimizada. E com essa dor vem normalmente a raiva, a culpa e um furioso ataque de sentimentos semelhantes que garantem o bloqueio da comunicação até que esses sentimentos sejam aceitos e trabalhados.

Os estágios emocionais do divórcio são comparáveis aos famosos estágios de morrer, descritos pela Dra. Elisabeth Kübler-Ross em seu livro *On Death and Dying*. Divórcio, afinal de contas, é uma morte, o fim de uma fase crucial da vida de uma pessoa. Na verdade, a observação de Kübler-Ross da reação à morte e ao ato de morrer aplica-se a muitos pontos de passagem críticos na vida. (É interessante notar que nos antigos métodos de adivinhação tais como as runas e o tarô, a carta ou a pedra significando morte não era interpretada literalmente, mas sim como mudança, transformação, o fim de uma fase e o início de outra.)

Idéia de apenas um dos cônjuges ou comum acordo, o divórcio irá normalmente provocar os mesmos estágios de reação emocional em cada um deles.

I. Negação - "Isso não pode estar acontecendo comigo."

A negação é quase sempre a primeira reação à consciência de que seu casamento está acabando. Ela pode assumir diversas formas. você pode encontrar-se enfocando todos os aspectos positivos e boas lembranças de seu casamento e bloqueando as fases difíceis. Pode também recusar-se a aceitar a responsabilidade pelo rompimento, ainda que o seu "eu" mais sábio entenda que nenhum casamento é um evento unilateral. Ou você pode insistir em que seu casamento pode ser salvo, embora sabendo, bem no fundo, que ele havia acabado.

No caso de meu amigo Ron, sobre quem falei no capítulo anterior, a negação tomou a forma de recusa em aceitar a realidade de que sua mulher, Lena, estava tendo um caso bem debaixo de seu nariz. O casamento deles já estava passando por dificuldades e eles estavam tentando reajustá-lo. Ambos estavam matriculados em um programa de graduação de aconselhamento familiar e de casamento, quando Lena sentiu uma antipatia instantânea em relação a um de seus professores. Logo depois de seu tumultuado primeiro encontro, Lena voltou para casa furiosa, reclamando sobre como o havia detestado. Do nada, Ron disse a ela que havia tido uma intuição imediata de que os dois teriam um caso.

Lena sentiu-se indignada com toda a razão. Ela disse a Ron à queima-roupa que ele estava louco, mas que, no máximo, ela "tentaria tolerar o FDP".

Para grande surpresa dela, Lena e o professor tornaram-se amigos. Na verdade, foi sua primeira amizade verdadeira com um homem depois de adulta, e ela regularmente contava a Ron sobre seus altos e baixos. Ron não se sentia ameaçado; ele e Lena ainda estavam juntos e tudo estava correndo bem. Não foi senão muitos meses depois que ele descobriu que o professor e sua mulher estavam realmente tendo um caso.

Por fim, Lena e o professor foram embora e casaram-se. É claro que todos os sinais estavam evidentes desde o início, brilhando como luz néon. Todo mundo sabia, mas Ron estava usando os óculos escuros da negação. Depois de sua "tacada" intuitiva inicial, ele simplesmente não havia desejado ver o que estava acontecendo - a realmente aceitar, de uma vez por todas, que seu casamento estava no fim.

2. Raiva - Maldito(a)? Se ao menos Elena não tivesse me abandonado, ainda estaríamos juntos.

Quando você compreende que o sonho de seu casamento está morrendo e o frágil fio de intimidade entre vocês rompeu-se, o sentimento de desespero pode ser maior do que tudo. Você tem necessidade de encontrar alguém ou alguma coisa a quem culpar; pode ser seu esposo, um terceiro ou você mesmo. Quem quer que seja, é preciso que você compreenda que, assim como a febre, a raiva tem de seguir o seu curso antes que a cura possa começar. Durante este período, espere a sensação de raiva passar com lógica e objetividade. (Em seu livro, *Mom's House, Dad's House*, a Dra. Isolina Ricci chama essa fase de estágio "alucinado".) □ você precisa permitir a liberação dessa sensação e expressar quaisquer sentimentos negativos de uma forma segura e não ameaçadora. Acima de tudo, não permita que a sensação de culpa por ter esses sentimentos se agreguem à sua tristeza. Se você se vir agindo "inapropriadamente", "descontando" em seu esposo, em seus filhos, em seu melhor amigo, compreenda que você está fora de controle, que não tem a intenção de magoar ninguém, que ainda é uma boa pessoa. Depois procure por alguma forma de aconselhamento tão logo possa, para começar a ajustar essa sua raiva.

3. Barganhando - Se eu mudar meus hábitos de limpeza, você fica? ... Se você der um basta no caso que está tendo, ficarei com você e as crianças...

Um de vocês, ou ambos, podem fazer um grande esforço em uma última tentativa para salvar seu casamento. Afinal, perda e rejeição são dos piores tipos de dor que podemos sentir.

Por isso é natural fazermos qualquer coisa que possa eliminar essa dor.

Mas colocar um esparadrapo numa grande ferida não fará passar a dor nem o sangramento.

Barganhar tempo não irá resolver o problema maior da falta de comunicação que causou a ruptura de início. Uma vez que um divórcio inicia seu processo, não há como você voltar no tempo. Há somente uma direção em que caminhar, e essa direção é direto em frente. você pode aprender como se comunicar com o outro de tal maneira que voltem a □car juntos. Ou você pode descobrir que voltar é impossível. O que quer que aconteça, você vai ter aprendido alguma coisa. Mas se você simplesmente tentar manter a casa mais limpa, ou fingir que sua esposa jamais se apaixonou por outra pessoa, logo vai compreender que está apenas prolongando a agonia.

4. Aceitação - Uma vez que você compreende que a negação é inútil, uma vez que sua raiva comece a dissipar-se, uma vez que você tenha jogado as suas fichas numa barganha e perdido, a aceitação da realidade de sua situação torna-se possível.

i A vinda da aceitação pode dar-se de uma forma relutante, I ambivalente e lenta. locé pode combatê-la e ressentir-se dela.

Mas você está começando a ver que você pode viver com isso e , que, de fato, esse é o único estado de espírito dentro do qual você pode sobreviver.

Aceitar o inevitável é um gigantesco passo em direção à redescoberta e ao crescimento. É o prelúdio necessário ao perdão, tanto de si mesmo quanto do cônjuge. E uma cura verdadeira não pode acontecer sem o perdão. Mas lembre-se: realmente liberar-se de seu casamento pode levar anos. Cada um tem seu próprio padrão de tempo para ir em frente. E a experiência da morte é uma coisa individual, não uma atividade compartilhada. Ainda que ambos estejam passando juntos por um divórcio, suas próprias reações e necessidades são únicas e como tal devem ser tratadas.

### ESTÃO PRONTOS PARA OUIR UM AO OUTRO?

Para que qualquer tipo de encontro significativo possa acontecer entre os participantes de um casamento em dificuldades, cada um dos cônjuges deve estar disposto a ouvir o outro.

Por ouvir não guero dizer esperar pacientemente até que a outra pessoa acabe de falar, para que então você possa começar o seu discurso. A verdadeira capacidade de ouvir não é o ato de permanecer em silêncio enquanto uma outra pessoa está falando, enquanto ao mesmo tempo se planeja a própria resposta.

Quando uso o termo "ouvir", refiro-me a seu sentido mais profundo: fazer-se presente para e pela outra pessoa.

- Estou presente? - você pode argumentar. - Estou bem aqui, sentado nesta cadeira?

Mas estar presente não se refere à presença física. você pode estar presente para alguém, embora a quilômetros de distância, assim como se pode estar nos braços de alguém e sentir-se como se estivesse a quilômetros de distância. Estar presente requer uma reação completamente empática, requer a sua força de vontade para focar toda a sua atenção e energia no que a outra pessoa está dizendo.

Estar presente requer que você verifique seus próprios julgamentos, preconceitos e idéias preconcebidas logo de início, de maneira a compreender o mais completamente possível, qual a posição da outra pessoa. Estar presente significa reagir "no momento", e não a partir de mágoas passadas ou medos futuros. Acima de tudo, estar presente significa desejar o melhor para a outra pessoa. Estar presente é a única forma de se ouvir que permite uma comunicação profunda e satisfatória, pois é o maior cumprimento que você pode fazer a uma outra pessoa. Reconhecimento, isto é extremamente difícil de ser obtido nos estágios iniciais de um divórcio. Durante esse difícil período, as emoções mal podem ser medidas em sua profundidade, quanto mais controladas. Mágoa, raiva, medo, alívio, amor, ódio - tudo isso pode estar misturado, criando alguns momentos de alta irracionalidade entre marido e mulher, que não mais têm sequer uma noção clara de quem são, enquanto permanecem

em um estado de suspensão entre serem esposos e estranhos um ao outro.

lejamos o caso de Jean, que me telefonou um dia para perguntar-me sobre a possibilidade de eu mediar um divórcio particularmente infeliz entre ela e seu marido, Dale. Jean acabara de descobrir que, após trinta anos de casamento, Dale havia tido um caso com uma jovem. Tomada pela raiva, ela contratou um detetive, que desenterrou a dolorosa informação de que Dale tivera muitos casos clandestinos ao longo de seu casamento.

Quando Jean me ligou, estava prestes a iniciar procedimentos legais que muito provavelmente levariam Dale à bancarrota. O diálogo que se segue é um exemplo da primeira conversa telefônica que é típica dos diálogos que tenho mantido com maridos ou esposas que ainda estão na fase de intensa raiva em seus divórcios.

JOEL: Oi, aqui é Joel. Posso ajudá-la?

JEAN: Alô, Joel. Na verdade, eu gostaria de assassinar meu marido. Mas como não posso, minha filha o recomendou para mediar nosso divórcio antes de nos lançarmos em uma destrutiva e prolongada batalha judicial.

JOEL: Eu entendo. lejo que está extremamente zangada, o que faz parecer que isso se deve a alguma coisa que aconteceu recentemente.

JEAN: Sim.

JOEL: Mas você não consegue reprimir essa raiva. Ou melhor, você gostaria de contê-la, mas isso lhe parece impraticável. Estou certo?

JEAN: Bem, não me parece impraticável. Mas é principalmente por causa de meus filhos que estou lhe telefonando.

JOEL: Entendo. Por causa de seus filhos.

JEAN: Porque eles temem que eu vá acabar com a fortuna da família.

JOEL: você quer dizer, pelo assassinato?

JEAN: Não. Quero processar meu marido pelo que ele vale. Quem arruiná-lo? Mas os advogados vão custar uma fortuna.

JOEL: Ah, sei. Por que não me dá algumas informações sobre o que houve? Para começar, por quanto tempo você e seu marido estiveram casados?

JEAN: Trinta anos.

JOEL: Ainda estão vivendo juntos?

JEAN: Não. Ele se mudou no mês passado.

JOEL: E qual foi a causa principal da separação?

JEAN: Descobri que ele estava tendo um caso com uma jovem? Vinte anos de idade?

JOEL: E isso é um fato absolutamente novo? Ou ele já teve outros casos de que você ficasse sabendo?

JEAN: Não sabia de nada até que contratei um detetive e descobri que ele vem tendo casos bem debaixo do meu nariz por vinte anos. Nunca mais poderei confiar nele. Nunca?

JOEL: Muito bem. E o que é que você quer agora? Estou certo em presumir que você não quer continuar casada com ele? Ou você não está segura disso?

JEAN: Bem, minha filha queria que eu falasse com você por que ela acha que eu ainda o amo. Mas eu sinto que o odeio.

JOEL: Bem, algumas vezes esses dois sentimentos não estão muito distantes. Mas essa é uma situação difícil. Só você sabe como se sente a respeito dele, e ninguém pode dizer-lhe o que sentir ou o que fazer. Agora, não sei se você sabe algo sobre o tipo de trabalho que faço, ou sobre o que é mediação.

JEAN: Na verdade não sei.

JOEL: Deixe-me então dizer apenas algumas coisas sobre isso.

Basicamente esse trabalho ajuda as pessoas a resolverem seus próprios conflitos o mais pacificamente possível, sem que precisem recorrer ou a um litígio ou a um pistoleiro.

Em outras palavras, ajudo as pessoas a falarem umas com as outras e a se compreenderem umas às outras com relação àquilo que realmente ambos querem. Não represento

uma pessoa contra a outra; apenas presto um serviço que ajuda os dois a tomarem as decisões em conjunto. Agora, isso faz algum sentido para você?

JEAN: Bem, gostaria de dizer que Dale é um péssimo ouvinte. É muito difícil também conseguir fazê-lo falar sobre qualquer coisa. Assim, não tenho certeza de que isso possa funcionar.

JOEL: Também não tenho certeza, mas vamos esquecer dele por um momento e vamos falar sobre você. Se ele decidisse fazer isso, é algo que serviria a você, também?

JEAN: Não sei. Estou com muita raiva neste momento.

JOEL: E o que está fazendo dessa raiva toda?

JEAN: Estou ficando um bocadinho doente. Tenho terríveis enxaquecas e emagreci quase dez quilos. E estou planejando minha vingança.

JOEL: você conversou com algum membro da família sobre a realidade da situação, particularmente em termos de

deixar seu marido na miséria?

JEAN: Sim.

JOEL: Bem, não estou certo se posso ajudá-la, dado seu estado de espírito atual. Em geral, lido com casais cuja intenção primária é atingir um acordo sobre o qual ambos se sintam satisfeitos. Não quero ser um instrumento para ajudar ninguém cujo desejo seja o de ferir o outro, econômica, emocional ou psicologicamente. Entretanto, se depois que esses sentimentos passarem - e por falar nisso, uma porcentagem substancial das pessoas com quem lido começaram tão furiosas quanto você -, depois de colocar esses sentimentos em seus contextos apropriados, você quiser sentar-se com Dale e discutir uma saída, estarei disposto a ajudar a ambos. você pode ainda estar zangada, mas podemos resolver isso. Esses sentimentos podem ser trabalhados e processados.

JEAN: Não acredito que eu jamais possa superar essa raiva.

JOEL: Bem, você vai superá-la. Seja em cinco minutos, em cinco meses ou em cinco anos. Em algum momento antes de sua morte você vai ter superado isso. A pergunta é, quanto isso pode custar-lhe em termos de dinheiro, tempo, energia e angústia?

JEAN: você acha que poderíamos nos reconciliar?

JOEL: Não sei.

JEAN: você já viu casais na mesma situação reconciliarem-se?

JOEL: Certamente. Na verdade, se eu tenho algum preconceito, é exatamente de ficar a favor de que as pessoas permaneçam juntas a todo o custo. Por isso sempre começo por tentar descobrir se isso é ou não possível. De qualquer maneira, se você decidir que gostaria de explorar esse processo um pouco mais, eu lhe sugeriria conversar com Dale, ou escrever-lhe uma carta dizendo a ele que você está considerando o que acabei de descrever. Peça-lhe que me telefone, para que eu possa ter uma conversa no mesmo nível com ele. E partiremos daí. Certo?

JEAN: Certo.

## INDO ÀS CORRIDAS

A reação de Jean ao caso amoroso de Dale enquadra-se na categoria de resposta que denomino "Ir às Corridas". Quando ela descobriu a infidelidade de Dale, Jean sentiu-se tão arrasada que pôde apenas reagir através de uma raiva cega. O tiro soou e suas emoções dispararam pelo prado.

O que era triste nesse caso é que, por baixo de todas aquelas camadas de mágoa e fúria, Jean ainda amava Dale - pelo menos tinha aquele estado de sentimento que freqüentemente passa por amor em nossa cultura.

Já notou alguma vez que as mais furiosas demonstrações de emoções acontecem entre as pessoas que são mais próximas uma da outra? Parece incrível ver o amor se transformar tão facilmente em "ódio". Mas isso se dá porque as pessoas normalmente confundem o amor com

uma coisa que não é realmente amor. Elas podem ter confundido amor com expectativa, ciúme, inveja, gratificação do ego, desejo sexual, desejo de poder.

A lista de substitutivos sutis para o amor verdadeiro é muito extensa.

O amor verdadeiro - compaixão e carinho verdadeiros pelo outro - não se transforma em ódio. Infelizmente, o que eu mais vejo em sérias guerras de divórcio é a ausência do verdadeiro amor. Duas pessoas podem estar inteiramente convencidas de que estão apaixonadas quando trocam seus votos e assumem seu novo status de casados. Mas a motivação por trás de seu casamento pode ser uma antítese direta do amor.

Muitas pessoas acreditam que uma vez casadas a outra pessoa vai mudar, apenas para descobrir que ela não vai fazer nada disso. Li muitos casamentos do tipo escopeta mental, que foram motivados por pressão social, idade ou mesmo pais loucos para se verem livres dos filhos. E com muita frequência, pessoa que nunca receberam atenção suficiente em seus anos de formação, agora que alguém realmente está lhes dando atenção, confundem gratidão com amor.

Assim, se você está nos estágios iniciais de um divórcio, deve primeiro determinar se realmente ama ou não seu cônjuge - e, se ama, se a reconciliação é ou não o melhor caminho a ser tentado por vocês dois primeiro.

#### A PESQUISA DE REAVALIAÇÃO MATRIMONIAL

Quando atuo como mediador profissional junto a casais cujo casamento enfrenta problemas, algumas vezes começamos por fazer uma reavaliação matrimonial. Assim, a essa altura, se você ainda não está totalmente certo de que o divórcio é inevitável para você, sugiro que faça como alguns de meus clientes e preencha a lista que se segue. Ao preenchê-la, faça-o rapidamente, sem ponderar muito. Escreva a primeira resposta que lhe vier à mente; em geral é a mais confiável.

Ao fazer essa reavaliação você pode experimentar emoções fortes. Por exemplo, sua mágoa e sua ira podem ser tão intensas que, como Jean, você se sinta incapaz de perdoar. Não há problema quanto a isso; você tem o direito de estar com raiva. Mas estará prestando um desserviço a si mesmo se sentir-se errado ou culpado por estar com raiva, ou se permitir que sua raiva negue os aspectos positivos do seu relacionamento. Ao fazer essa reavaliação, tente aceitar suas emoções sem permitir que elas encubram sua objetividade. você tem a capacidade de separar os fatos dos sentimentos; use-a.

#### PESQUISA DE REAVALIAÇÃO MATRIMONIAL

Ao avaliar as categorias que se seguem, verifique a coluna apropriada com relação ao grau em que elas são satisfeitas em seu casamento.

| Aspectos do<br>Relacionamento | Funciona<br>Bem | Funciona<br>Mal | Não<br>Funciona | Possibilidade<br>de Mudança |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|
|                               | Sim             | Não             |                 |                             |

Sentimentos amorosos

Comunicação com o Respeito mútuo

Conexão espiritual

Criação das crianças:

· Divisão de tarefas

· Tratamento

· Lidando com problemas

Dinheiro:

· Ganhos

· Gastos

· Investimentos

Sexo:

- Desejo cômjuge
- Frequência
- Prazer

## Amigos e Parentes:

- Qualidade
- Quantidade
- Frequência de contato

## Estilo de vida:

- Satisfatório
- Condição da casa
- Localização

## Tempo de lazer:

- Quantidade
- Como é usado

## Tempo que passam juntos:

- Qualidade
- Quantidade

Quando houver completado esta avaliação, examine os agrupamentos verticais quanto ao que funciona e ao que não funciona em seu relacionamento.

Se estiver considerando terminar o seu casamento, você deve observar aquelas áreas em que a mudança não é possível. Há situações em que uma pessoa é escrava de padrões repetidos de comportamento, e uma mudança é altamente improvável a menos que essa pessoa esteja disposta a fazer um esforço para escolher formas mais positivas de comunicação e relacionamento. Por exemplo, no caso de Jean ela deve decidir se o "escorregão" de Dale (que é como ele percebeu) é uma condição temporária ou permanente, momentânea ou não em seu casamento. Certamente o fato de que Dale teve muitos desses escorregões indica que seu comportamento é mais do que temporário. Se ele não estiver disposto a abandonar seus casos extraconjugais, a próxima pergunta de Jean deve ser: "Quero conviver com isso?"

Algumas vezes, quando o outro tem qualidades que você realmente valoriza e aprecia, você pode dispor-se a conviver com seu comportamento frustrante. Tudo depende do quão disposto você esteja a mudar a sua abordagem.

Independentemente, uma preponderância desses casos de "mudança não-possível" pode ser um indicador de que o divórcio pode ser efetivamente o melhor caminho. Entretanto, se predominar a coluna de "a mudança é possível", eu encorajaria você a considerar opções tais como terapia individual ou conjunta, e/ou uma separação temporária.

Após haver avaliado suas respostas, você vai ter de decidir se quer ou não mostrar a lista preenchida a seu cômjuge. Isso pode exigir um bocado de tempo e energia, uma vez que ambos estarão muito vulneráveis. vocês podem ou compartilhar suas reações no ambiente seguro do escritório de um terapeuta ou mediador, ou podem praticar as técnicas essenciais de comunicação de que falamos nos capítulos anteriores.

Uma das minhas experiências mais incomuns com a pesquisa de reavaliação matrimonial envolveu um marido e sua mulher que estavam determinados a efetivar seu divórcio. Embora tenhamos discutido a possibilidade de reconciliação, nenhum deles estava aberto para isso.

Assim, prosseguimos com o divórcio e o conseqüente acordo.

Os dois mudaram-se para casas separadas. O marido, homem de negócios bem-sucedido, vendeu seu negócio e mudou-se para Utah. O acordo que esbocei para eles foi aceito pelos dois, e o divórcio estava prestes a concretizar-se... quando subitamente recebi um telefonema do marido.

- Puxe o freio - disse ele.

- Por quê? - perguntei surpreso.

- Porque estou tendo dúvidas.

Assim, ambos vieram ao meu escritório na tarde seguinte para finalmente pegarem a pesquisa de reavaliação matrimonial? E o resultado foi um dos mais extraordinários casos de que participei: um divórcio, uma reconciliação e um acordo prévio de "morarem juntos"?

Depois de completarem a pesquisa, ambos concordaram que embora seu relacionamento tivesse muitos aspectos positivos, o divórcio era provavelmente a melhor solução. Entretanto, a esposa ainda amava seu marido e queria continuar casada, e seu

marido havia decidido divorciar-se não porque realmente quisesse, mas porque todo aquele processo o havia atingido tão duramente do ponto de vista emocional que ele não era capaz de lidar com a possibilidade de voltarem a ficar juntos. Ele estava sendo um "homem de negócios" com seus sentimentos, escapando pela abordagem não emocional à qual estava acostumado e vendo o divórcio como uma transação comercial, sua mulher apenas o estava acompanhando.

Após o divórcio, reconciliaram-se e voltaram a morar juntos. Pouco depois recebi um telefonema deles, para ajudá-los a desenvolverem um acordo prévio de vida em comum, uma vez que haviam resolvido morarem juntos e possivelmente renovarem seus votos.

Se eles houvessem preenchido a pesquisa de reavaliação matrimonial logo de início, talvez ambos pudessem ter se poupado de indizíveis estresse e mágoa. Ao contrário, passaram por tudo o que precisavam passar. Entretanto, minha sugestão para você é a de enfrentar a realidade o mais cedo possível. Olhe para seu relacionamento o mais objetivamente que possa; faça uma lista dos prós e dos contras. Uma vez no papel, fora das emoções imediatas, é muito mais fácil decidir se um divórcio é ou não realmente adequado.

### ERROS Comuns Em Divórcios

Divorciei-me em 1976, dois anos antes da primeira vez que medie um caso de divórcio como mediador profissional e muitos anos antes de partir em minha jornada buscando a consciência interna através da filosofia oriental. O que vale dizer que provavelmente cometi todos os erros antes, durante e depois de meu próprio divórcio, e que tento hoje ajudar os outros a compreender e evitar.

A maioria desses erros foram aqueles que cometi durante o casamento também. Nós, descobri, geralmente fazemos o mesmo movimento estúpido no processo de divórcio que fazemos no processo de casamento. E quase todos esses atos podem estar diretamente relacionados a uma abordagem estreita não apenas em relação ao casamento mas à vida.

Eis o três maiores erros que cometi.

1. Não usar o pensamento alternativo. Como muitas pessoas que enfrentam uma gigantesca mudança em suas vidas, também adotei uma abordagem oito ou oitenta com relação à minha situação. Acreditava ter apenas um número muito limitado de opções e que eu tinha de proceder de uma determinada maneira, ponto final. Não havia outras possibilidades. Sentar e meditar sobre a crise, dar um passeio pela praia ou perguntar às pessoas: "Muito bem. O que você acha disso?" Essas não eram opções que eu levasse em consideração. Em outras palavras, não reuni informações suficientes.

Agora, se hoje em dia eu sou um especialista em alguma coisa - e eu não mais acredito em especialistas, razão pela qual trabalho nisso que faço - essa coisa é reunir informações. Mas, há dezessete anos, eu era tão novato nesse campo quanto qualquer um, e, portanto, não era

capaz de avaliar minha situação matrimonial calma e positivamente. Por exemplo, uma das coisas que fiz foi permitir que minha casa fosse vendida, pois pensava que não poderia mantê-la. Isso era medo, não a realidade. Se eu tivesse realmente pensado sobre isso e verificado onde eu poderia conseguir algum dinheiro em uma base temporária, poderia ter mantido a casa, o que teria sido muito melhor para mim e para Adam, meu filho de cinco anos, que acabou vivendo comigo de uma forma um tanto nômade por vários anos após o divórcio. Assim, hoje, quando aconselho clientes, enfatizo todas as alternativas e alerto para como estar consciente delas. Algumas vezes até mesmo exagerei um pouco no exame de cada possibilidade, mas vejo isso como uma positiva reação exagerada às dolorosas mas produtivas lições que aprendi a partir de minha própria experiência.

Jamais se sinta frustrado por uma situação. Se sentir-se assim, compreenda que você só está preso pelos limites de sua própria mente, de sua própria emoção. Há sempre uma maneira de manter seu senso de poder em uma situação, mesmo que ela exija rendição total - uma atividade bem conhecida de qualquer guerreiro espiritual. Mas normalmente há alternativas que podem satisfazer a ambas as partes em um divórcio. A única razão pela qual elas não foram exploradas é pelo medo ou pela ignorância.

2. Dependendo da pessoa errada para aconselhamento. Embora eu tivesse um advogado "ajudando-me", ele na verdade não era independente. Ele era um amigo tão íntimo, e estava ele mesmo às voltas com a loucura de seu próprio divórcio, que tudo que fez foi reforçar minha própria falta de senso. Apoieime nesse meu amigo de maneira total, em vez de procurar ter uma pessoa objetiva ao meu lado para me dar uma segunda opinião.

A ênfase aqui vai para a palavra "objetiva". Sempre haverá muita gente em volta para dar opiniões a você - amigos, pais, colegas, é só escolher. O problema é que a maioria dessas opiniões sempre estará nublada pelas próprias experiências e preconceitos de quem as dá. Quando uma de minhas clientes, Rachel, estava se separando do marido, sua melhor amiga, Hazel, estava disponível para lhe dar seu conselho "especializado" com base em seu próprio divórcio.

- lá até o banco, saque todo o dinheiro e pegue os extratos financeiros - instruiu Hazel a Rachel. - Agora tem de cuidar de você mesma. Meu advogado me disse que eu não deveria nem mesmo falar com meu marido, exceto quando ele for buscar ou deixar as crianças. Talvez você devesse telefonar para o meu advogado.

Uma das coisas sobre a qual insisto com meus clientes é que, antes de assinarem qualquer coisa, peçam a alguém que seja totalmente independente para fazer uma revisão nesse documento. Eu não fiz isso, e meu erro assombrou-me por muitos anos. li casais demais ouvirem conselhos errados dados por amigos bem-intencionados e membros da família, apenas para se lamentarem depois.

Um dos problemas é que ficamos especialmente vulneráveis e necessitando de apoio emocional durante um divórcio.

Não apenas passamos a confiar nas pessoas que nos são mais próximas mais do que normalmente confiaríamos, como também a última coisa que quereríamos fazer seria afastá-los. No caso de Rachel, ela havia escolhido o caminho da mediação, a despeito da desaprovação de Hazel. Sugeri que ela respondesse a Hazel da seguinte forma:

- Agradeço sua amizade, Hazel. Seu apoio tem sido uma grande ajuda nesses últimos meses, e eu sei que precisarei ainda mais dele durante meu divórcio. Obrigada pelo seu conselho; sei que você quer o melhor para mim.

"Mas decidi tentar a mediação. Não tenho a intenção de tentar convencê-la do acerto dessa minha decisão, e não vou discutir sobre isso. Se não funcionar, sempre poderei telefonar para o seu ou para outro advogado. Sei que você não concorda comigo; estou simplesmente pedindo que aceite a minha decisão e me dê o seu apoio em relação a ela. Pode fazer isso por mim?"

Não piore a agonia do divórcio agindo de forma precipitada ou vingativa só porque seu melhor amigo lhe diz para assim fazer. Assegure-se de visitar um terapeuta, um clérigo ou um amigo que lhe dê apoio e que possa ouvi-lo sem automaticamente tomar o seu partido. Você precisa ser capaz de selecionar seus próprios sentimentos através de conversas, mas não precisa ser levado a esse estágio tanto quanto precisa de um ombro amigo e isento em que se apoiar. E, a partir do momento em que vocês estiverem rascunhando acordos, assegure-se de que uma terceira pessoa, independente, examine quaisquer documentos antes de você assiná-los. Eu garanto que ao longo do processo isso vai lhe poupar um bocado de perda de tempo, energia e mágoa.

3. Compreender que nada é permanente. Nos mais de dezessete anos que se passaram desde o meu divórcio, minha ex-esposa e eu estivemos em todas as situações concebíveis, pelas quais podem passear ex-cônjuges, desde tornarmo-nos amantes novamente, até ir ao tribunal para solucionar questões sobre nosso filho. Tribunal - e eu sou um mediador?

Uma das coisas mais importantes que aprendi nos anos que se seguiram ao meu divórcio é que nenhum sentimento é permanente. A vida muda. O que quer que você esteja sentindo agora será diferente daqui a cinco minutos, cinco dias, cinco anos ou cinco microssegundos. Seja raiva, alegria, ou sentir-se ganancioso ou apegado... a única coisa que posso realmente garantir é que esse sentimento será diferente em um outro momento.

Outro dia recebi um casal em meu escritório que estava quase arrancando as cabeças um do outro. Depois que saíram, fui à rua para colocar uma moeda no parquímetro, e vi o marido na calçada. Ele ainda estava xingando?

- Estou tão furioso com aquela mulher? - urrava ele.

Bem, escutei-o o mais calmamente possível, coisa de que eu seria incapaz há dezessete anos, e depois disse:

- Não é uma condição permanente, você sabe.

- Ah, é? - gritou ele. - Como é que você pode dizer isso?

- Porque também isso vai passar - repliquei.

- Quando?

- Isso eu não sei. Mas não se preocupe. Iá passar... em algum momento antes de sua morte.

Permita-se experimentar suas emoções. Mas jamais estenda sua importância além daquele momento. Jamais ignore ou suprima suas emoções, mas nunca aja ou tome uma decisão numa base estritamente emocional, também. Uma das coisas que sempre digo a meus clientes é: Se um dos seus objetivos é tomar decisões e agir sobre elas ignorando ou sendo guiado totalmente por suas emoções, então é melhor sair daqui. Você é um tolo e eu não quero lidar com você.

E se eu for tão tolo de não escutar meu próprio conselho, nesse caso eu deveria divorciar-me de mim mesmo?

### OS QUATRO DIVÓRCIOS\*

E finalmente - como me divorcio de alguém? Deixe-me contar as maneiras.

Contrariamente à crença popular, um divórcio não é um só evento. Duas pessoas simplesmente não separam seus caminhos tão rapidamente. E como poderiam? Ao longo dos anos suas vidas tornaram-se entrelaçadas em muitas áreas diferentes, das quais todas são afetadas pelo divórcio. É como uma árvore que está estourando as fundações de sua casa. Não basta simplesmente você cortá-la pois as raízes são o problema e elas ainda estariam ali. E assim como é assassinato livrar-se de todas aquelas raízes, da mesma forma é extremamente difícil decepar os vários tipos de conexões que você tenha tido com seu esposo, com sua família e amigos, as finanças, as crianças - para não falar de sua conexão consigo mesmo. Há quatro espécies diferentes de divórcios que experimentamos: uma é o divórcio legal, que envolve os documentos formais e a papelada. A outra é o divórcio das finanças, no qual propriedades e débitos são divididos e as pensões alimentícias são decididas. Depois vem o

divórcio social, envolvendo amigos mútuos e parentes. E finalmente temos o divórcio emocional, que não se completa até que cada uma das pessoas tenha verdadeiramente se liberado da outra de modo que alguém novo possa entrar.

Completar esses passos pode levar anos. É por isso que é uma atitude extremamente tola envolver-se com qualquer um que não tenha passado por todos esses quatro divórcios. No meu próprio caso, posso honestamente dizer que nenhuma das mulheres com quem me envolvi nos três ou quatro anos após o meu divórcio levou suficientemente em conta meu continuado apego à minha ex-mulher - e nem mesmo eu o fiz. Eu ainda estava sendo afetado pelo meu divórcio - ou divórcios - muito mais do que poderia sê-lo por qualquer outra pessoa. Se eu houvesse conhecido essas mulheres uns poucos anos depois, provavelmente teria sido capaz de casar-me com pelo menos duas delas, pois a qualidade dessas relações era excelente. Mas as sementes dessas novas relações não seriam capazes de suportar os ventos do meu divórcio, que estavam soprando forte demais para deixá-las formarem suas raízes.

Um pequeno conselho que dou a qualquer um que esteja pensando em envolver-se com uma pessoa que esteja se separando, separada, com um divórcio em perspectiva ou recentemente divorciada é: tenha uma lista de verificação mental pronta. Faça sua própria avaliação; nem mesmo peça respostas à outra pessoa porque ela provavelmente não pode dar. Decida por si mesmo se os quatro divórcios aconteceram, e se não, ou entre em um novo relacionamento com os olhos bem abertos ou nem o faça. Neste livro estamos lidando com a prevenção de conflito bem como com a sua solução, e uma avaliação realista imediata da situação é a decisão mais sábia para todos os envolvidos.

Pela mesma razão, se você é divorciado, seja honesto consigo mesmo a respeito de o quão distanciado realmente está de seu divórcio e de seus efeitos. E depois seja honesto com quem quer que seja que você se envolva. Não estou dizendo que todo mundo tem de se tornar um celibatário até que todos os quatro divórcios se completem. Mas é absolutamente necessário ser o mais honesto possível consigo próprio e com os outros sobre o fato de que vai ser preciso um certo tempo para liberar por completo mágoas, medos, culpas e dependências passadas.

#### Disputas no Trabalho: Lidando com Conflitos no Ambiente Profissional

lic é o estereótipo do supervisor tirânico. É arrogante e pomposo e está todo o tempo à espreita de atos de "subversão" de subordinados. Ele é também incompetente e constantemente culpa outros por seus próprios erros. Quando não consegue cumprir os prazos

fixados por seu chefe, lic ataca seus funcionários, acusado-os de terem um desempenho fraco, ainda que conte com que eles trabalhem horas extras para cobrirem sua inépcia. A politicagem no escritório de lic rivaliza as que ocorrem em Washington em termos de pura intriga e engenhosidade. Eis como um de meus clientes, um antigo funcionário de lic, descreve o que se passava. Há o "rato" do escritório, Bill, funcionário mais novo, que se aproximou de lic de maneira servil e que age como seu confiante, motorista e informante. Bill é um agente duplo; ele se fez amigo de seus colegas, que erroneamente o consideram como um deles, e lic pode contar com Bill para trazer-lhe suculentas informações sobre quaisquer dissensões havidas em meio ao pessoal.

Há também Gail, a "alpinista social" da empresa. Gail é a recepcionista, mas, por considerar sua função dolorosamente abaixo de suas capacidades, aspira a uma ascensão rápida. Em sua primeira semana no trabalho, Gail já estava fazendo memorandos para lic e para os outros funcionários, bem como para o presidente da companhia, em que dava suas opiniões sobre como as coisas poderiam ser melhoradas. Fazia-se exageradamente disponível para lic - às vezes à custa do cumprimento de suas próprias tarefas de "menor" importância, como anotar e passar mensagens aos outros funcionários - e agora espera por uma promoção para o cargo de "assistente pessoal" de lic.

E, é claro, não podemos esquecer Gary, o "fofoqueiro" do escritório. Gary detém um enorme poder; como um telégrafo humano, ele pode ser instantaneamente consultado sobre as últimas informações de bastidores, sobre tudo e todos. Com muita arte ele cultiva a confusão e as represálias entre seus colegas e é provavelmente o mais popular membro do grupo, porque as pessoas dependem dele para fazê-las sentirem-se melhor por colocar os outros em posição inferior.

Desnecessário dizer, o escritório de lic não é um ambiente seguro ou alegre para se trabalhar. As pessoas temem por seus empregos todos os minutos, e é raro quem não sucumba à mentalidade de cada um por si que lic implementou com sucesso.

Gostaríamos de pensar que o departamento de lic é atípico, ou mesmo uma ficção nos anais dos contos de horror de um ambiente de trabalho, mas infelizmente é uma história verdadeira, e que é, provavelmente, muito familiar para a maioria de nós.

### POR QUE CONFLITOS NO TRABALHO SÃO CARACTERÍSTICOS

Algumas das situações de conflito mais perturbadoras, confusas e estressantes que podemos enfrentar em nossas vidas ocorrem no ambiente profissional, aquele crucial centro de atividades onde a maioria de nós passa pelo menos um terço de nossas vidas, e cujo desempenho com frequência influi diretamente sobre como passamos os outros dois terços. As regras da maior parte dos ambientes profissionais normalmente não favorecem um sentimento de paz e relaxamento. Sendo como é, a natureza do trabalho faz com que a maioria de nós fique sob uma pressão permanente para atingir um nível ótimo de produtividade ao mesmo tempo em que temos de manter nossas emoções sob controle e □ Ingirmos que tudo está bem.

Se você já trabalhou para alguém, ou se já esteve em uma posição de gerência, você bem sabe que as expectativas acima constituem-se em um dilema. Por um lado, para que as coisas funcionem o mais tranqüila e eficientemente possível, os conflitos no trabalho têm de ser mantidos em seus níveis mínimos. Por outro lado, precisamente pelo fato de que as expectativas e exigências são tão altas, os níveis de estresse aumentam e o ambiente de trabalho transforma-se, muito freqüentemente, em um solo fértil para desentendimentos, ressentimentos, jogos de poder e toda a espécie de outras dinâmicas dúbias nas quais os seres humanos, por serem humanos, tendem a embarcar.

Os elementos para a prevenção e a reação a conflitos no ambiente profissional são os mesmos que em outros tipos de conflitos, com uma importante exceção. Conflitos no trabalho têm uma característica própria, que é a de que você tem de estar nele oito horas por dia, cinco dias por semana. Embora você possa obter um "divórcio" mudando de emprego, os conflitos no trabalho exercem uma grande influência na renda, no autoconceito e no que se refere a situação e poder, e todos eles afetam diretamente nossos relacionamentos com nossos cônjuges, amantes, famílias e amigos.

Em outras palavras, os conflitos no trabalho influem em nosso senso de auto-estima e segurança emocional e física de uma forma que muitos outros tipos de conflito não fazem.

Apegamo-nos a nossos empregos porque eles nos dão uma identidade e meios financeiros de sobrevivência. Portanto, quando conflitos reais ou potenciais surgem em nosso ambiente de trabalho, podem vir a ser muito mais difíceis de se lidar por causa do forte elemento do medo presente tanto por parte dos funcionários quanto por parte das gerências, cada uma das quais sentindo que seu senso de valor próprio e/ou de segurança no emprego estão ameaçados.

Mas, como já vimos em tantas outras situações de conflito real e potencial, nossos temores têm, muitas vezes, muito pouco a ver com a realidade. Quando se trata de lidar com problemas e desentendimentos no trabalho, geralmente temos muito mais poder e muito mais opções do que pode parecer à primeira vista. Os passos básicos envolvidos no processo de evitar e reagir ao conflito - voltar atrás e visualizar a situação objetivamente, reunir

informações, explorar alternativas, compreender e respeitar a posição da outra pessoa, e obter uma solução que beneficie ambas as partes - ajuda-nos nas situações de conflito podem, na verdade para melhorarmos nossos ambientes de trabalho com nossos colegas, função de poder pessoal e auto-ajuda das coisas

AS CAUSAS...  
 Em situações de conflito, é importante reconhecer as necessidades de ambas as partes, mas que, muitas vezes, as partes envolvidas têm grandes

sucesso.  
 que  
 performance  
 mente  
 incendiária  
 O supervisor ou com  
 O  
 p. a  
 w. f. c. p. problema? Primeiro

r  
 'tudo o que é necessário para criar um lugar tranquilo e confortável. Como ele está e como

- 1. Falha
- 2. Desrespeito
- #
- 3. Egos com
- 4. Impaciência

O 9  
 0  
 0  
 r' 9G

Oo w. INFORMAÇÕES  
 °G

Jack é o único que não recebeu  
 o reconhecimento? Alguém na empresa conse-

S. Medo ou insegurança em relação a uma "perda de controle" se furioso e magoado, mas, quando se trata de enfrentar seu supervisor, Pete, é como se estivesse acuado num canto.

Final de contas, o que pode ele fazer se seus pedidos ou exigências por sua própria natureza, o ambiente de trabalho é um justa recompensa lhe são negados? Ele não quer demitir-se por medo de um possível conflito. Um senso de competência que gosta e precisa de seu trabalho. Ele não quer antagonizar Pete ou passar por cima dele porque pode ser acusado de ser um cria-

tre si posições mais elevadas, ou, se demissões são iminentes, os Assim, Jack permanece calado. Mas interiormente funcionários lutam para manter seus empregos. Compreendendo impotente, como uma vítima do destino do trabalho. do mal o conceito de autoridade, as gerências frequentemente prováveis resultados da falta de vontade de dão maior ênfase à "manutenção do controle" do que a serem aquilo que ele acha que merece? Bem, ele abertas e flexíveis. ; pode relaxar em suas tarefas, fazendo menos ou não as realizan-

Assim, ser honesto e vulnerável, dando prioridade às neces- do tão bem. Ele pode faltar com mais frequência por razões de doenças - e pode sidades e aos sentimentos das outras pessoas, não tem sido um ser verdade, pois as doenças estão relaciona- das com o componente tradicional da dinâmica de um ambiente de traba- estresse decorrente de sua raiva não-expressada por achar que lho em nossa sociedade. Mas se o desejo é de evitar conflitos no estão se aproveitando dele. Ele pode tornar-se ressen- trabalho ou enfrentá-los apropriadamente, pelo menos uma das tido e negativo no trabalho, reclamando das tarefas e de Pete para os outros. Ou ele pode ir ao outro extremo e passar a "cha- partes envolvidas deve estar disposta a:

mar a atenção", tentando provar o seu valor para Pete através da I. Comunicar-se clara e calmamente com a outra pessoa. monitoração das atividades dos outros e tentando "fazer as coi- sas funcionarem melhor".

2. Respeitar as outras pessoas e as suas posições.  
3. Manter uma postura imparcial em relação à situação, e '.. Nenhuma dessas ações ou inações são muito produtivas, é ter a intenção de acertar as diferenças amigavelmente e □□ claro.

Elas são respostas indiretas para uma situação descon- de uma forma que seja mutuamente benéfica. ' fortável que ainda não se transformou em conflito, mas que,

4. Usar o tempo que for necessário para avaliar o problema, por causa do comportamento negativo de Jack, tem grandes entender e ter empatia com a outra pessoa, optando pelo chances de tornar-se um conflito, ou com seu supervisor ou com melhor curso de ação. seus colegas.

5. Ser honesto e vulnerável, sabendo que o verdadeiro con- O que Jack pode fazer para resolver o problema? Primeiro de tudo, trole e a verdadeira segurança estão na habilidade de uma de tudo, precisa afastar-se da situação, ir para um lugar tranqüi- pessoa de sentir-se segura, e não obter essa segurança atra- lo, respirar fundo e procurar descobrir como ele está e como vés de seu trabalho ou de sua posição. gostaria de estar.

**CONFLITOS POR CAUSA DE PROMOÇÕES E AUMENTOS REUNINDO ALGUMAS INFORMAÇÕES**

Jack trabalha há dois anos na empresa. Embora tenha tido boas Quais os elementos da situação? Jack é o único que não recebeu um aumento avaliações, não teve nem aumento e nem promoção. Jack sente- e/ou uma promoção? Alguém na empresa conseguiu isso? Se for assim, por que ele acha que

foi esquecido? Há algo que pudesse fazer melhor? Será que é apenas uma falta de visão de Pete que não será corrigida até que Jack chame sua atenção para esse fato? Sua comunicação com Pete tem sido boa? Ou não? Por quê? O que ele quer realmente comunicar a Pete? O que ele realmente quer para si? Como ele pode obter o que quer sem colocar-se numa situação do tipo "ou-ou": "Ou tenho um aumento ou me demito?" Ou sem obrigar Pete a colocar-se em uma posição defensiva?

Em outras palavras, Jack tem de reunir algumas informações. Ele precisa esclarecer quais são suas próprias necessidades. Como ele se sente a respeito de seu desempenho no trabalho? Sabe que realmente está dando o melhor de si? Ou há uma parte dele que admite que poderia estar fazendo melhor? Em quanto deve montar o aumento a que ele se julga merecedor? Ele gostaria de uma promoção? Em caso positivo, para que cargo?

Como ele se sente em relação a Pete? Eles se dão bem? Ou há algum ressentimento de sua parte, algum "conflito não-expressado" com seu superior, como analisamos no capítulo 2, que ele não esteja exprimindo - e possivelmente vice-versa?

Qual a política da empresa em relação a aumentos e promoções? Jack efetivamente conhece algum caso de outros funcionários que lá trabalham há tanto tempo quanto ele que tenham recebido um aumento e/ou uma promoção? Ou, naquele departamento, tudo está congelado? A questão de receber um aumento ou uma promoção pode muito bem ser um tipo de disputa "estrutural". (Veja o capítulo 1.) Pode haver várias circunstâncias que nada têm a ver com o indivíduo. A empresa pode estar "apertando o cinto"; em um caso que conheço, uma mulher que não recebeu um aumento quando programado, mas que nunca questionou por quê, desenvolveu uma enorme raiva em relação a seu chefe, ao chefe dele e à toda a organização, até descobrir que todos os aumentos haviam sido cancelados em função de dificuldades financeiras da empresa. Ou, um chefe pode ser o tipo de pessoa que por princípio só concede aumentos por desempenhos superiores, e não apenas por um bom trabalho. E mesmo quando é dito a um funcionário que seu trabalho não é excelente, ainda assim isso não é um problema pessoal. É um problema profissional. O empregador pode gostar muito do empregado, mas simplesmente pode não estar satisfeito com seu desempenho.

No caso de Jack, ele pode estar presumindo que (a) existe uma disputa entre ele e Pete, e (b) que a disputa é pessoal. Pete não o considerou para um aumento ou promoção; Jack tomou isso como pessoal. Ponto final. Mas, na realidade, o problema perceptível entre Jack e Pete pode ser de natureza estrutural - ou pode ser uma mistura de estrutural e pessoal. E até que se torne um espião e realize a sua pesquisa, Jack não saberá com que tipo de disputa está lidando, ou, para começar, se realmente existe uma disputa.

Acima de tudo, de que forma a atitude de Jack em relação ao problema contribui para o "grau de conflito" desse mesmo problema? No caso de ele estar com raiva e ressentido, pode já estar envolvido em uma disputa silenciosa, pois, da mesma forma que são necessárias duas pessoas para começar uma guerra e apenas uma para fazer a paz, é possível ser necessário apenas uma pessoa para criar uma situação de disputa a partir de uma simples situação de desentendimento. Se, entretanto, ela está simplesmente confusa e curiosa, então não existe ainda uma disputa.

Se Jack conseguisse agir como se estivesse apenas curioso e por isso reunindo informações - ainda que estivesse se sentindo furioso e frustrado - ele teria muito mais chances de obter as informações que deseja e levar as coisas adiante. Ele pode reunir as informações básicas de que precisa em relação à política e às práticas da companhia antes de fazer qualquer tipo de julgamento preliminar. E se, quando ele vier a encontrar-se com Pete, assumir uma postura a partir de uma disposição calma e investigativa, não porá seu supervisor na defensiva, e também não precisará reagir defensivamente em relação a Pete. Como resultado, haverá uma boa chance de que o problema seja resolvido amigavelmente, mantendo-se os sentimentos negativos em níveis mínimos.

E sobre a reação de Pete? Se ele diz, "recomendei você para um aumento, mas não cabe a mim a decisão final", não existe disputa, ao menos com Pete. Se ele diz, "bem, seu trabalho tem sido bom, mas há áreas em que você precisa melhorar", Jack pode ou discordar ou dizer, "está certo. Tentarei melhorar. Quando poderei ser reavaliado?" Em ambos os casos, no entanto, o problema será estrutural e não pessoal.

Entretanto, se Pete diz, "eu não gosto do jeito como você se veste", ou, "não aprovo o fato de você estar saindo com Ann, a recepcionista", ou, "se você emagrecer vinte quilos vou pensar no assunto", então Jack estará diante de uma disputa pessoal, uma disputa que pode ou não ser resolvida.

### O MITO DA DEPENDÊNCIA DO EMPREGADO

A coisa mais importante que Jack tem de saber é que ele não é uma vítima. Ele não se encontra em uma posição de dependência em relação a Pete a menos que ele prefira acreditar que está.

Isto porque a pura verdade é que em um ambiente de trabalho as relações entre empregados e empregadores são sempre de interdependência. Mesmo que muitas vezes possa parecer o contrário - o chefe detém o controle e o funcionário não - na realidade há duas verdades que a maioria dos empregados esquecem:

1. Patrões precisam de empregados tanto quanto empregados precisam deles, e
2. A menos que seja uma organização muito pequena, todo chefe tem um chefe.

Em outras palavras, a menos que Jack estivesse fazendo um trabalho muito ruim, o que não parece ser o caso já que ele sempre teve boas avaliações, seu supervisor - e sua companhia - precisa dele. E seu supervisor tem um supervisor a quem deve satisfações.

Embora possa não parecer assim muitas vezes, os objetivos dos supervisores e dos empregados não são necessariamente opostos. Ambos querem atingir um bom desempenho e uma alta produtividade. E quando os objetivos de ambas as partes que estejam enfrentando uma situação problemática são semelhantes ou paralelos, não há um conflito - apenas um desentendimento a respeito de como esses objetivos podem ser atingidos da melhor maneira possível.

Sempre que estou ajudando a casais que estão passando por divórcio, ou a casais que já se divorciaram e estão buscando um acordo financeiro, costumo lembrar a eles que "o que é bom para um é bom para o outro".

À primeira vista, isso pode não parecer tão óbvio para as partes envolvidas; superar as hostilidades pode ser difícil, com cada um querendo fazer o outro "pagar". Mas, independentemente de como eles possam estar se sentindo um em relação ao outro, ambos os cônjuges ou ex-cônjuges estão ainda juntos, como uma unidade econômica. Se entre eles houver dinheiro trocando de mãos - seja suporte para uma criança, pensão alimentícia ou dinheiro a ser pago relativo a acordos sobre propriedades - a satisfação econômica de um depende diretamente da satisfação econômica do outro.

Em outras palavras, o jogo de soma zero - ou seja, o que ele conseguir eu não consigo e vice-versa - é um mito, tanto no divórcio quanto nos negócios ou na vida em geral. Quando ex-cônjuges se reúnem para discutir sobre dinheiro, ou quando o empresariado terça armas com a mão-de-obra, a tendência é pular na fogueira para disputar os recursos em jogo. Mas a realidade é que um negócio ou um casamento - desmembrado ou não - é um processo dinâmico em movimento, no qual dinheiro entra e sai o tempo todo. Assim, o que é bom para um é quase sempre bom para o outro. E o que é ruim para um geralmente é ruim para o outro. A tradicional imagem do "chefe-monstro", na qual o patrão

vido amigavelmente, ma  
níveis mínimos.  
E sobre a reação de  
um aumento, mas não c

disputa, ao menos com 1  
 sido bom, mas há áreas  
 pode ou discordar ou diz  
 do poderei ser reavaliad  
 problema será estrutura  
 Entretanto, se Pete c  
 veste", ou, "não aprovo  
 recepcionista", ou, "se v  
 no assunto", então Jack  
 uma disputa que pode o  
 O MITO DA

A coisa mais importante  
 uma vítima. Ele não se e  
 cia em relação a Pete a m  
 Isto porque a pura verda  
 as relações entre empre  
 interdependência. Mesmc  
 #

trário - o chefe detém  
 realidade há duas verdac  
 quecem:

1. Patrões precisam  
 dos precisam dele
2. A menos que seja  
 chefe tem um che

Em outras palavras, a  
 trabalho muito ruim, o c  
 sempre teve boas avaliaç  
 243

um supervisor a quem  
 vezes, os objetivos  
 io são necessariamente  
 im desempenho e uma  
 vos de ambas as partes  
 problemática são seme-  
 :o - apenas um desen-  
 jetivos podem ser atin-  
 que estão passando por  
 .m e estão buscando um  
 eles que "o que é bom  
 recer tão óbvio para as  
 es pode ser difícil, com  
 r". Mas, independente-  
 itindo um em relação ao  
 ges estão ainda juntos,  
 :re eles houver dinheiro  
 uma criança, pensão ali-  
 a acordos sobre propri-  
 m depende diretamente  
 zero - ou se a, o que  
 - é um mito, tanto no

em geral. Quando ex-  
dinheiro, ou quando o  
ie-obra, a tendência é  
 os em jogo. Mas a rea-  
 to - desmembrado ou  
imento, no qual dinhei-  
que é bom para um é  
e é ruim para um geral-  
", na qual o padrão  
a-  
s,  
n

Jack assegure-se de documentar tudo, inclusive a partir de seu memorando inicial ou de sua conversa com Pete. E, mais uma vez, deve ser calmo, direto e não-acusador quanto possível. As chances serão de que sua conversa inicial com Pete venha a resolver a maior parte do dilema de Jack. Pete vai conscientizar-se sobre os sentimentos de Jack, terá de dar uma explicação e provavelmente terá de tentar corrigir a situação ou informar a Jack sobre o que este deve fazer a fim de ganhar um aumento ou conseguir uma promoção. Passar por cima de Pete

- É já seria uma atitude mais séria, à qual geralmente não há necessidade de se recorrer se as linhas de comunicação permanecerem abertas. Jack teria sido o mais honesto possível, e teria mostrado a intenção de entender o ponto de vista de Pete e de chegar a um acordo que beneficiaria a ambos.

#### O LADO DO EMPRESÁRIO: RESPOSTA E PREVENÇÃO DO CONFLITO

Um artigo no número de novembro de 1990 da revista Spirit, publicação de bordo da Southwest Airlines, abordou de forma muito interessante a pergunta: "O Quão Bem você Lida com o Conflito?" Apesar do artigo ter sido destinado a conflitos entre empresários e empregados, os princípios básicos abordados aplicam-se a conflitos em geral. Eis algumas perguntas do "teste" que os leitores supostamente teriam de responder.

1. Ao tentar resolver um conflito, primeiro você deve demonstrar o que é importante para você e depois perguntar à outra pessoa o que é importante para ela.  Verdadeiro ou Falso.
2. Se você disser a um empregado que teme que ele ou ela aja de forma irresponsável, esse empregado irá esforçar-se para provar que ele ou ela é responsável. Verdadeiro ou Falso.
3. Quando o fluxo na direção da solução de um conflito não ocorrer naturalmente, você deveria primeiro sugerir alternativas e depois convidar a outra pessoa a fazer o mesmo. Verdadeiro ou Falso.
4. Como empresário, você deveria sempre considerar as soluções alternativas com honestidade. Verdadeiro ou Falso.
5. Complete a seguinte frase: "Bem, Lisa, parece não haver qualquer outra alternativa para conseguir que isto seja feito da forma correta."  
A. "Desculpe, mas minha decisão será mantida. Dependemos de você para ajudar nos com isso."  
B. "Você tem o direito de pensar de forma diferente, mas minha decisão será mantida. Precisamos de sua experiência para cumprirmos' esse prazo".

As respostas:

1. Verdadeiro. É fundamental demonstrar de forma simples e clara o que é importante para você e por que, e depois confirmar a sua compreensão sobre as necessidades da outra pessoa. Isso pode algumas vezes levar a uma solução imediata.
2. Falso. As pessoas respondem não só às suas ações mas também às suas expectativas. "A profecia da auto-satisfação" ou o processo de confirmar as expectativas que outros têm em

relação a você é um resultado natural baseado na reação humana à avaliação por seus pares e sua aceitação.

3. Falso. As pessoas tendem a ser mais dedicadas quando efetivando uma solução desenvolvida por elas. Deixe que a outra pessoa sugira alternativas, primeiro.

4. Falso. A menos que você verdadeiramente queira levar em consideração as alternativas, e não está impedido disso por causa de regras da organização, buscar e gerar alternativas será frustrante para todos.

5. B. Nessa afirmação, o empresário reconhece o direito da outra pessoa discordar, declara sua decisão e explica por que tem de ser assim.

Bem, como você se saiu? Se você absorveu o que leu neste livro até agora, provavelmente tirou um 10. Por outro lado, pode ser que você tenha achado que algumas das respostas não tenham sido tão claras quanto deveriam ter parecido. Por exemplo, ao passo que a resposta ao item 1 é verdadeira, a resposta ao item 3 é falsa. Em sua aparência, as situações parecem ser quase que as mesmas. Mas, na realidade, em uma situação de conflito, há uma clara diferença entre explicar primeiro as suas necessidades e entre inicialmente sugerir abordagens alternativas para uma solução antes de convidar a outra pessoa a fazer o mesmo.

Ou, embora a resposta à questão 4 pudesse ter parecido ser a verdadeira, um gerenciamento eficaz freqüentemente requer que a pessoa seja capaz de reduzir o número de alternativas para obter □ um aumento na eficiência, e exige que essa pessoa mantenha sua decisão em favor do curso de ação mais produtivo a ser seguido.

Como podemos ver, quando se trata da complexa área de resposta e prevenção de conflitos, há uma linha tênue separando o gerente bem-intencionado daquele que compreende com clareza a dinâmica da prevenção e solução de conflitos. Idealmente, como um administrador, seu objetivo deve ser respeitar seu funcionário, ouvir sua posição, permanecer aberto a sugestões e ainda saber quando tomar uma posição e manter-se fiel a ela. Esta talvez seja a melhor definição em que posso pensar para o uso correto da palavra "autoridade". E aplica-se igualmente a pais e gerentes em qualquer área. A habilidade de entender e manter o equilíbrio entre flexibilidade e controle, razão e firmeza, compreensão e comando, é um talento criativo com lo. Eu acredito em franqueza, é só.

que algumas pessoas possam ter nascido, mas que a maioria de nós deve adquirir, normalmente através da pura - e quase sempre má - experiência.

#### DEMISSÃO: MANDANDO EMBORA COM AMOR

Uma das experiências mais difíceis que qualquer administrador pode enfrentar é demitir um funcionário. Eu mesmo tive de lidar com essa situação altamente desagradável, e aprendi algumas coisas com essa experiência.

Há alguns anos, quando era diretor de uma organização de serviços comunitários em Los Angeles, contratei uma jovem - vamos chamá-la de Sandy - para trabalhar em meu escritório. Enquanto ela ainda estava em seu período de experiência, começou a questionar a forma como eu conduzia o centro e a fazer seus pontos de vista conhecidos dos outros de uma forma loquaz e debnitiva.

Chamei Sandy de lado e confidenciei a ela minha preocupação com seu comportamento, da forma mais amena que me foi possível. Ela respondeu que me achava muito apagado como diretor. Agradei a ela por sua opinião e lembrei-a de que eu conduzia uma operação, não ela. Quando Sandy continuou a tentar impor sua própria autoridade, chamei-a ao meu escritório e disse-lhe que eu não gostava do que ela estava fazendo e que achava aquilo altamente inapropriado. Ela reagiu aparecendo na reunião seguinte do Conselho Diretor e expondo suas reclamações em público, obrigando o Presidente do Conselho a perguntar: "Quem é que manda aqui?"

Embora eu tendesse a ser uma figura autoritária bastante amena, compreendi que havia deixado as coisas fugirem ao controle, Dera a Sandy vários avisos, mas jamais um ultimato. E

talvez ela estivesse certa - talvez eu não houvesse aplicado tanta autoridade quanto o cargo exigiria. Resolvi corrigir esse erro imediatamente, chamando-a à minha sala outra vez, mostrando a ela uma relação por escrito do que eu achava inaceitável em seu comportamento e despedindo-a.

Isso não foi uma coisa fácil para eu fazer. Na verdade, aquilo me fez sentir muito pouco à vontade. Mas eu sabia que se continuasse a permitir que Sandy tumultuasse o meu trabalho, toda a organização iria sofrer. Eu tinha de retomar meu próprio poder como diretor, e ao mesmo tempo emitir uma mensagem em alto e bom som para os outros funcionários de que embora eu pudesse ser um "cara legal", eu ainda era a autoridade, e que aqueles que inapropriadamente questionassem essa autoridade seriam demitidos. E ponto final.

### NÃO HÁ SUBSTITUTIVO PARA A PREPARAÇÃO

E como uma pessoa manda outra embora? Qual a melhor forma de despedir alguém? Quais as ações a serem tomadas e quais as ações a serem evitadas?

1. Dar avisos com antecedência. Quando um funcionário estiver apresentando uma conduta que você não aprova, comece por dar-lhe avisos. Se seu primeiro aviso não fizer efeito, dê o segundo de forma mais severa, acompanhado de conseqüências muito específicas. Se a conduta indesejável repetir-se, documente a ocorrência. A partir daí você pode demitir o funcionário.
2. Documentar tudo. Como gerente ou supervisor, proteja-se com documentos. Do primeiro aviso até a demissão final, assegure-se de que cada incidente seja documentado por escrito. Se você chamou a atenção do funcionário verbalmente, faça uma anotação do fato. Deve ser mantido um arquivo com memorandos e datas, número de vezes e sumários das conversas mantidas com o funcionário problemático ou quaisquer outros funcionários ou supervisores.
3. Respeitar a dignidade do funcionário. Quando você estiver pronto para demitir alguém, chame-o ao escritório em um momento em que não haja ninguém por perto. Peça-lhe para vê-lo depois do expediente ou peça-lhe para chegar mais cedo, antes que os outros tenham chegado.
4. Ater-se aos fatos, não a aspectos pessoais. Quando for sentar-se com o funcionário, atenha-se à parte relevante do problema. Mostre-lhe o que foi arquivado; explique que desde que o problema tem se repetido, você se decidiu por demiti-lo. Permaneça o mais calmo e empático possível, e mostre-se disposto a responder a qualquer pergunta que ele possa querer fazer.
5. Conversar consigo mesmo antes. Não são muitas as pessoas que apreciam a idéia de despedir alguém. Geralmente temos muitas emoções misturadas. Uma parte de nós não deseja provocar dificuldades financeiras para os outros, especialmente se eles têm uma família para sustentar. Outra parte detesta ter de causar um golpe severo na auto-estima de terceiros. Mas, apesar disso, uma outra parte de nós pode estar se sentindo muito aborrecida e ressentida e gostaria de fazer mais do que simplesmente mandar a outra pessoa embora. Se negamos uma dessas partes em favor de outra, arriscamos a sair do episódio ou como "monstros" ou como "corações de manteiga". Ou mergulhamos completamente em nossa raiva ou a reprimimos porque não queremos parecer pessoas más, nem para nós mesmos nem para os outros.

Assim, precisamos conversar um pouco com nós mesmos.

Temos de reconhecer ambas as partes de nós mesmos. Temos que estar frente a frente com a pessoa que vamos despedir para que ela saiba que estamos sendo sinceros e sérios, e que estamos exercendo nosso poder sim, mas de uma forma humana e sentimental. Queremos comunicar à pessoa que não a tememos, mas que a respeitamos como um ser humano como nós mesmos. Se nos sentimos culpados ou mal, podemos querer admitir isso para a outra pessoa: "Eu não me sinto bem com isso. Não tenho nada contra você como pessoa. Mas acredito que essa decisão seja para o melhor interesse da organização."

6. Se apropriado, manter contato para ajudar após a demissão. Paula é uma supervisora de telecomunicações em um banco importante. Uma "supergerente", ela é conhecida pela alta produtividade e motivação de seu departamento. Seus funcionários a adoram, e com muita razão. Paula trabalha com eles para ajudá-los a terem o melhor desempenho. Ela mergulha nas coisas, fica até tarde e está sempre disponível "para apenas uma conversa". Se um funcionário tem um problema, a atitude de Paula é "como podemos resolver isso juntos" em vez de "é melhor você se enquadrar ou sabe o que pode acontecer".

Mesmo quando ela precisa despedir um funcionário, seu relacionamento com aquela pessoa não cessa necessariamente.

Isso porque ela conhece o segredo de mandar alguém embora com amor.

- Não tenho de mandar alguém embora com muita frequência - ela diz. - E detesto quando sou obrigada a isso. Mas meus funcionários ainda gostam de mim mesmo quando tenho de fazê-lo. Converso com eles, explico-lhes minhas razões. Procuro ser simpática e os escuto. E se for o caso de uma situação que não foi boa apenas para o meu departamento, até mesmo tento ajudá-los a conseguir um outro trabalho, seja no próprio banco ou em outro.

Paula conseguiu separar o ato de despedir alguém das pessoas em si. Ela não joga o bebê fora junto com a água da banheira - isto é, não joga o funcionário fora quando o despede. Ela respeita as pessoas de sua equipe na qualidade de indivíduos e seres humanos, e eles retribuem esse respeito com uma lealdade que é tão devotada quanto rara.

#### CONFLITOS ENTRE COLEGAS

A maioria de nós provavelmente já se defrontou com um problema com algum colega de trabalho em algum ponto de nossas vidas. Seja um sócio que não tem a mesma visão que você tem, uma secretária que tenha ciúmes de seu território ou um colega que fale alto e seja excessivamente crítico, a vida profissional pode ser ameaçada por perigos emocionais quando você e a pessoa com quem você tem de trabalhar não se dão bem.

Conflitos entre colegas de trabalho são especialmente desagradáveis porque (a) há muito mais empregados do que chefes, o que significa que há mais oportunidades para surgirem conflitos entre colegas; (b) dada a natureza da estrutura e da política dos escritórios, esses conflitos raramente são privados; e (c) por causa da permanente proximidade entre os antagonistas, é difícil escapar a esses conflitos.

Mas, como em todas as outras situações de disputa que já vimos, o problema não é tanto o conflito em si, mas a falha em saber lidar com o conflito. E essa falha muitas vezes advém do fato de você ter de estar trabalhando com essa pessoa todos os dias. □locê não pode despedi-la; ela é parte da "família" do trabalho. Por isso, quando surge alguma dificuldade com um companheiro de trabalho, a maioria das pessoas tende a evitar o problema, preferindo "não fazer onda" ou possivelmente criar o que temem que possa vir a ser um ambiente de trabalho intolerável.

#### TORNANDO TOLERÁVEL UMA SITUAÇÃO INTOLERÁVEL: A RECOMPENSA POR UMA COMUNICAÇÃO ABERTA

Larry e Hank, por exemplo, são engenheiros em uma companhia que constrói aviões. Larry é uma dessas pessoas cordatas e de maneiras suaves, que se esforça para relacionar-se bem com todos. Por seu lado, Hank é espalhafatoso, crítico, cáustico e tem o dom de chatear enormemente a todos com quem tem contato.

Fora do trabalho, Larry reclama um bocado a respeito de Hank.

- Esse sujeito é um idiota? - fulmina ele. - Ele me deixa louco? Fica o tempo todo me dizendo o que fazer, me dando conselhos pelos quais não pedi. E ainda por cima fica me cercando o tempo todo?

Mas Larry nunca revelou a Hank sua frustração. Ao contrário, era tão amável com Hank quanto era com todos os outros.

E Hank, desnecessário dizer, que não era exatamente o Sr. Popularidade, tomou erroneamente a máscara de Larry de "sujeito legal" por amizade e o adotou como seu "amigo do peito".

A irritação de Larry com Hank cresceu a ponto dele passar a odiar ter de ir para o trabalho. Por fim, ele defrontava-se com várias opções. Uma era dizer a Hank para deixá-lo em paz para sempre. Outra era demitir-se. Uma terceira era tentar conversar com Hank. E a última era deixar as coisas como estavam, e tentar suportar da melhor forma aquela situação detestável.

Larry decidiu tentar discutir seus sentimentos e frustrações com Hank. No início, Hank assumiu uma postura muito defensiva - e também ficou muito magoado. Mas a honestidade de Larry permitiu-lhe sentir-se mais amistoso em relação a Hank. E afinal, Hank foi capaz de apreciar a abertura de Larry e assim respeitou suas necessidades.

O resultado de tudo isso foi que Larry e Hank trabalham juntos há quase duas décadas. Com o passar dos anos, eles e os outros colegas de trabalho, quando enfrentam alguma dificuldade, passaram a agir como membros de uma família quando há desentendimentos. Conhecendo-se há tanto tempo, o protocolo e a polidez há muito deixaram de ser uma prioridade. Ao contrário, discutem e brigam e, ao mesmo tempo, provêm apoio e defesa uns aos outros.

#### A FORÇA DE TRABALHO COMO UMA EXTENSÃO DA FAMÍLIA

Há uma correlação definida entre os ambientes do trabalho e de casa, onde seus membros evoluem. Inconsciente ou intuitiva-

-e□l□Tn□ul no a□ualasuouj w,□anjo□a so.□qmacu snas apuo 'esea ap a o□jjeqe.z□ op sa□uaiquze so al□ua eplut□ap oe□ejai.zoa euzn epj HI'IIIMd,□ □a

OHSN3,LX'3 dlnn OWÓ□ OH'IH9MI,I, 34 d□210,□ □j

□so.□□no soe sun esa□ap

a otode má□o.xd `oduza□ omsauz os ,a me□uq a uza□nastp `ou□.x□

-uoao o□ □apept.□ot.zd euzn □zas ap uze.□extap o□Tnu.□ Q□j zapljod e a

ojoao□oid o `oduza□ o□ue□ e□j as-opuaaa□juo□ □so□uaullpua□uasap

ecj opuenb etjtuxe□ euln ap solquzauz ouzoa il□e e uxe.□essed 'ap

-epjnal□Tp eu□n□je uzB□ua.c□ua opuenb 'oqjeqe.□□ ap se□ajoa soi□no

so a saja 'soue sop .zessed o ulo□ □sepeaáp senp asenb e□j so□unf

□e□jjeqe.□□ □juejq a □.ze~j anb to□ osst opn□ ap ope□jnsa.□ □

□sapeplssaaau sens no□tadsa,□

uzzsse a `C.z.zsZ ap e.m□zaqe e .zelaa.□de ap zedea to□ □jue□j `jeu□e g

□□juej□ e oe□ejaz uIa oso□sluze sleuz as-.sl□uas a□jj-nt□ltu.□ad □zie-j

ap apept□sauo□j e sBy□ □opeo□euz o□lnuz noal□ máquze□ a - eets

-ua□ap o□.tnm e□zn□sod euzn ntu□nsse □juejq 'olatut o□ yueH uzoa

saó□s□x□sru□ a so□uauzi□uas snas .□I□naszp .ze□ua□ mplaap `C.ueZ

□ja□e□sa□ap

o□□en□Ts ejanbe eux.zo□ .□o□jjauí ep ie□.zodns □e□ua□ a 'uxe□e□sa

omoa sesloa se zexlap e.□a euy□jn e g yuejq uzoa ies□zaeuoa .ze□

-ua□ eia e.zlaa.za□ Buzn □as-.□I□tuzap e.□a ei□n0 □a□zduzas e.zed zed

u.ta oj-exlap e□zed □juejq e .zazTp e□a euzn □saó□do sez.□Qe uloa

#

as-eee uoi ap aja 'uzy .od o jjeqe. o o e.xed zz ap a ietpo e zes  
 -sed ajap o uod e naasa.xa juej uzoa d.i.e ap o e.t.it  
 "o tad op o Tme" nas omoa no ope o a apezule iod "je aj  
 o tats" ap C.ue ap eias Qui e a uauieauo.ua nomo 'apepuejnd  
 -od vS o a uame sxa eia oQu anb '.zaztp ou ssaausap `juej g  
 so. no so sopo uIoa e za o;uenb juej- uzoa ja Quze o e xa `ol.x  
 -e.z uoa o oQ e z sru ens jueH e noja a. eaunu `C. zeZ sej j  
 zo po oduza o opuea  
 -.zaa auz ea euya .zod spule g ypad oeu stenb sojad so jjasuoa  
 opuep aul '.caze anb o opuazzp auz opo odma o eal zoanoj  
 £5Z oeSelao aN ep oe, O  
 exlap auz ajg - ala eutuzjn - B olpt u.cn á o Tatns assg -  
 yueH

ap o tadsa.z e opBaoq uIn eulejaa.x `(.zieZ 'o jjeqe. o op e.xod  
 o e uoa

uza uzanb moa sopo e a;uauzaul.zoua .zea e ja ap ulop o ula;  
 a oal sn a 'oai l. a 'oso e e jedsa á jusjq 'opej nas iod sopo;  
 uIoa uIaq as-.zBuolaejai e.zed a lo sa as anb 'sa ens se. taueui ap  
 a se ep. oa seossad sessap eu. n á .zeq saól e Igi sua anb zlj ju  
 -eduIoa su. n uza so.zla jua ua oes `ojduzaxa .zod 'jueH a .Zie  
 d.L2I38 1 Ott H INnWO

HINn ?IOD d'SN3dWO 3 o o 'I3A d2I3'IO.LNI

od rn ,lg dwn z3Ada3zoZ oaNdN oZ

ja e.zajo ui oqjeqe. o ap a ualquls uin ias e il essod anb ulama  
 anb o .zel.xa a uauzjaelssod no "epuo .zaze oeu" opul.za a.zd 'eulajq  
 -ozd o .s l a e apua seossad sep et. oreuz e 'o jjeqe.z ap o.zza ju  
 -edmoa uzn uzoa apspjnat ip eum je a zns opuenb 'osst iod o j  
 -eqe.z op "Bljiuze" ep a .zed á ela .'ej-Ipadsap apod oeu áaon szszp  
 so sopo eossad essa uzoa opus jjeqe.z . e sa ap ia áaoc ap o e  
 op uzá pe saza se tnuz e jje essa g o rj uoa o uzoa .cbpy ,zaqes  
 ula e jje e seuz 'Is uza o lj uoa o o ue á o u sulajqo. d o 'souz"  
 Qf anb e ndslp ap saó en ts se.z no se sepo uxa ouzoa `ss  
 so lj uoa sassa e . edeasa jza

-i lp á 'se smo e ue so a.z uua apepluzlxoid a uauieu. uad ep esnea  
 .zod (a) a sopeel. d o s a uauze. e. so l uoa sassa 'soi.zg uasa sop  
 eayljod ep a s.zn n.z sa ep eza.zn eu e epep (c . 'se ajoa a.z uua so  
 -lj uoa ma.zl .zns e. Bd sapeptun .zodo sleuz Q j anb eal tu ts anb o  
 'sa a ja anb op sope a.zduza stBuz oynul e j (e) anbiod sta epeW  
 -Bsap a uauzjezaadsa o s o jjeqe.z ap se ajoa a. uua so rj uo  
 wzaq o p as o u .zscjjeqez ap uza áao uzanb uIoa eos  
 -sad e a áaoc opuenb sleuomouia so ciad iod epe eame .zas apod  
 jeuolssT o.zd ept e `oal l.za. a uauzeetsaaxa e(as a o je aje3 anb  
 e ajoa uzn no ol.zó u za nas ap sauznla e jua anb eue a. aas eum  
 `uza áao anb ogsl euzsauz e uza oeu anb olags uIn efaS septe  
 ulei q aa e y a uemlap Iaol ZSZ

252 Joel Edelman e Mary Beth Crain

vidas. Seja um sócio que não tem a mesma visão que você tem,  
 uma secretária que tenha ciúmes de seu território ou um colega  
 que fale alto e seja excessivamente crítico, a vida profissional  
 pode ser ameaçada por perigos emocionais quando você e a pes-

soa com quem você tem de trabalhar não se dão bem. Conflitos entre colegas de trabalho são especialmente desagradáveis porque (a) há muito mais empregados do que chefes, o que significa que há mais oportunidades para surgirem conflitos entre colegas; (b) dada a natureza da estrutura e da política dos escritórios, esses conflitos raramente são privados; e (c) por causa da permanente proximidade entre os antagonistas, é difícil escapar a esses conflitos.

Mas, como em todas as outras situações de disputa que já vimos, o problema não é tanto o conflito em si, mas a falha em saber lidar com o conflito. E essa falha muitas vezes advém do fato de você ter de estar trabalhando com essa pessoa todos os dias. □locê não pode despedi-la; ela é parte da "família" do trabalho. Por isso, quando surge alguma dificuldade com um companheiro de trabalho, a maioria das pessoas tende a evitar o problema, preferindo "não fazer onda" ou possivelmente criar o que temem que possa vir a ser um ambiente de trabalho intolerável.

#### TORNANDO TOLERÁVEL UMA SITUAÇÃO INTOLERÁVEL: A RECOMPENSA POR UMA COMUNICAÇÃO ABERTA

Larry e Hank, por exemplo, são engenheiros em uma companhia que constrói aviões. Larry é uma dessas pessoas cordatas e de maneiras suaves, que se esforça para relacionar-se bem com todos. Por seu lado, Hank é espalhafatoso, crítico, cáustico e tem o dom de chatear enormemente a todos com quem tem contato.

Fora do trabalho, Larry reclama um bocado a respeito de Hank.

Esse sujeito é um idiota? - fulmina ele. - Ele me deixa louco? Fica o tempo todo me dizendo o que fazer, me dando conselhos pelos quais não pedi. E ainda por cima fica me cercando o tempo todo?

Mas Larry nunca revelou a Hank sua frustração. Ao contrário, era tão amável com Hank quanto era com todos os outros. E Hank, desnecessário dizer, que não era exatamente o Sr. Popularidade, tomou erroneamente a máscara de Larry de "sujeito legal" por amizade e o adotou como seu "amigo do peito".

A irritação de Larry com Hank cresceu a ponto dele passar a odiar ter de ir para o trabalho. Por fim, ele defrontava-se com várias opções. Uma era dizer a Hank para deixá-lo em paz para sempre. Outra era demitir-se. Uma terceira era tentar conversar com Hank. E a última era deixar as coisas como estavam, e tentar suportar da melhor forma aquela situação detestável.

Larry decidiu tentar discutir seus sentimentos e frustrações com Hank. No início, Hank assumiu uma postura muito defensiva - e também ficou muito magoado. Mas a honestidade de Larry permitiu-lhe sentir-se mais amistoso em relação a Hank. E afinal, Hank foi capaz de apreciar a abertura de Larry e assim respeitou suas necessidades.

O resultado de tudo isso foi que Larry e Hank trabalham juntos há quase duas décadas. Com o passar dos anos, eles e os outros colegas de trabalho, quando enfrentam alguma dificuldade, passaram a agir como membros de uma família quando há desentendimentos. Conhecendo-se há tanto tempo, o protocolo

e a polidez há muito deixaram de ser uma prioridade. Ao contrário, discutem e brigam e, ao mesmo tempo, provêm apoio e defesa uns aos outros.

#### A FORÇA DE TRABALHO COMO UMA EXTENSÃO DA FAMÍLIA

Há uma correlação definida entre os ambientes do trabalho e de casa, onde seus membros evoluem. Inconsciente ou intuitivamente, muitos de nós projetam em colegas de trabalho pessoas que passaram por nossas vidas desde nossa mais tenra idade. O resultado é que uma dinâmica de família freqüentemente se desenvolve no trabalho, com os colegas inconscientemente assumindo o papel de família uns com os outros.

Uma pessoa pode tornar-se a mãe, outra o pai. Ted pode lembrar a Jack seu irmão mais velho, que competia muito com ele; Thelma pode fazer com que Ted se lembre de sua tia favorita. (No caso de Larry, Hank, que era muito mais velho, tratava-o paternal e paternalisticamente, como ao filho que nunca tivera. E Larry, cujo pai abandonara-o ainda muito pequeno, fazia de Hank o recipiente de um bocado de raiva inconsciente que ele ainda guardava em relação a seu próprio pai.) Kathy, com mais de quarenta anos, desenvolveu um padrão de entrar em choque com supervisores do sexo feminino. Ela rebelava-se violentamente contra qualquer espécie de autoridade feminina, e tornava-se tão irracional que acabou ou demitindo-se ou sendo demitida de uma série de empregos. Foi somente quando Kathy compreendeu quem essas figuras de autoridade representavam - sua mãe, que maltratara Kathy na infância - que ela teve a oportunidade de dar um basta naquele padrão destrutivo e então criar um ambiente de trabalho satisfatório e produtivo para si mesma e para os outros.

Se você estiver envolvido em situações de conflito com um ou mais colegas de trabalho, examine a situação com muito cuidado. Ela lhe faz lembrar, de alguma forma, de conflitos que você teve ou tenha em sua própria casa? As pessoas com quem você está em conflito lhe fazem lembrar de alguém em sua vida - mãe, pai, irmão, irmã, avô, ex-amante ou esposa? Da mesma forma que muitos de nós se casam com pessoas que nos fazem lembrar nossos pais ou outras figuras que influenciaram nossa infância, muito freqüentemente levamos relacionamentos passados para nossos ambientes de trabalho.

Naturalmente, a mais longa das jornadas começa com um primeiro passo - neste caso, o passo da conscientização. Como tenho dito ao longo deste livro, conscientização é o primeiro e o mais importante passo em direção a uma mudança de nós mesmos, de nossos relacionamentos e de nossas vidas. Uma vez que estejamos conscientes do por que nós nos comportamos de uma determinada maneira com determinadas pessoas, podemos então tentar compreender o porquê de elas se comportarem de determinada maneira conosco. Estarão elas simplesmente reagindo ao nosso comportamento? Ou terão elas suas próprias razões das quais não têm consciência? Conscientização é o prelúdio da compreensão, e compreensão é o prelúdio da mudança.

Entretanto, pode haver casos em que você simplesmente não consegue se dar bem com uma outra pessoa em seu trabalho.

Independentemente de quanto você tente, nada parece funcionar. Se for esse o caso, volte ao Gráfico do Conflito no capítulo 1. Como você classificaria esse relacionamento em particular? É um caso de "sentimento de hostilidade não-expressado"? É um caso de incompatibilidade de personalidade? Ou as suas dificuldades com essa pessoa são do tipo "situacional", isto é, especificamente relacionadas com assuntos de trabalho?

Uma vez que você tenha definido o melhor possível a natureza de seu relacionamento, você pode então decidir o que fazer a respeito dele. No caso de você ou da outra pessoa estar experimentando um sentimento de hostilidade não-expressa, é do seu interesse esclarecer isso? Se vocês estão tendo um choque de personalidade que torna difícil para ambos estarem a um raio de distância de dois quilômetros um do outro, é do seu interesse pedir uma

transferência para outro departamento? Outro estado? Ou, em último caso, você quer simplesmente demitir-se do emprego?

Tenha sempre em mente que, sendo iguais todas as alternativas, eu sempre digo que o melhor a fazer é deixar a situação como está e tentar resolvê-la. Independentemente de estar falando sobre seu casamento, seu relacionamento com seus pais ou de um relacionamento no trabalho, agüente firme e procure :) resolver a situação se você puder. Se você não pode, então não pode. Se o seu trabalho, ou uma pessoa com quem você trabalhe, está deixando você doente física ou emocionalmente, e for uma situação que você não possa controlar ou mudar, não quer dizer que seja necessário fugir ou demitir-se para procurar outro emprego ou outro ambiente de trabalho que seja menos estressante. Mas se você permanecer no ringue e der o melhor de si para querer e tentar melhorar a situação, as chances são altas de você ser bem-sucedido - enquanto que, se você não tentar, há uma grande possibilidade de que o conflito que você não resolveu dessa vez venha a manifestar-se em outra situação profissional ou em outro relacionamento pessoal.

E lembre-se: não há nada de errado com o conflito, seja no trabalho ou em qualquer outro lugar. É uma coisa muito humana. Na verdade, está tudo "certo" com ele, no sentido de que uma vez que você compreenda o tipo de relacionamento inconsciente que está tendo com seu chefe, supervisor ou colega, você se catapulta para uma área de escolha e consciência, e (b) você estará descobrindo ainda um outro aspecto de sua própria verdade, o que é a mais excitante e valiosa jornada que podemos fazer nesta vida.

#### Criando Sociedades Que Funcionam

Jerry e Frank são sócios em um negócio. Eles possuem em conjunto e operam uma pequena indústria de móveis feitos à mão.

Têm uma dúzia de empregados e uma operação dia-e-noite muito bem-sucedida. Mas eles também têm um problema na sociedade que praticamente destruiu sua amizade e que ameaça destruir o negócio também.

Jerry e Frank têm personalidades muito diferentes. Jerry é tranqüilo, modesto e extremamente afável. Também é trabalhador, muito consciencioso, um perfeccionista que quer ter certeza de que o serviço será realizado de forma absolutamente correta, não importando quantas horas ele tenha de trabalhar. Além do mais, é extremamente frugal, e com frequência retém sua própria retirada até que todas as contas e os salários dos empregados sejam pagos.

Frank, por outro lado, é mais social. Gosta de aparecer e é altamente popular com muitos dos clientes, a quem trata como se fossem quase pessoas da família. Se por um lado isso é positivo para os negócios, por outro algumas vezes ele fala mais do que trabalha, o que sempre aborrece Jerry e por não ter um senso econômico tão aguçado quanto o de Jerry, algumas vezes Frank perde o controle do fluxo de caixa, fazendo retiradas enquanto a opinião de Jerry é de que ambos deveriam esperar.

Frank é também um viciado. Embora isso não fosse um problema nos primeiros anos da sociedade, com o passar do tempo Frank tornou-se mais e mais dependente de drogas e de álcool, e Jerry descobriu que não poderia contar com Frank para chegar no horário, ou mesmo para ir trabalhar todos os dias.

Mas quando Frank começou a ser preso muitas e muitas vezes por dirigir alcoolizado, Jerry ficou num aperto real. Frank não apenas perdeu permanentemente sua carteira de motorista, como ficou preso durante noventa dias, é claro que no período do ano em que era maior o movimento da loja. Jerry acabou tendo de trabalhar de oitenta a noventa horas por semana, pois não havia ninguém que pudesse contratar ou treinar que sequer se aproximasse do nível de conhecimento e especialização de Frank, no que dissesse respeito a trabalho com madeira. Ele se forçou além do ponto de exaustão, mas racionalizava que, por Frank estar com remorsos e ter prometido que "iria se redimir", as coisas melhorariam depois que ele saísse da cadeia.

Quando o feliz dia chegou, no entanto, Frank foi para a Califórnia, para "recuperar-se". Furioso, finalmente Jerry decidiu que queria livrar-se de Frank. Mas essa não seria uma tarefa fácil. Como co-proprietário do negócio, Frank exigiria sua parte se saísse, e Jerry não tinha o dinheiro. O negócio atravessava uma fase crítica, com mais encomendas entrando do que sua capacidade de atendimento poderia realizar sem expandir, e Jerry simplesmente não tinha os recursos nem para dispensar a habilidade de seu sócio nem para comprar a sua parte.

- Eu gostaria apenas de ter o tempo e o dinheiro necessários para contratar e treinar uma outra pessoa - dizia Jerry sem qualquer esperança. Mas dado o tipo de negócio em que estavam, em que o lucro entrava lenta mas regularmente, esse tempo e esses recursos poderiam não entrar antes dos próximos dez anos. Jerry sentia-se encurralado, impotente, resignado. O que poderia fazer para livrar-se dessa Sociedade Infernal? Ou melhor ainda, o que poderia ele ter feito para evitar esses problemas na sociedade em primeiro lugar?

#### ABRINDO UMA SOCIEDADE: ALGUMAS PRECAUÇÕES BÁSICAS

Da forma como as sociedades são, o exemplo de Jerry e Frank não é pouco comum. No árido terreno desse tipo de relacionamento, é rara a semente que cai em solo hospitaleiro. As estatísticas da Administração de Pequenos Negócios é contundente: a maioria das sociedades comerciais vão à falência. Na verdade, a taxa de "divórcios" entre sociedades comerciais é muito mais alta do que a taxa de divórcios entre casais.

Mas o que leva as pessoas a sociedades comerciais malfeitas? O erro maior é ter expectativas baseadas não na realidade de uma situação, mas no que os sócios gostariam que a situação fosse, ou pensassem que poderia ser. O segundo maior erro é pensar que você pode mudar uma situação - ou a outra pessoa. E o terceiro é fazer previsões otimistas a respeito do futuro em meio a uma descapitalização - não apenas em relação a dinheiro, mas em termos das idéias criativas necessárias para manter um negócio florescendo.

Ao rever sua amizade de quinze anos e sua sociedade comercial de dez anos, Jerry compreendeu que ele e Frank haviam cometido todos os três tipos desses "pecados de omissão" de uma sociedade. Ambos haviam conversado vagamente sobre possuírem sua própria indústria de móveis, e quando ouviram dizer que uma loja na área estava à venda, eles rapidamente tomaram a decisão de comprá-la sem antes terem feito uma preparação mental a priori. Em vez de sentarem-se e estabelecerem uma estratégia preliminar antes de se empenharem em estabelecer a operação, Jerry e Frank compraram primeiro e pensaram depois.

Ambos também conheciam os pontos fortes um do outro.

Mas eles partiram da premissa fatal que, em negócios, fraquezas e idiossincrasias pessoais não importavam. E, além disso, eles teriam de lidar com um novo ambiente em que as dinâmicas e as exigências seriam distintamente diferentes daquelas da amizade pura e simples.

E nos primeiros seis anos de operação, a falta de capital foi o problema maior. Como Jerry e Frank tinham um sério problema de fluxo de caixa e basicamente só podiam pagar a si mesmos, sentiam a falta de recursos criativos e físicos que poderiam ter vindo através da contratação de outras pessoas ou pela aceitação de um terceiro sócio. Além disso, a

capitalização insuficiente não ameaçou apenas a vida do negócio; criou um ambiente altamente estressante, trazendo assim, uma carga adicional ao relacionamento deles.

De que modo Jerry e Frank poderiam ter tentado evitar algumas dessas dificuldades? Bem, antes de se entrar em qualquer tipo de sociedade comercial, eis aqui algumas precauções que podem minimizar o perigo de problemas que possam vir a emergir ao longo do caminho.

1. Conheça seu sócio - antes que ele se torne seu sócio. Acho que o conselho mais importante que recebi quando estudante universitário veio do professor do curso de direitos reais que fiz na faculdade de direito na Universidade de Nova York.

O nome desse cavalheiro, acreditam ou não, era Elmer Million, e o que ele nos disse no fim da última aula do curso de três semestres valia um milhão:

- A maior parte dos estatutos e casos que estudamos em classe ao longo deste último ano referiam-se a como lidar com um rompimento contratual - observou o professor Million em sua despedida. - Mas se vocês seguirem uma, e somente uma, regra em negócios, vocês podem jogar fora tudo o mais que aprenderem aqui. Essa regra simples é: Faça negócio com um homem honesto.

Não há substitutivo para assegurar-se, antes de assinar um contrato ou um acordo, de que as pessoas com quem negociamos mantenham a palavra, sejam confiáveis e tenham integridade. Em outras palavras, se você quer evitar a possibilidade de conflitos, você deve conhecer a pessoa com quem está fazendo negócio.

Por "conhecer" não quero apenas referir-me a conhecer um bom amigo ou mesmo um amante. As pessoas envolvidas nesses tipos de relacionamento freqüentemente entram em sociedades comerciais, e com a mesma freqüência com resultados desastrosos. "Conhecer" seu sócio em potencial significa fazer seu dever de casa: realizar algumas pesquisas externas, reunindo um pouco de história comercial, falando com outras pessoas que possam ter ou trabalhado ou conhecido a pessoa em questão e usar a sua própria intuição e seu melhor julgamento.

Uma sociedade comercial não é apenas como um casamento: é um casamento. Embora você possa não estar apaixonado pelo seu sócio, há um vínculo financeiro, emocional e talvez social com essa pessoa. Você pode ter de conviver com ela boa parte das horas que passa acordado, e nessa proximidade constante você provavelmente terá de aprender as inestimáveis artes matrimoniais da comunicação, compaixão e compromisso, se você quer que esse relacionamento se fortaleça e cresça em vez de fragilizar-se e romper-se.

Lembre-se do que dissemos, no nosso capítulo sobre relações amorosas, a respeito de estar atento aos primeiros sinais que possam indicar que, após os fogos iniciais da paixão terem se dissipado, tudo não poderia ter passado de fogo de palha? O mesmo conselho aplica-se a sociedades comerciais.

Jerry e Frank, por exemplo, eram amigos desde a escola. Quando entraram no negócio, já sabiam muitas coisas a respeito um do outro. Por exemplo, Jerry já sabia que Frank gostava de beber cerveja e fumar maconha. Isso não incomodava Jerry, pois, como companheiro, Frank era uma excelente companhia com quem beber algumas cervejas. E maconha era apenas maconha, certo? Todos haviam fumado em um ou outro momento.

Jerry também sabia que Frank era o tipo de pessoa que "enfeitava" os fatos e passava um bocadinho de tempo no futuro em

vez de no presente. Mas Jerry optou por ver Frank não como um mentiroso ou um fanfarrão, mas como alguém bom de papo e visionário, que seria um apoio para ele na realização de seu sonho mútuo de um negócio.

E a tendência de Frank para deixar o dinheiro escorregar por entre seus dedos não era exatamente um segredo muito bem guardado. Mais de uma vez Jerry emprestara a ele dinheiro para umas cervejas, ou um pouco mais para consertar seu carro velho que estava à beira do colapso. Mas Jerry considerava que, por seu turno, Frank era generoso com o que quer que tivesse, e, além disso, quando o negócio realmente começasse a andar, os problemas de dinheiro de seu amigo iriam acabar.

Quanto a Frank, sabia que sempre que Jerry tinha uma idéia na cabeça, seria irredutível em relação a ela. Mais de uma vez eles haviam entrado em choque sobre o modo de se fazer isto ou aquilo. E o detalhismo vagaroso de Jerry era freqüentemente motivo de frustração para Frank, que gostava de fazer as coisas com rapidez a fim de atacar o próximo projeto. Mas usando os óculos de lentes cor-de-rosa da sociedade entre amigos, Frank preferia ver a teimosia de Jerry como persistência e seu perfeccionismo como cautela, coisas que certamente eram muito necessárias em qualquer tipo de sociedade comercial.

Em resumo, antes de terem iniciado seu negócio em conjunto, tanto Jerry quanto Frank detinham informações suficientes um sobre o outro, o que lhes teria permitido prover os problemas que os aguardavam ao longo do caminho. Em nome do espírito da amizade e do entusiasmo de uma nova aventura, entretanto, eles escolheram ignorar os inconfundíveis sinais de incompatibilidade.

2. Comece pequeno. Ao se decidir montar um negócio em sociedade, uma boa idéia é "testar" um protótipo antes de mergulhar em uma sociedade completa. Teria sido muito melhor para Jerry e Frank tentarem uns poucos projetos pequenos antes de estabelecerem sua sociedade. Eles poderiam ter colaborado em uma experiência de criação e comercialização de um de seus protótipos trabalhando juntos numa base experimental

por vários meses para verem como se davam. Ou então eles poderiam ter tentado estabelecer - por escrito - suas respectivas estratégias de negócio, métodos de trabalho e objetivos, comparando os dois para ver onde eles coincidiam e onde não. Assim como muitas pessoas decidem viver juntas antes de se casarem, da mesma forma pode ser muito esclarecedor trabalhar em conjunto antes de atar o nó de uma sociedade comercial. E dar a ambos um período de tempo razoável para verdadeiramente conhecerem seus hábitos de trabalho e estilos de vida e para partir de uma fase de "lua-de-mel" em que você e seu sócio em potencial estarão mais entusiasmados e com o melhor comportamento.

Kim e Eileen são bons exemplos de duas amigas que resolveram começar juntas um negócio de consultoria, em pequena escala. Cada uma fez um investimento financeiro mínimo em cartões de visita e em propaganda. E aceitaram apenas uns poucos projetos de início, para ver se juntas poderiam trabalhar bem, e para verificar qual o grau de dedicação que cada uma teria em relação ao negócio.

Sua cautela valeu a pena. Aconteceu que Kim trabalhava muito mais lentamente do que Eileen, que sentia-se frustrada por achar que elas poderiam conseguir muito mais trabalhos se Kim trabalhasse mais rápido. E depois de seis meses, tornou-se evidente para Kim que, embora se dedicasse totalmente ao negócio, Eileen tinha uma série de outros objetivos de que não

vstava disposta a abrir mão. Sua sociedade inicial acabou amigavelmente; Eileen arranhou outro emprego e Kim acabou por encontrar um outro sócio cujo estilo de trabalho e cujos objetivos pessoais eram mais próximos dos dela.

3. Estude as alternativas. Antes de entrar em qualquer relacionamento de negócios significativo, verifique as alternativas para essa relação em particular. Se não funcionar a contento, quem mais estaria disponível para o trabalho?

Essa parte de seu dever de casa é absolutamente crucial para qualquer investimento de longo prazo que você possa fazer em seu negócio. Se voltarmos a Jerry e Frank, poderemos ver que o problema crítico de Jerry, naquele momento, era a falta de uma alternativa para substituir Frank. Ele não tinha ninguém para substituí-lo em um período de aperto, ninguém que tivesse a sua habilidade e a sua experiência. Como resultado, Jerry está diante de um duplo problema real. Suas opções são desalentadoras: partindo do pressuposto de que comprar a parte de Frank não é, no momento, uma opção viável, Jerry pode trabalhar as horas de Frank e as suas, continuando a amscar-se na montanha-russa emocional de Frank, ou desistir do negócio.

As chances são, entretanto, que, mesmo depois de eles haverem decidido formar uma sociedade, o estado de crise poderia ter sido evitado. Muito antes de Frank ter sido preso – anos antes, na verdade – era claro para Jerry que eles estavam tendo problemas. Logo que os percebeu, Jerry deveria ter começado a procurar por alguém para contratar numa base de meio-expediente, a quem ele poderia ter treinado em seu tempo livre, como um substituto possível para seu sócio errante.

Só o empregador inexperiente contrata um empregado sem manter um arquivo de candidatos ao cargo. Pela mesma razão, independentemente da intimidade que você pense que tenha com seu sócio, ela jamais é grande o suficiente para que deixemos de tomar precauções. Permita-se sempre ter opções em termos de outras pessoas que possam estar à mão para assumir a posição no caso da sociedade não dar certo.

4. A lista de verificação da sociedade. A maioria dos sócios em potencial pensa que um acordo legal é tudo do que precisam. E pela razão de que os sócios geralmente começam como amigos e querem confiar um no outro, até mesmo esses documentos restringem-se ao mínimo.

Sócios potenciais irão provavelmente contratar um advogado que vai puxar de um contrato padrão de acordo de sociedade, ou que irá aparecer com o mesmo acordo básico que usou para seus últimos dez clientes.

Como esses acordos "genéricos" normalmente levam em conta casos legais passados, é como oferecer hoje armamentos bem construídos, mas para lutar na última guerra. Raramente esses contratos são pessoais e preventivos. Primordialmente, constituem-se em "elefantes brancos", escritos em um incompreensível "legalês" e garantindo os serviços de um advogado para uma futura tradução no caso de algo sair errado.

Esse acordo por escrito, em si, raramente causa problemas.

O que falta – aquilo que foi evitado ou não suficientemente considerado – são típicas fontes de problemas futuros para as sociedades. Portanto, pode ser muito mais útil discutir uma lista de itens com seu futuro sócio e rascunhar seu próprio contrato antes de pedir a um advogado para fazer um para você.

Eis uma lista de quatorze elementos-chave que devem constar de qualquer acordo de sociedade que você possa vir a fazer.

Enquanto analisa a lista, faça anotações sobre cada decisão.

Quando houver terminado, rascunhe um memorando informal do acordo que tenha sido aprovado por ambos, antes de levá-lo a um advogado.

1. Exigências de capital. Quanto capital é necessário e em que data? Quais serão as fontes desse capital? Quanto virá de investidores, e quanto virá de empréstimos ou dinheiro pessoal?
2. Forma de propriedade. Qual será a forma da propriedade? Sociedade simples? Associação Múltipla? Corporação fechada? Corporação limitada? Qual o percentual da propriedade que cada um terá?
3. Tempo de dedicação. Qual o tempo de dedicação esperado de cada sócio? Haverá equidade do tempo dedicado por cada um? E sobre atividades paralelas estranhas ao negócio? Qual a natureza e o tempo permitidos a cada sócio para serem devotados a outros projetos ou negócios?
4. Distribuição dos lucros. Quanto caberá a cada sócio?
5. Salários ou retiradas. Qual o salário inicial para cada sócio? Como serão decididos futuros aumentos? Os salários

- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13
- 14

terão de permanecer retidos? Em caso positivo, em que circunstâncias?

Tomadas de decisão. Que tipos de decisões irão necessitar da participação de todos os sócios? Quais decisões poderão ser tomadas por qualquer dos sócios isoladamente?

Divisão de responsabilidades. Quais serão as responsabilidades de cada sócio? Qual a autoridade que cada um terá e em que áreas?

Contratação de outros empregados. Quem terá autoridade para contratar outros empregados-chave? E sobre a contratação de familiares ou amigos?

Desembolso de fundos. Quem assina os cheques e decide com que banco trabalhar?

Reuniões dos sócios. Com que frequência os sócios irão se reunir? Quais os temas que serão discutidos nesses encontros? Quais os temas que não serão discutidos?

Relatórios financeiros. Com que frequência serão feitos relatórios financeiros? Qual dos sócios ficará encarregado de fazê-los?

Alterações no contrato social. De que forma o contrato social poderá ser alterado? De que forma ele poderá ser ampliado ou extinto? Haverá aumentos de capital? E sobre o estabelecimento de uma data para a expiração do contrato - um "apagar das luzes" colocado em cláusula pela qual o acordo expiraria a menos que todos concordassem em dar continuidade a ele?

Benefícios da sociedade. O que cada sócio terá direito a receber em termos de assistência médica, reposição de despesas, férias etc.?

Eventualidade. O que poderia dar errado? Faça uma lista das eventualidades mais prováveis e decida como irão lidar com cada uma dessas possibilidades, sempre considerando a pior das hipóteses.

#

Mesmo que você tenha um contrato bem amarrado de sociedade comercial, lembre-se: as estatísticas mostram que as sociedades comerciais, em sua maior parte, não são bem-sucedidas.

Na minha opinião, a maior parte desses fracassos se deve a expectativas não realistas - com relação a cada um dos sócios, a você mesmo, às condições do mercado ou a necessidade de capital, apenas para citar os mais óbvios.

E como uma pessoa se protege contra expectativas não realistas? Injetando em si mesma megadoses de realidade. Independentemente do quanto você e seu sócio ou sócios pensarem que são compatíveis, independentemente de quão brilhante o futuro de sua economia projetada pareça, faça da realidade presente a sua prioridade número um, coletando muitas informações, discutindo e comunicando seus desejos, necessidades e expectativas e planejando com antecedência acerca de tudo quanto possa dar errado assim como, também, acerca do que possa dar certo.

Bem, você pode dizer, previsão é muito bom. Mas o que fazer se vocês são Jerry e Frank e querem tentar salvar seu negócio de um naufrágio?

Quando as coisas houverem atingido o estágio de crise em uma sociedade comercial, as emoções estarão à solta. Sentimentos de frustração e raiva estarão toldando a razão e o julgamento da situação com a cabeça fria. Assim, a primeira coisa a fazer nesse tipo de situação é afastar-se dela.

Tente manter-se longe do negócio por uns dois dias. Vá para algum lugar onde você possa relaxar, respirar profundamente, desligar-se dos problemas, meditar - fazer o que quer que seja necessário para clarear sua mente e reduzir a sua pressão sanguínea.

Faça alguns dos exercícios de pesquisa interna de que falamos ao longo deste livro. Pergunte a si mesmo o que realmente quer. Você realmente quer permanecer no negócio por gostar dele ou porque não quer passá-lo para o seu sócio? Você quer realmente tentar ajustar as coisas com seu sócio e acha que isso é possível? Ou a sua intuição está lhe dizendo que você está em um beco sem saída e que estaria muito melhor, e mais feliz, trabalhando com outra pessoa - ou mesmo desistindo do negócio?

Se você acha que ainda há uma chance de salvar a sociedade, o que será preciso fazer?

Quanto esforço você está disposto a empregar?

Se esse esforço não valer a pena, quais são as possibilidades de comprar a parte de seu sócio?

Quais os recursos legais aos quais você pode recorrer no caso de seu sócio não ter cumprido suas obrigações e com isso ter colocado o negócio em perigo, devido à ação ou omissão?

Uma vez que você tenha obtido uma idéia clara a respeito daquilo que quer tanto do negócio quanto de seu sócio, pode adotar as seguintes linhas de ação.

1. Marque uma reunião com seu sócio. Diga a ele que você gostaria de sentar para ambos discutirem sobre suas opções, a essa altura. Não lance culpas ou faça julgamentos. Diga apenas:

"Sei que estamos tendo algumas dificuldades e estou certo de que você ficaria tão feliz quanto eu de vê-las resolvidas. Por que não nos reunimos para falarmos sobre o que ambos queremos e sobre como poderemos ajustar as coisas de uma forma que seja mutuamente vantajosa?"

2. Exponha por escrito seus objetivos e uma estratégia possível para atingi-los. Ao se reunir com seu sócio você deve estar o mais calmo e objetivo possível. Para atingir esse estado mental, você precisa ter um plano escrito que possa ser apresentado ao sócio. Se você não planejar essa reunião, haverá uma boa chance de que você e seu sócio acabem entrando em uma discussão emocional e vazia em vez de fazerem uma bem-sucedida reunião de negócios. Jamais subestime as vantagens de uma preparação prévia.

Ponha tudo no papel - o que quer, com o que está satisfeito e com o que está insatisfeito em relação ao seu sócio, meios pelos quais você pense que ambos possam resolver a situação. Faça uma cópia desse documento e a dê a seu sócio logo no início da reunião. Ou melhor ainda, diga a ele o que está planejando e convide-o a fazer a mesma coisa. Se vocês dois tiverem uma estratégia por escrito, será muito mais fácil ver em que pontos vocês convergem em termos de sentimentos e intenções, o que por sua vez fará ser muito mais fácil chegar a uma solução pacífica para o conflito.

3. Estabeleça um prazo. Ajuste um prazo-limite para testar a estratégia que ambos decidirem implementar, qualquer que seja ela. No caso de Jerry e Frank, Jerry deveria dar a Frank um prazo para ele "tomar um jeito" e provar que se preocupa o suficiente com o negócio e com a sociedade a ponto de fazer algumas mudanças em sua vida pessoal. Mas como Jerry fará isso é que é crucial. É muito importante que ele não ponha as coisas como um ultimato: "Ou você toma jeito ou...?" Jerry terá uma chance muito maior de conseguir o que quer de Frank se disser: "Sei que você tem tentado, Frank. Mas quando lhe acontece alguma coisa, não é só você o atingido, também eu e nosso negócio. Preocupo-me com você como amigo. Mas não posso arriscar o negócio. Assim, eis minha sugestão. Gostaria que você procurasse ajuda e fizesse uma tentativa verdadeira de se livrar das drogas e do álcool. E eu gostaria que você me mostrasse que se interessa pelo negócio o suficiente para investir sua parcela de tempo e de esforço nele.

"Que tal lhe parece um prazo de três meses? Você acha que isso é tempo suficiente para arrumar a casa? Ou prefere conversarmos sobre dissolvermos a sociedade? Você não tem de decidir agora, neste minuto. Mas me dê uma resposta, digamos, na quarta-feira."

4. Rascunhe um acordo ou um contrato revisto para o futuro.

Digamos que Frank esteja disposto a tentar salvar a sociedade e aceite o prazo de três meses dado por Jerry. O próximo passo é que eles estabeleçam um acordo ou façam uma revisão contratual que venha a proteger Jerry no caso de Frank ficar "incapacitado" outra vez, e que possa proteger Jerry também no caso de algo acontecer a Frank.

Esse acordo poderá ser revisto por um advogado após ter sido rascunhado.

5. Ajuste encontros periódicos para avaliar progressos e rever acordos. Fazer reuniões regulares para avaliar o relacionamento é um excelente remédio preventivo. Os sócios concordam em realizar encontros periódicos para discutirem sobre como estão indo emocional e financeiramente, se todos estão fazendo sua parte no trabalho, sobre o que precisa e o que não precisa ser feito. Intenções mútuas podem ser renovadas; a pergunta "Por que estamos nessa sociedade?" sempre pode beneficiar-se ao ser reiterada e reexaminada.

Pense em sua sociedade comercial como um automóvel, e nesses encontros, como revisões que irão evitar que pequenos problemas se transformem em grandes, expondo razões ocultas e realinhando as intenções com as ações.

6. Mediação. Se maus sentimentos passaram a ser tão incontroláveis que seu sócio recusa-se a reunir-se com você, esse é um bom momento para sugerir uma mediação. Nesse caso uma

terceira pessoa objetiva irá encontrar-se com você e com seu sócio para ouvir ambos os lados e ajudá-los a resolverem suas diferenças o mais amigavelmente possível. Se seu sócio recusa-se a reunir-se com você e recusa-se a aceitar uma mediação, isso é um sinal bastante claro de que "ajustar as coisas" não é uma opção, e que é melhor você começar a pensar em dissolver a sociedade.

7. Quando tudo o mais fracassar... procure um advogado.

Quando uma sociedade comercial vai mal, muitas pessoas pensam que o primeiro passo deveria ser consultar um advogado.

- Quero conhecer os meus direitos? - dizem. - Não vou deixar aquele FDP tirar vantagem de mim?

Nove em dez vezes você vai pagar a um advogado para fazer um trabalho que você mesmo poderia fazer gastando uma fração daquele dinheiro, da tempo e do estresse. Na maioria dos casos, seja através de si mesmo ou de um mediador, você e seu sócio podem fazer seus próprios acordos. É apenas quando a comunicação é totalmente interrompida e você precisa safar-se de uma situação difícil que você deve procurar por um consultor legal. Armar-se de saída com um advogado é informar sobre a sua intenção de partir para a guerra.

Antes de disparar os canhões legais, tente todos os outros caminhos que você possa trilhar para resolver a questão com seu sócio. Ir aos tribunais não é uma opção: é um último recurso.

## NEGÓCIOS E CASAMENTO: NEM SEMPRE ELES ANDAM JUNTOS COMO UM CAVALO E UMA CARRUAGEM

Muitos casamentos envolvem negócios de propriedade do marido e da mulher. Essa é uma situação particularmente difícil, de delicado equilíbrio, e que exige uma avaliação prévia muito cuidadosa, um patrimônio bastante escasso entre casais apaixonados.

□ veja o exemplo de Tom e Nancy. Eles se conheceram em um curso de administração de empresas em uma faculdade do meio-oeste, apaixonaram-se e casaram. Depois de vários anos, decidiram abrir uma loja de brinquedos em sua antiga cidade. Nancy era a encarregada dos inventários e dava aulas para turmas de fabricação de brinquedos. Tom geria os aspectos financeiros da operação. A microempresa cresceu, e em um ano o negócio desenvolveu-se tão bem que eles puderam expandir a loja, construir uma excelente casa na floresta e ter um segundo filho.

Mas, ao passo que o negócio evoluía, o casamento esmaecia. Nancy havia engordado uns cinqüenta quilos desde o dia do casamento. Ela devotava a maior parte de sua energia ao negócio e às duas filhas, e quase nada ao marido. E ela havia se tornado uma "especialista" líder na manufatura de bonecas e autora de diversos best sellers sobre o assunto. De repente, ela trazia milhares de dólares extras para os cofres da família e da empresa. Ela se tornou mandona e facilmente irritável. E enchia cada canto da casa com bonecas feitas a mão.

Tom estava horrorizado. Porque, a bem da verdade, detestava bonecas. Para ele, fabricá-las era um negócio lucrativo, e não o sonho de um decorador de interiores. Para Nancy, no entanto, era sua vida, assim como a forma de expressão criativa pela qual ela optara. Surda aos apelos de Tom, Nancy, aos poucos, mas constantemente, acabou por transformar seu lar em uma casa de bonecas gigante. O único cômodo fora do alcance dela era o escritório de Tom, no último andar da casa - um

quarto que se distinguiu dos outros por sua austeridade, organização e total ausência de bonecas.

Tom não era feliz em seu casamento. Mas, quando finalmente abordou o assunto "divórcio" com Nancy, ela subiu pelas paredes, dizendo-lhe que ele perderia tudo, desde a casa e as crianças até a sua parte na empresa.

Assim, Tom permaneceu em seu casamento infeliz. Ele aprendeu da pior maneira que misturar negócios e casamento é como ir para Las Vegas, ganhar em um número e colocar todas as fichas em um outro número. Você não está racionalizando sua aposta; ou vai sair como grande vencedor ou vai perder tudo.

Haveria alguma forma pela qual Tom pudesse ter evitado essa situação infeliz? Somente se, desde o início, no começo de seu negócio comercial com sua esposa, os dois tivessem admitido que estavam em um "estado alterado", e tivessem efetivado um contrato comercial de acordo com aquela situação.

Um "estado alterado" é aquele em que a capacidade de percepção de uma pessoa é toldada por suas emoções. Quando estamos com raiva, encontramos-nos em um estado alterado.

Quando extático, você está em um estado alterado. E de todos os estados alterados que conheço, não há nenhum mais exótico ou tão perigoso quanto o de estar "apaixonado".

Se duas pessoas casadas decidem entrar juntas em um negócio, meu conselho é que entendam que estão em um estado alterado e que embora essa condição possa criar neles um impulso e o desejo de formarem uma sociedade comercial, eles devem fazer um acordo entre si que somente será finalizado quando ambos estiverem em seu estado normal. Eles devem, com efeito, fazer um contrato entre si de que a sociedade não será viabilizada até que estejam em seus estados normais.

Isso soa verdadeiramente ridículo? Bem, antes ridículo do que devastador. Combinar com sucesso casamento e negócios exige um grau de visão e força de vontade quase sobre-humanos. □ Você consegue ficar com seu cônjuge vinte e quatro horas por dia? Podem ambos suportar o duplo estresse de fazer um casamento e um negócio funcionarem? Quanto tempo livre vocês serão capazes de dedicar um ao outro? E aos filhos? Quais seus objetivos de curto prazo? De longo prazo? E o que farão se o casamento não der certo?

Essas perguntas vitais só podem ser respondidas em um estado de plena clareza e praticabilidade. E esse estado só pode ser alcançado quando você for capaz de confiar não só na outra pessoa, mas em si próprio. O contrato que você fará consigo mesmo, o único ato em que a razão cede à emoção, é, na verdade, muito mais importante do que qualquer outro contrato que você venha a fazer com qualquer outra pessoa.

Acreditar em você mesmo requer confiar em sua intuição, na sua visualização dos fatos e na sua capacidade de julgamento para dizer a si mesmo se alguma coisa ou alguma pessoa é certa para você. A maioria de nós usa a palavra "confiar" no contexto da outra pessoa: "eu acredito nele", ou "eu não acredito nela".

Mas quando se trata de confiança, a outra pessoa não é o que importa. Porque, se você confia em si mesmo, sempre pode fazer os ajustes necessários e as mudanças devidas em relação a novas circunstâncias.

Se você e seu amante ou cônjuge estão pensando em iniciar um negócio juntos, faça antes uma análise interior. Qual a sua intuição sobre essa associação? Quais as suas esperanças? Quais

os seus receios? De que maneira o fato de serem sócios pode afetar seu casamento? Qual seu plano alternativo se as coisas não derem certo? Quais são algumas outras alternativas disponíveis para formar uma sociedade comercial?

Jamais parta da premissa de que apenas por estarem apaixonados e dedicados um ao outro uma associação comercial tem que obrigatoriamente dar certo. É tão importante passar pela lista de verificação de uma sociedade com sua esposa como é

o sonho de um de  
era sua vida, as  
qual ela optar

c□ c□ □r a□

total N□ C

itra pessoa - e até mesmo  
□ as contingências que você  
'eração tanto seu relacio-  
l.

`IGES PODEM

'OS?

° .. cônjuges - em sua pró-  
- oito tempestuosos anos de ca-  
.□ para mediar seu divórcio. E alguns  
-am a me procurar com um pedido pouco  
.□ aeriam saber se eu poderia ajudá-los a permane-  
.□ mo sócios comerciais.

E me falem sobre situações difíceis? Por causa de seu complicado acordo financeiro - que envolvia a guarda da casa por Fred, a mudança de Angie para um apartamento e o negócio pagando a ambos - bem como pelo fato de cada um ter dedicado sua vida à agência e ambos não quererem que o outro recebesse todos os lucros sozinho, eles não haviam sido capazes de cortar suas relações comerciais.

Mas não é preciso ter uma bola de cristal para predizer que sua heróica tentativa de manter a sociedade terminaria em fogos de artifício.

Quando vieram me ver, Angie estava a ponto de assassinar Fred.

- Ele é absolutamente impossível? - gritava em uma de nossas mais tumultuadas sessões. - Ele é um louco obsessivo- compulsivo? E é invasivo ao ponto do abuso? Olhe só, outro dia ele ficou tão furioso comigo por alguma coisa que eu não havia feito que pegou todos os papéis que estavam em minha mesa e atirou-os em cima de mim?

Angie admitiu que sentia-se "violada fisicamente" por Fred, que, embora nunca a houvesse agredido fisicamente, tinha um temperamento violento que parecia estar em erupção sempre em sua direção.

- □locê é provavelmente a pessoa mais gentil e suave que conheço - observou ela. - E todos que conheço diriam isso de você. Mas ninguém mais me causa medo, exceto você.

Enquanto Angie falava tornou-se evidente para ambos que Fred era o único capaz de levar Angie à exasperação e vice-versa. Por se conhecerem tão intimamente, cada um deles sabia por intuição exatamente o que dizer, como olhar ou o que fazer ou não fazer para atingir o outro.

- Ele é um predador - refletia Angie. - E eu sou um bicho que se esconde. Sou mesmo boa em enfiar uma faca e torcer.

E isso não era um comportamento consciente, entretanto, até que ficou demonstrado no implacável espelho da mediação.

Meu trabalho, como eu o via, era ajudá-los a fazer o que quer que fosse que eles quisessem. Se eles optassem por continuarem juntos como sócios comerciais, eu poderia ajudá-los nessa tentativa. Se, por outro lado, eles decidissem, durante uma sessão, que não haveria meios de fazerem isso, eu estaria igualmente disposto a ajudá-los a se separarem.

Dei-lhes uma idéia dos lados negativo e positivo de ambas as possibilidades.

- Se vocês decidirem continuar juntos - disse -, vão aprender muito mais sobre vocês mesmos e sobre o outro, porque não terão outra escolha. Entretanto, se optarem por se separarem, a vida de vocês será definitivamente mais fácil. Vocês poderão relaxar mais, se divertirem mais. Essa confusão não terá de continuar a ser o foco que consome todas as suas energias. Mas isso não quer dizer, no entanto, que isso não possa vir a acontecer com a próxima pessoa que entrar como sócia. Mas, pelo menos no momento, ambos poderão respirar mais aliviados.

Ambos ainda queriam tentar continuar sócios.

- Muito bem - disse eu. - O que cada um de vocês está disposto a mudar em si mesmo para tornar possível a continuidade dessa parceria?

Eles tiveram de pensar um pouco sobre isso. Finalmente, Angie disse:

- Você sabe, com qualquer um outro nesse mundo eu tendo a agir de uma forma humilde e a me rebaixar. Mas quando se trata de Fred eu sinto uma necessidade de explodir e me engrandecer. Eu gostaria de não agir assim.

- E o que você acha que a faz agir assim com Fred? - perguntei.

- Não sei. Creio que bem no fundo eu não me ache tão boa quanto ele.

Quando Fred, que compreensivelmente estivera na defensiva durante aquela sessão, viu Angie tornar-se mais vulnerável e honesta, ele imediatamente tornou-se mais suave.

- Creio que sou realmente infantil e implicante e obsessivo-compulsivo - confessou. - Sei que isso deve aborrecer as pessoas. Eu invado o espaço das outras pessoas e gostaria de mudar isso em mim.

A partir desse ponto, eles se abriram um para o outro.

- Você sabe - observou Fred -, essa é a primeira vez que fomos capazes de falar diretamente um com o outro depois da última vez em que estivemos aqui.

- É - concordou Angie. - Eu estava muito furiosa. Mas agora não estou mais com raiva.

- Então... Você ainda querem permanecer juntos no negócio? - perguntei.

- Bem... É possível ser sócios e um não gostar do outro? - perguntou Fred.

- E Joel, você disse alguma coisa antes sobre aprender um bocado se ficarmos juntos - interrompeu Angie. - Qual a linha divisória entre masoquismo e aprendizado?

- Essas são ambas excelentes perguntas - repliquei. - E elas se seguem maravilhosamente. A resposta à pergunta de Fred é "sim". Mas depende de se "gostar ou não um do outro" é uma pergunta para pesquisa ou se é uma conclusão.

- Prossiga - tanto Fred quanto Angie estavam curiosos.

- Se vocês simplesmente não gostam um do outro e chegam à conclusão de que nenhum dos dois vai mudar, então realmente não haverá possibilidade de continuarem juntos. Isso por- que ambos já teriam chegado à conclusão prévia de que continuariam não gostando um do outro. "Se, por outro lado, isso virar uma pergunta: `Não gostamos um do outro, mas haverá algum meio de modificar isso e sermos bem-sucedidos na criação de uma relação de trabalho viável?' Aí vocês estarão em um outro estado de espírito. Aí estarão prontos para analisar esse `não gostar', e descobrir a razão disso. Desde que o incentivo permaneça - financeiro, por exemplo, ou outro qualquer - e se ambos estiverem dispostos a descobrir o que está contribuindo para esse `não gostar', então podem continuar como sócios. E essa, Angie, é a linha divisória entre o masoquismo e o aprendizado.

Tanto Fred quanto Angie disseram estar dispostos a analisar as origens de seus sentimentos um com o outro. Resolveram contratar-me como "consultor de negócios", e encontrarem-se comigo para sessões de duas horas, duas vezes por mês. Até agora eles ainda estão juntos no negócio, pelo simples fato de que estão conscientes de suas ações, e, assim, capacitados a observá-las e a refletir a respeito delas.

Quando Fred se torna implicante, atualmente, em vez de reagir à sua maneira antiga, com raiva e medo, Angie calmamente e de forma imparcial mostra-lhe como está se comportando, e ele então o reconhece. Da mesma maneira, quando Angie sente a necessidade de "enfiar a faca", Fred vai perguntar-lhe a razão pela qual ela está sentindo essa vontade de feri-lo. Isso não quer dizer que eles não mais fiquem furiosos um com o outro.

Mas, porque agora sabem o que fazem e por que estão dispostos a assumir a responsabilidade por suas ações em vez de um culpar o outro, eles têm uma chance muito maior de manter uma relação profissional tolerável.

## QUANDO CHEGA A HORA DE PARAR

George tem quarenta e sete anos e Clark, quarenta. Esses dois empreendedores imobiliários de Atlanta foram sócios durante

ζsaó□do sei□no se o□s slena □o□ed efas na anb eied sa□ed  
 seuzn souuapua□ as g ζej-lptxTp no ej-ápuax ap o□lsgdoad e.zed  
 opo□ cun ouloa apepalaos ep iojee o nplaap souzee ouzo□ 'S  
 □m□ed am e.□ed .zesn lee  
 anb opo□áuI o jenb `a□ed e□juzuI e .□e.xduIoa ianb áaoa aS 'b  
 otaós .zas  
 ap e□jua; na anb uxas ossaans nas it□ue.ze□ e oj-epnte e.zed  
 □zaze□ ossod anb o `olag□au o uzoa ienut□uoa .□anb áaox aS '£  
 ζotag□au o a.zqos áaoe e opueutsua Tassed anb  
 oduIa□ o opo□ g ζstelalul soue so je□ anb `soue soull□jn sassau  
 selo□j souauI ope□jjeqe□ e□jua□ na anb opuluInsa.□d ouisajH 'Z  
 ζolag□au op mes ianb  
 áaoe n□ □otags uIn uzoa no o□julzos .zenut□uoa .zanb áaon ' j  
 '□j.□ej□  
 eied etdga euzn za□ a se□un□.zad sa□utn□as se naea.□asa a□ioa□  
 'gj á□e souuesuad e.□ed sua□l sun□je souxsam  
 sgu e .□ep souze□ a `eiza□-epun□as eu oug□t.zasa ou soule.□□  
 -uoaua soj□j 'osst a□qos souul;aj□a.z eied eueuzas ap jeu□

cun stez.u .zep sou somen 'estoa euIn □zazfp a□jj non :g0□0□0  
 'steuotae.z seet□eu.□a□je a.zqos .xt□nastp e ule.□  
 -e□amoa saja `o□ue□a.□□ua 'etpa.□□oid ogssas e anb eptpam □  
 ' eui  
 -n□je a□sed e opueej sou □□sa o□u .'osst moa .□e.□ed souzen  
 jáaoe ap ulaée□ue□ ien□ opue□ua□ no□sa o□u `e□oiQ :g0□030  
 'eio□e  
 `ultul ap ma□e□uee .ze□zl□ áao□ .xextap no□ oeu seul `ze□nj  
 oianb oQj□j 'opunexa no□sa o□uauzom o□exa a□saj□j :X□y'IO  
 'soule□ua.□□ua gf anb jlal□zp sleuz o□sanb  
 e a□uauljaexoid g e□sg 'semajqo.□d sossou .□euotanjós ap  
 sazedeá somo□ aidulas soue azop sassaj□j 'a□uauz uxa e□jut□  
 na anb o to□ oeu naaa□uoae anb o `''apepaTaos ep oe□nj  
 -osstp e aiqos ies.□aeuoa souze□" asstp na opuena :□O□O□O  
 'exteq o□rnuI eee□  
 -sa a□uauleel□ru□suoa a emjea as-ulazealunmoa ap sajam apepm  
 -edeá e `otalut aQ 'sieunqu□ soe za.uoaz ap uzaia□ uzas o□tj□c□oa  
 nas iaejosai ap e□ueiadsa eu aui-ia□ ule.cai□ □jiej□ a a□loa□  
 'a□ue□lq  
 -.zoxa e.zzaueul□ og□esuaduIoa emn noiapTsuoa a□.□oa□ anb  
 ojznbep euuo□ eu "e□ue□ute" ens e ni□lxa aja `oe□njosstp e aiqos  
 ieje□ e no□auzoa a ja□□zeauí o ie.□eáua eied o□uo.zd eae□sa `jeut□e  
 'opuenb 'a□uauljeu□ g 'e□nadeia□ uln no.□naoid `ept□ ens uza zae  
 eitaudzud ejad '.□euomun□ em□asuoá oeu aja '.ze□jjeqe.x□ ern□asuoá  
 oeu ajg 'ogssa.zdap uia nrea □jiej□ `a□ioa□ ap esa.zdins eied  
 'o□e□ o .□eieáua elpod o□u □j.□ej□ a ope□a□ja  
 ezee□j apepaTaos e iaze□sap ap o□uauouloux o sey□j 'uzaq o□Tnuz a□  
 -uameitaaueuT□ ule□e□sa soquze `oueljqloult opeaiam op ogsojdxá  
 e a so□uauy□sa□ul suoq `o□jjeqe.c□. o□tnul e se□e.z□ 'sa.xejgp jTuz  
 OSZ a□uaulepeuxlxo.zde `ou□jes ap ojn□z□ e `a□uauijenué eee.□t□a.□  
 sajam uzn epe□ 'sa□zejgp ap saó□jttui 0 j ap sleul uze□ezrje□o□ ap  
 -epalaos ep sopmbzj soet□e s□ 'o.□Ia□jutp eia o□u euIajqo.□d □  
 'epte eudg.xd ens iepnm e opue□  
 -uqo eee□.sa o uxáquze□ seul `''opue□asap" e□e□sa o o□luze .□o□jj  
 -auz nas seuade o□u .'ople.z□ a opeuopueqe as-nl□uas ajg 'o□Tuó;e  
 noal□ □j.□ej□ apepataos e iaejosslp euanb anb notaunue aja anb  
 ma o□uauoulou z ou `e□uepnuI essa .□aze□ uza opuesuad e□jute anb ap  
 sa□ue soue ol□enb sun □j.zej□ e opesl□e ia□ a□ioa□ ap .□esad□  
 'nouoíomsap a□uauze□iqns □jiej□  
 ap opunuz o `ieljIule□ a je□nfuoá e□nade.□a□ omoá oug□jnsuoá um  
 iuqe a eiTa.ueá ap iepnux na□josa.□ a□ioa□ opuenb `uyss□  
 .eII  
 -Iule□ nns e ela a□.xoá□ ap etjtule□ e `so□jtt3 uzau a esodsa mau  
 e□jul□ oQu anb `□j.zej□ eied a `o□jjae steux o□uziz mn omoá eia  
 aja apep.zae ej□j 'oulei ou opzpaans-uzaq ías e o-opuepfnfe a oTa  
 -g□au op sopai□as so aja e opuemsua `□j.□ej□ e io□uauz ap oput□  
 -ias `íotuás otago o ope.zaptsuoá e□za a□ioa□ 'sieuz epute me.□em  
 -ncoide so so□unf soue azop sassa a .'so□Tuze suoq u.ceia ef saja  
 `ope□amoa assaez□ etíaa.□ed ens anb sa□ue oulsay□ 'soue □azop  
 6GZ oeSelao□aN ep oey 0 □□ ulei□ □a8 □eW a uewlapg Isol 8LZ  
 ?80

278 Joel EdeJman e Mary Beth Crain O'Ìào da Ne□ 281

#

doze anos. Mesmo antes que sua parceria tivesse começado, eles já eram bons amigos; e esses doze anos juntos os aproximaram ainda mais. George era considerado o sócio sênior, servindo de mentor a Clark, ensinando a ele os segredos do negócio e ajudando-o a ser bem-sucedido no ramo. Na verdade ele era como um irmão mais velho, e para Clark, que não tinha nem esposa e nem filhos, a família de George era a sua família.

Assim, quando George resolveu mudar de carreira e abrir um consultório como terapeuta conjugal e familiar, o mundo de Clark subitamente desmoronou.

Apesar de George ter avisado a Clark uns quatro anos antes de que vinha pensando em fazer essa mudança, no momento em que ele anunciou que queria dissolver a sociedade Clark ficou atônito. Ele sentiu-se abandonado e traído; não apenas seu melhor amigo o estava "desertando", mas também o estava obrigando a mudar sua própria vida.

O problema não era dinheiro. Os ativos líquidos da sociedade totalizavam mais de 10 milhões de dólares. Cada um deles retirava anualmente, a título de salário, aproximadamente 250 mil dólares. Graças a muito trabalho, bons investimentos e à explosão do mercado imobiliário, ambos estavam financeiramente muito bem. Mas o momento de desfazer a sociedade havia chegado e Clark não podia encarar o fato.

Para surpresa de George, Clark caiu em depressão. Ele não conseguia trabalhar, ele não conseguia funcionar. Pela primeira vez em sua vida, procurou um terapeuta. E finalmente, quando, afinal, estava pronto para encarar o inevitável e começou a falar sobre a dissolução, ele exigiu a sua "vingança" na forma daquilo que George considerou uma compensação financeira exorbitante.

George e Clark vieram ver-me na esperança de resolver seu conflito sem terem de recorrer aos tribunais. De início, a capa-

guntar-lhe uma coisa. Que tal se pudéssemos ajustar uma forma de manter a sua equidade crescendo, manter os seus rendimentos entrando e liberá-lo de quaisquer responsabilidades?

GEORGE: □locê está me confundindo. Isso parece impossível.

CLARK: Siga o meu raciocínio, por favor. É tão simples que eu não sei como não pensamos nisso antes. Eis aqui a idéia: você e eu continuaremos a deter a propriedade conjunta e igualmente, quase como em uma sociedade limitada. Eu faço toda a administração, compras, vendas e outras tomadas de decisões em seu interesse. Eu terei direito a uma comissão pela prestação desses serviços e você não terá de fazer nada mais além de receber um cheque todos os meses. □locê foi um bom professor e eu aprendi um bocado. Acho que consigo fazer isso.

O que você pensa disso?

GEORGE: Não sei. É interessante. Terei de depositar muita confiança em você e passarei a ter muito pouco controle.

Mas isso certamente iria me poupar de ter de decidir como administrar meus investimentos. Tenho de confessar que você me superou. Aqui estava eu, pronto para uma retirada da sociedade, e agora você está pensando em usar nossos bens e nossa experiência em nosso benefício mútuo?

CLARK: Correto. Talvez você não tenha de "pegar o dinheiro e correr".

GEORGE: Bem. Essa é verdadeiramente uma idéia que muda tudo. Dê-me alguns dias para pensar e vamos conversar de novo.

O final feliz foi que George e Clark concordaram em manter a posse conjunta das propriedades, com Clark gerenciando e controlando a empresa. Através da mediação e da disposição de levar em conta as necessidades e interesses de cada um, George e Clark foram capazes de salvar sua amizade e sua sociedade, transformando um conflito em uma nova fase de seu relacionamento comercial.

Quando uma pessoa quer acabar uma sociedade comercial e a outra não, isso é tão doloroso quanto um divórcio em que um cônjuge quer se separar, mas o outro não. Felizmente,

entretanto, no caso de uma sociedade comercial sempre existem opções. É necessário apenas que você se dê tempo e espaço suficientes para pensar sobre elas. No caso de George e Clark, seus freqüentes encontros e conversações foram na verdade brainstormings disfarçados, com a solução certa finalmente surgindo inesperadamente como resultado dessas discussões.

Mas não foram apenas as conversas que resolveram seu conflito. Foram a intenção e o desejo da parte de ambos, George e Clark, de resolver as coisas amigavelmente, de ver, em primeiro lugar, a outra pessoa como um ser humano e como um amigo, e, secundariamente, como um sócio em um negócio, e de respeitar seu ponto de vista tanto quanto possível, em todos os contatos que tiveram.

George e Clark tiveram sorte. Ambos estavam negociando com homens honestos. E honestidade, verdade e satisfação mútua foram os resultados obtidos.

#

### Organizando e Conduzindo Reuniões Produtivas

Um dos melhores lugares para se começar a usar as técnicas descritas neste livro para aperfeiçoar suas relações de trabalho com amigos, familiares, colegas e superiores e o relacionamento deles uns com os outros é num típico encontro ao qual, mais cedo ou mais tarde, todos estaremos sujeitos: uma reunião.

### REUNIÕES: ENCONTRANDO-SE COM EFICÁCIA

Em vários momentos no cotidiano de nossas vidas, todos participamos, seja querendo ou sem querer, de reuniões\*. Reuniões de família, reuniões de escola, reuniões com sócios, reuniões na igreja ou na sinagoga, reuniões de departamento, reuniões de diretoria... Estamos todos familiarizados com a experiência de "interessante o fato de que a palavra em inglês para reunião, meeting, origina-se do anglo-saxão metan, que significa "chegar junto". Portanto, a intenção original de se encontrar com os outros era uma coisa positiva e harmoniosa: unir as pessoas em uma atividade mutuamente benéfica.

interagir dentro de um ambiente de grupo, na esperança de definir e atingir um objetivo maior para o bem comum.

A monotonia parece ser um aspecto inerente às reuniões.

Em muitos casos um mal necessário, exigência do trabalho ou da organização com que estamos envolvidos, as reuniões se arrastam - e durante sua realização dormimos, sonhamos, ficamos irrequietos, até que finalmente ouvimos as palavras mágicas, geralmente pronunciadas pelo "líder" do evento: "Bem, creio que isso é tudo." Nesse ponto podemos saltar de nossas cadeiras, exatamente como crianças atropelando-se para deixar a escola quando ouvem o tão esperado som da campainha anunciando a hora da saída.

Algumas pessoas, particularmente aquelas que trabalham para organizações de quaisquer tamanhos e que têm funções como as chamadas de colarinho branco ou criativas, passam uma substancial parcela de seu tempo em reuniões. Por exemplo, um alto funcionário municipal, que eu conheço, passa pelo menos metade do seu tempo em reuniões; algumas das quais ele "comanda" e outras não, participando simplesmente como uma das pessoas do grupo. Ele é um dos primeiros a admitir que uma grande percentagem dessas reuniões são perda de tempo, parcial ou total, além de não serem conduzidas de forma eficaz, efetiva ou agradável.

Pergunte a si mesmo quantos desses encontros de que participou foram realmente necessários. Quantos foram bem conduzidos? Quantos foram agradáveis? Quantos atingiram resultados úteis proporcionais ao tempo gasto com eles? Se sua resposta foi "muito poucos", essa sua experiência é a regra. A verdade soberana é que as reuniões, em boa parte, não são necessárias, e, portanto, a maioria de nós cujo trabalho envolve reuniões regulares, passa uma substancial parte de nossas vidas de uma forma ineficaz, ineficiente e desagradável.

Freqüentemente reuniões se desintegram em rituais vazios.

Elas são um pouco como recitar poesias no segundo grau: você pode ser fantástico em decorá-las, mas provavelmente não farão muito sentido para você. As pessoas que têm de ir a muitas reuniões se vêem em uma rota já conhecida, repetindo palavras ou abordagens que se tornaram sem sentido e vazias devido ao seu uso excessivo.

Em vez de uma interação viva, muitas reuniões têm um quê de fúnebre. Entusiasmar ou energizar os participantes é um feito equivalente a ressuscitar os mortos.

Isso me faz lembrar de um cartaz pelo qual passo muitas vezes em uma das estradas de Los Angeles, de uma estação de rock que alardeia sua fama a partir de sua seleção de sucessos do momento. Seu slogan é "Menos Música para os Caras Mortos".

O objetivo da reunião "perfeita", a meu ver, é prover "mais música para os caras vivos". Mas de que forma podemos transformar reuniões que mais parecem uma visita a um cemitério em experiências positivas, produtivas e revigorantes?

Pense em como você poderá energizar, revigorar e mudar a próxima reunião da qual vai participar. A natureza de uma reunião é abstrata. Pode ser uma reunião de trabalho, de pais e mestres, de um clube ou organização a que você pertença – e até mesmo uma reunião com membros da família. O que nos interessa aqui é o veículo do processo de reunião, como uma oportunidade de facilitar uma comunicação significativa e efetiva.

Da mesma forma, seu papel "oficial" na reunião é de importância secundária. Seja você o presidente do conselho ou da companhia, diretor de um clube, supervisor de um departamento ou um simples funcionário, seu objetivo é, idealmente, o mesmo: ajudar a energizar e facilitar a integração pessoal de forma a que todos os participantes sintam-se como uma parte importante do processo e a que o encontro se torne um verdadeiro "chegar junto" de idéias e objetivos.

## MAXIMIZANDO SUA ESTRATÉGIA DE REUNIÃO

Como você pode fazer o máximo de suas reuniões e delas extrair os melhores resultados?

1. Escreva suas principais necessidades e objetivos. Enfoque; faça uma pesquisa interna. O que você acha que seja o propósito da reunião? O que você pessoalmente gostaria de obter dela? O que você espera que ela cumpra em termos de objetivos de curto e longo prazos?
2. Faça uma preparação prévia. Reuniões podem ser divididas em três fases bastante distintas. A primeira é organização e criação. A segunda é a reunião em si. E a terceira é a sua continuidade.

Examinemos a fase de organização. Em geral, vamos para as reuniões despreparados. Com frequência não vemos muito claramente qual a nossa participação no processo; muitas vezes preferimos apenas "ir levando", a menos que tenhamos que fazer uma apresentação. Lembra-se do caso de Steven, o funcionário da empresa aeroespacial que vinha tendo problemas com sua supervisora, Sylvia? (capítulo S). Embora não tivesse tido uma "reunião" com ela no sentido em que aqui estamos nos referindo - uma coisa mais de grupo do que um encontro a dois -, Steven preparou-se antecipadamente antes de procurar Sylvia para expor suas preocupações. Ele fez sua pesquisa, descobrindo coisas sobre o passado dela, sobre algumas das razões de seu comportamento, o melhor momento e a melhor forma de abordar o assunto com ela e outras informações importantes que maximizaram suas chances para ter com ela uma comunicação bem-sucedida. Se apenas tivesse "levado" a coisa, sem esclarecer seus próprios sentimentos, necessidades e objetivos, reunindo informações vitais sobre Sylvia antecipadamente, Steven jamais teria sido tão objetivo, tranqüilo e bem-sucedido.

Assim, de maneira a maximizar qualquer reunião, você deve fazer com que as pessoas se preparem antecipadamente para o encontro. Você deve fazer com que elas pensem sobre os assuntos, preparem-se para eles, de forma que, no momento em que a reunião se realizar, elas já conheçam bem os objetivos do encontro. Assim, as esperanças são de que elas concordem com esse objetivo e de que já estejam preparadas para ela.

vidade a longo prazo do que aqueles que não as realizam. A razão é simples: dar às pessoas uma chance de expressarem suas idéias, sentimentos e reclamações em bases regulares mantém o ar limpo e ajuda a assegurar que desacordos e insatisfações não evoluam para conflitos totais.

Famílias que mantêm encontros semanais ou mensais para discutir seus assuntos tendem a ser mais felizes porque a comunicação é a prioridade máxima para elas. Reuniões de negócios ou de membros de uma equipe que não sejam supérfluas, em que sejam discutidas preocupações genuínas dos funcionários, em vez de servirem para mostrar brilhantes relatórios sobre como as coisas estão indo maravilhosamente bem, irão ajudar a forjar um ambiente de trabalho no qual as pessoas sintam-se melhor a respeito de si mesmas e, conseqüentemente, a realizarem um trabalho melhor.

Por outro lado, ambientes em que reina o silêncio, no qual a negação tem um importante papel e em que não se dê o devido valor às opiniões, sentimentos e necessidades de seus membros tendem a criar confusão, medo, raiva e ressentimento.

Em um ambiente como esse, as pessoas provavelmente não estarão operando em um nível ótimo de produtividade e eficiência, porque muito de suas energias estará sendo usado no cultivo não de atitudes e emoções positivas, mas, sim, de negativa.

Tomemos o seguinte exemplo. O Sr. Adams era presidente e editor de uma revista de variedades. Por sentir-se poderoso somente quando estava controlando seu ambiente e a todos que nele estivessem, o Sr. Adams desenvolveu um estilo ditatorial de gerenciar sua publicação. Ele tomava cuidado para não elogiar seus funcionários e assegurava-se de fazer críticas contundentes. Era normalmente indeciso acerca de qualquer coisa, e assim as pessoas nunca sabiam do que ele gostaria e do que não, e nunca sabiam onde estavam pisando. Ele pagava mal a todos e nunca concedia aumentos. Uma vez, com a revista já atrasada para ir para as rotativas, ele até mesmo demonstrou esperar que sua equipe fosse trabalhar no dia de Natal sem que lhes fossem pagas horas extras. Em resumo, era um verdadeiro Sr. Scrooge\*.

O permanente estado de tensão e confusão que ele disseminava entre sua equipe enfraquecia a auto-estima de todos, fazia-os recearem por seus empregos e dava ao Sr. Adams sensação de autoridade absoluta.

Assim, quase não é necessário dizer que o Sr. Adams detestava reuniões. Ele não queria ouvir as opiniões de sua equipe, não queria ser ele mesmo desafiado e certamente não queria deixar que alguém pudesse pensar que era importante ou valioso. "Se isso acontecer", pensava ele, "está tudo acabado. Eles se tornarão arrogantes. Começarão a pedir aumentos, tentarão conduzir as coisas... Talvez tentem até mesmo passar por cima de mim?"

Por causa dessa paranóia do Sr. Adams e de sua insistência em concentrar toda a autoridade, sua revista não era nem um lugar alegre nem particularmente produtivo para se trabalhar. E assim estava sempre perdendo articulistas importantes e editores. Em uma única semana, três de seus funcionários-chave demitiram-se. E os que permaneceram tinham tanto ressentimento dele que realizavam apenas o mínimo de trabalho, fazendo longas pausas sempre que ele se ausentava do escritório e não davam tudo quanto podiam na feitura da publicação.

Finalmente o Sr. Adams chegou à conclusão de que, se quisesse manter viva sua publicação, teria de começar a reconhecer a capacidade dos membros de sua equipe e a valorizá-los. Relutantemente, ele fez uma reunião com a equipe, durante a

qual muitas reclamações foram ventiladas e outros temas foram discutidos e esclarecidos. Imediatamente as pessoas passaram a se sentir mais calmas e mais positivas. A produtividade aumentou e logo o Sr. Adams começou a fazer reuniões mais frequentes.

Para sua surpresa, ele descobriu que, em vez de representarem uma ameaça à sua autoridade, essas reuniões com sua equipe traziam-lhe uma força maior. Seus funcionários passaram a respeitá-lo mais e tornaram-se muito mais leais do que eram no passado. O processo de reunião serviu não apenas para esclarecer tópicos e para aumentar a motivação e a produtividade no escritório - ele se tornou um mecanismo altamente eficaz para a prevenção de disputas.

(Personagem de "Canção de Natal", de Charles Dickens, que representa o estereótipo do patrão avarento. (N. do T.)

## REUNIÕES COMO UM ESTÁGIO FINAL DE DESENVOLVIMENTO

Normalmente vemos uma reunião inicial como o primeiro estágio para se conseguir que alguma coisa seja realizada. Mas às vezes uma primeira reunião pode na verdade ser o estágio final de um processo, particularmente quando aquele encontro tem como objetivo resolver um conflito.

Em 1985, fiz um importante trabalho de mediação dentro da Wilson Learning Systems, corporação relativamente pequena (pertencente a uma grande editora) que provia treinamento gerencial, de vendas e de supervisão industrial e que, em 1985, ficou em ducentésimo lugar, por número de clientes, entre as companhias constantes dos 500 da Fortune.

O presidente da corporação, Larry Wilson, que também é o co-autor, junto com o Dr. Spencer Johnson, do livro *O vendedor-minuto\**, foi me buscar para lidar com uma séria disputa.

Vamos deixar que ele mesmo descreva a situação:

- Eu havia projetado um meio novo, mais eficiente e mais eficaz, de treinar através de um processo de "vídeo interativo" auto-instrutivo. Para tornar esse novo grupo TI (Tecnologia Interativa) um sucesso, e de modo a evitar que ele fosse destruído pela correnteza da matriz da organização em Minneapolis, decidimos mudar-nos para Santa Fé. O conceito da separação foi similar ao que a IBM fez ao mudar o grupo de desenvolvimento de computadores pessoais para Boca Raton, na Flórida. (E, mais tarde, ao que a General Motors fez ao instalar sua divisão Saturno no Tennessee.)

"Oito meses depois de termos começado, já tínhamos algo fermentando. Parecia ser um conflito territorial entre o pessoal que conduzia o estúdio em Minneapolis e o pessoal do departamento de arte que estava criando a sua idéia de como deveria ficar o novo processo de vídeo interativo.

"A disputa tornou-se bastante séria. Acabou resultando numa situação de crise na companhia, evoluindo muito além dos limites habituais e chegando a atingir o topo da empresa. Agora, não era incomum ver o executivo chefe ouvir todos os lados, dar seu veredicto, mandá-los de volta dizendo 'agora vamos voltar ao trabalho'. Algumas vezes isso é apropriado. Entretanto, minha experiência maior mostra que dar um veredicto de cima para baixo nunca resolve, realmente, os verdadeiros problemas. É como tratar dos sintomas, não das causas subjacentes. E o nosso objetivo era, claramente, o de criar uma noção de solidariedade e parceria, e não um atrito ainda maior entre os dois grupos.

"Nesse ponto, ocorreu-me que o que tinha a fazer era trazer uma pessoa isenta - um novo participante. Procurei por alguém que compreendesse os princípios humanos subjacentes, alguém que compreendesse a natureza da negociação sob uma ótica de algo que pudesse chegar ao tipo todos vencem de experiência evolutiva para todos os participantes.

Assim, Larry fez contato comigo. Meu primeiro ato foi conversar individualmente com todos os envolvidos antes de convocar uma reunião conjunta. Por ter pensado nessa corporação

como uma família, e nas facções rivais como membros dela, minha abordagem foi pessoal. Falei com pessoas, tanto pessoalmente quanto por telefone, e as fiz expressarem seus sentimentos e suas preocupações. Ao mesmo tempo, assegurei-me de que eles fossem informados corretamente quanto ao que estava acontecendo. Expliquei-lhes quem eu era e que o presidente havia decidido chamar-me para mediar a disputa; assim, haveria uma reunião para se chegar a esse propósito.

Tanto Larry quanto o vice-presidente executivo da corporação foram suficientemente cuidadosos e deixaram abertas as linhas de comunicação, de forma que todos tivessem uma oportunidade de não apenas ser informado, mas também de expor seus pontos de vista por antecipação, sentindo que suas posições estavam sendo valorizadas e levadas em consideração.

Como resultado, quando finalmente fizemos a reunião, a disputa havia se resolvido por si mesma porque, essencialmente, nada havia restado dela. Os envolvidos haviam conversado entre si, sem mim, de antemão? Não que eu tenha feito algo além de ouvir o que cada um tinha a dizer. Mas, para minha surpresa, descobri que, embora a reunião fosse necessária como um mecanismo para reunir fisicamente a todos, ela se transformou, ao final das discussões preliminares, em um ritual de reconhecimento do fato de que não havia nada sobre o que lutar.

Assim, através da completa preparação dos participantes de uma reunião, permitindo-lhes expressar e esclarecer suas posições antecipadamente e assegurando que eles se sentissem valorizados e seguros, o encontro transformou-se não no começo, mas no estágio conclusivo de uma solução de disputa, um bem-sucedido "chegar junto" dos participantes que não mais eram adversários, mas indivíduos que sinceramente desejavam um fim pacífico para suas dificuldades.

#### Quando Serviço se Transforma em Desserviço: Lidando com Conflitos no Mercado de Bens e Serviços

Seu mecânico cobrou 300 dólares para consertar seu carro, e você descobre que tudo do que precisava era de uma bateria nova. O sujeito que você contratou para pintar sua casa prometeu-lhe três mãos de tinta, só deu duas e insiste que foi esse o contratado. A Receita Federal envia-lhe uma carta agressiva lembrando que, se você não preencher sua declaração de renda de 1965, eles irão tirar tudo de você, da sua casa até a roupa de baixo.

Esses são exemplos de alguns tipos de problemas com que nos defrontamos no mercado - essa vasta região em algum lugar entre o céu e o inferno na qual temos de lidar com os bens e serviços que nos mantêm vivos, e que mantêm a sociedade funcionando cotidianamente.

Parece ser uma lei do universo que, antes de morrermos, somos destinados a encontrar pelo menos um maldoso caixa bancário, uma caixa de mercado rude, um empreiteiro inescrupuloso, um médico incompetente, um analista de crédito cego-surdo-e-descerebrado ou um burocrata intratável. Como reagimos nessas situações?

Pela razão de que a maioria de nós (a) quer acreditar que os outros são bons, sinceros e confiáveis, e (b) odeia a idéia de conflito, temos uma tendência a ficarmos paralisados quando confrontados com o pessoal ático e obstinado do mercado. Após o choque de termos nossas ilusões despedaçadas, podemos ter sensações de raiva ou impotência. O resultado é que a probabilidade é de agirmos influenciados pela raiva, ou nem isso. Mas, se somos capazes de reagir às situações de conflito real ou potencial no mercado de forma habilidosa e dentro do espírito de fazer a menor onda possível, podemos aumentar nossas chances de sucesso e manter nosso senso de poder pessoal sem sermos obrigados a evitar, atacar, acomodar ou apegar-nos ao objeto de nossa insatisfação.

#### O QUE FAZ DOS CONFLITOS NO MERCADO UMA ORIGINALIDADE

Os conflitos no mercado diferem dos tipos anteriores sobre os quais já discutimos, pelo fato de normalmente termos de lidar com estranhos - pessoas de cujas vidas e histórias não compartilhamos. Há, então, um elemento de "impessoalidade" nas interações no mercado, embora na realidade não exista algo que se possa denominar de contato verdadeiramente impessoal, fato sobre o qual discutirei em breve.

No mercado, então, geralmente estamos nos comunicando com pessoas a quem não conhecemos, que vendem bens ou serviços de que precisamos. Os conflitos causados por relacionamentos no mercado tendem a envolver tanto uma mercadoria ou um serviço insatisfatórios por parte da companhia ou negócio, ou remuneração insatisfatória por parte do consumidor.

Assim como todo o resto deste livro, este capítulo preocupa-se tanto com a prevenção e a resposta ao conflito quanto a resolvê-lo. Portanto, a primeira pergunta a ser colocada é: como as oportunidades de conflitos no mercado (a) existentes e (b) em surgimento podem ser minimizadas ou mesmo evitadas?

### REGRA NÚMERO I : CONSERTE AS COISAS EM VEZ DE ESTRAGÁ-LAS

Se você está familiarizado com os princípios básicos deste livro, a esta altura já sabe que a coleta de informações é uma técnica crucial para a prevenção do conflito. E em nenhum outro lugar é mais necessário cultivar essa habilidade do que nas interações no mercado.

Ao longo do meu meio século de experiência pessoal e, por que não, sobre este planeta, formulei um certo número de regras básicas de vida, baseadas em observações que fiz sobre o comportamento humano. Sobre a área de conflitos no mercado, eis aqui uma dessas observações: a maioria dos trabalhadores nem é inteiramente competente nem completamente ética.

Você sabia que, de acordo com elas próprias, apenas 5% das pessoas em todas as profissões são tanto éticas quanto competentes em seus negócios?

Na qualidade de antigo presidente do conselho estadual responsável pelo licenciamento de casamentos e pelos consultores familiares, assistentes sociais e psicólogos educacionais, tive, em primeira-mão, a chance de observar as pessoas que candidatavam-se à oportunidade de cuidarem do bem-estar social e mental de seus semelhantes, homens e mulheres. Acredite-me, era assustador. Na verdade, havia poucos daqueles indivíduos a quem eu pessoalmente confiaria a segurança psicológica de qualquer pessoa que eu conhecesse e amasse.

Quanto mais experiência eu ganhava sobre o processo estadual de licenciamento, mais pouco à vontade eu ia me sentindo.

Assim, comecei a apresentar o seguinte roteiro a cada profissional licenciado com quem eu cruzava:

- Muito bem. Digamos que você seja um conselheiro matrimonial e familiar, e você tem um amigo próximo ou um parente que esteja necessitando do tipo de serviço que você provê. Entretanto, por estarem tão próximos de você, não seria certo que eles o abordassem. Mas você quer dirigi-los para alguém da sua mesma profissão. Baseado em sua experiência, de todas as pessoas que você conhece que tenham licença na sua área, qual a porcentagem dessas pessoas que você se sentiria tranquilo em indicar para um amigo ou um parente?

O que vocês pensam que era a resposta - 50%, 20%, 10%?

Se adivinharam o último percentual, estão perto de terem acertado, apesar de eu nunca ter ouvido uma resposta maior do que 10%. Na verdade, normalmente era abaixo de 5%. E isso não era apenas um reflexo do estado lastimável dos negócios no campo consultivo; mais tarde, quando comecei a fazer as mesmas perguntas a médicos, advogados e outros profissionais liberais as respostas eram basicamente as mesmas.

Essa resposta revela realmente uma surpreendente estatística: a maioria dos profissionais não confia em 95% das pessoas licenciadas em seus próprios campos! E o que isso significa em termos de satisfação no mercado? Basicamente, que é melhor você ser seu próprio

"consertador" e fazer suas tarefas de casa antes do tempo se é que você quer minimizar a possibilidade de futuros conflitos, insatisfações e desilusão .

Lembra-se daquela maravilhosa seqüência em O Mágico de Oz, em que o Mágico - ele mesmo um mestre em ocultar impotência por detrás da máscara da onipotência - apresenta um espantalho com um Ph.D. em "pensamentologia"? "De onde eu venho", pontificava o Mágico, "temos universidades, lugares de grande aprendizado, para onde os homens vão para se tornarem grandes pensadores, e quando de lá saem, eles têm pensamentos profundos - e não com mais cérebro do que o que você tem. Mas eles têm uma coisa que você não tem! Um diploma?"

O Espantalho recebe seu diploma, e imediatamente começa a declamar teoremas matemáticos, um feito que o leva a transformar-se no novo governador de Oz. A idéia de que um diploma, uma licença ou qualquer tipo de certificação externa possa subitamente investir alguém de inteligência e competência para cuidar da sociedade é ridícula, é claro - mas, quando precisamos, a maioria de nós leva aquele pedaço de papel muito a sério.

Quando as pessoas procuram por um profissional em qualquer área, elas se impressionam com um diploma. "Um diploma?", dizem. "Bem, então ele deve ser competente." Mas eu tenho novidades para vocês: um diploma de forma alguma dá indicação da competência de um indivíduo.

Tomemos a profissão médica como exemplo. Uma das razões pelas quais existe em nosso país uma crise de erros médicos é que está se tornando claro que os médicos podem cometer, e cometem, enganos - e enganos terríveis. Um artigo recente publicado no New England Journal of Medicine resumiu as descobertas de um estudo efetuado em Harvard pela Escola de Saúde Pública. De acordo com esse estudo, menos de 2% dos médicos que são culpados de negligência são processados por seus pacientes? De acordo com a opinião dos entendidos, a real ocorrência de erro médico neste país é tão assombrosa que se 100% das vítimas abrissem um processo, o sistema todo ruiria?

Mas esse estudo não é aplicável apenas à profissão médica.

Infelizmente, é uma indicação do que está acontecendo em toda a parte, em virtualmente cada profissão. Na Califórnia, por exemplo, os custos legais triplicaram nos últimos três anos. Por quê?

Porque as pessoas estão finalmente entendendo o fato de que um significativo percentual dos advogados são incompetentes, aéticos ou ambos.

Quando você entende a regra dos 5% compreende também que não pode entrar em qualquer situação na presunção de que a pessoa com quem está lidando saiba o que está fazendo ou que irá fazê-lo eticamente. Isso não é cinismo de minha parte; é simplesmente um fato do mundo em que vivemos. A regra dos 5% serve para a grande maioria das profissões e atividades com que já me defrontei, desde mecânicos de automóveis até neurocirurgiões. E não excluamos dessa regra nem mesmo as bibliotecárias: alguém que conheço teve recentemente uma demonstração na biblioteca principal da escola local, onde a única bibliotecária disponível para consultas era chinesa, não falava quase nada de inglês e tinha uma grande dificuldade para soletrar títulos e assuntos corretamente, o que dirá entender o que seus freqüentadores queriam?

Assim, quando estiver procurando por um serviço, você tem de assumir a responsabilidade pelo seu próprio bem-estar. Você não precisa ser pernóstico ou agressivo e também não tem de adotar uma postura negativa. Ao contrário, você simplesmente precisa usar suas técnicas de pesquisa, para encontrar a melhor pessoa para fazer aquele serviço.

### Como Encontrar um Bom Serviço Profissional

Ao procurar por um serviço profissional, há vários caminhos que você pode escolher.  ou relacionar alguns deles, do menos para o mais eficaz.

1. Páginas Amarelas. Qualquer um pode anunciar nas Páginas Amarelas. A companhia telefônica não vai verificar se alguém é realmente o que diz ser; competência não é um pré-requisito para ser admitido nesse livro em particular. Um advogado, quiroprático ou pedicuro subqualificados podem colocar anúncios de página inteira nas Páginas Amarelas, lindos e maravilhosos, e ninguém - ninguém - vai impedi-los. Assim, se você está começando do zero, evite a lista telefônica. É mais provável que ela agrave do que esclareça a sua dúvida.
  2. Serviços com referências oficiais. O segundo pior meio de se encontrar um serviço competente é usar um serviço oficial de "referências". Por exemplo, desde que você tenha sido membro do tribunal por um período razoável de tempo, tenha pagado suas taxas e não tenha cometido nenhum crime, pode conseguir referências profissionais na maioria das Associações de Tribunais. Esses serviços quase nunca verificam os nomes que relacionam, e, por isso, se você utilizá-los, estará basicamente seguindo "o princípio do diploma" para a competência, o qual, como já demonstramos, é "furado".
  3. Usar uma organização como referência. Em geral é sábio não se permitir simplesmente usar uma organização como referência, tais como uma firma de advogados, um centro médico ou qualquer outro grupo prestador de serviços. O que você está procurando é por um indivíduo competente, não uma companhia inteira, uma corporação ou uma equipe associada. As organizações são constituídas por pessoas de diferentes talentos, estilos e formas de lidar com as coisas, e como você está procurando por alguém que possa atender a sua necessidade, você quer uma referência de um indivíduo específico.
  4. Referências dadas por outros profissionais no mesmo campo. Essa forma de localizar um serviço de boa reputação é um pouco melhor do que os métodos anteriores, porque finalmente você terá uma chance de que a pessoa a quem você está pedindo a informação possa conhecer alguém que pertença àquela elite dos 5% em sua profissão. Por outro lado, é possível que eles lhe dêem o nome de suas irmãs, tios, melhores amigos ou colegas a quem eles devem um favor. Recebo chamadas a toda a hora de pessoas que, quando descobrem que meus serviços não são exatamente o que eles precisam, dizem: "Bem, se você não faz isso, quem você pode me indicar?" Eles não me conhecem e não sabem por que razão eu lhes recomendaria alguém.  
lou receber uma comissão? Será que fui colega de escola dessa pessoa? Será que tive um caso com ela? Será que lhe devo dinheiro? Claro, se você conhece a pessoa a quem está perguntando é menos ruim.
- Mas, novamente, sua fonte pode estar se deixando levar por algo tão abstrato quanto uma reputação na comunidade em vez de pelo fato de ter ela mesmo experimentado os serviços que está recomendando. O que nos leva à melhor forma de procurar por um serviço.
5. Referências de alguém que já usou o serviço. Embora pareça por demais óbvio, você irá se surpreender com a quantidade de pessoas que negligenciam esse método testado-e-aprovado de seleção. A opinião de um cliente satisfeito é o meio mais confiável de maximizar suas chances de encontrar um serviço de boa reputação. Um exemplo poderia ser Lucy, que precisava de um dentista especializado em "dentistóforos", como ela mesma. Uma das amigas de Lucy, que tinha tido um problema similar, estava muito satisfeita com seu dentista. Assim, Lucy ligou para ele e foi tratada com imediatas compreensão e cortesia durante seu contato inicial. Lucy estava satisfeita com seu novo dentista, que era especializado "em crianças e no medo", e Lucy estava agradecida à sua amiga. Lembre-se, clientes satisfeitos, especialmente amigos, normalmente baseiam suas referências em experiências reais, e não em ouvir dizer, reputação ou um anúncio.
- E uma vez obtida uma referência, sua coleta de informações continua. Não presuma que, apenas porque encontrou alguém que você sente que é bom, deva contratar seus serviços automaticamente. Use um pouco de tempo para fazer suas próprias verificações. Telefone para essa pessoa e preste atenção a como ela soa. Está sendo simpática, atenciosa, cortês? Falou com você pessoalmente? Se alguém, não importa quão alta tenha sido sua

recomendação, diz, "fale com a minha secretária", ou "não dou consultas gratuitas por telefone", aceite meu conselho e seja o primeiro a desligar.

Eu me recordo de Dick, que tinha câncer e havia sido recomendado ao melhor cirurgião da região. O médico foi indelicado com ele, afastando suas perguntas com um "não há nada com que se preocupar" ou "atravessaremos essa ponte quando chegar a hora", mostrando uma evidente vontade de passar para o próximo cliente. Apesar de Dick não ter gostado da forma como havia sido tratado, também percebia que não podia questionar a reputação e a competência do cirurgião. Por fim, sofreu a operação e, ao longo de seu doloroso período de recuperação, freqüentemente o cirurgião não estava disponível para consultas. Quando se dignou a fazer uma visita a Dick, foi pomposo e auto-suficiente. Dezoito meses depois da operação de Dick, o cirurgião o proclamou "curado". Três meses depois o câncer voltou e Dick só viveu mais seis semanas - vítima tanto da doença quanto da negligência do médico a quem ele confiara sua vida.

Descobri que a forma como você é atendido na primeira chamada telefônica é provavelmente o melhor tratamento que talvez consiga receber. Se for tratado de uma forma cavalheiresca, provavelmente terá, pessoalmente, um tratamento similar - ou pior - daí em diante. Portanto, atente para cada detalhe do contato cuidadosamente, como um exemplo de comportamento futuro.

E embora eu já tenha dito isso antes, não custa nada dizer outra vez - e mais outra: use a sua intuição. Ouça as suas reações internas, sobre como a pessoa lhe parece, soa, cheira, se veste. Você está satisfeito com a aparência dela ou com a maneira como ela responde a você? Ou você se sente nervoso, frustrado, insatisfeito? Nós fomos condicionados a reprimir nossas respostas intuitivas, especialmente ao lidar com autoridades ou profissionais. "Oh, ele é mesmo da XPTO e possui oitenta e cinco diplomas honorários, então deve ser bom", dizemos a nós mesmos, ainda que não gostemos do que estamos vendo, ouvindo, sentindo.

Lembre-se: suas necessidades emocionais são mais importantes do que as físicas.  Você tem o direito de ser tratado com cortesia e respeito todas as vezes. Não há por que exigir menos do que isso. Se alguém foi recomendado a você como o melhor do ramo e a sua intuição lhe diz que ele vai ignorá-lo, cobrar-lhe demais ou, geralmente, tratá-lo com arrogância e desdém, ouça a sua voz interior e encontre uma outra pessoa que tenha tanto a competência quanto a integridade que você merece.

E Já Que Estamos Falando Nisso... Que Tal a Competência e a Ética do Seu Trabalho?

Para manter a coerência de nossa observação tanto do processo interno quanto externo de pesquisa, você pode querer dar uma nota a si mesmo em termos de seu desempenho em sua área. Se você partir do pressuposto de que 5% da população são tão éticos quanto competentes, há talvez 5% abaixo disso que são razoavelmente éticos e competentes. Depois há um grupo bastante grande - digamos 50% - em que ou se é razoavelmente competente ou razoavelmente ético, mas não as duas coisas ao mesmo tempo. A partir daí é como a curva de um sino, com 50% das pessoas sendo superincompetentes e superéticas na boca do sino, e uma área intermediária que inclui de tudo, no meio.

Onde você se encaixa na curva? Onde seus amigos se encaixam, e também os prestadores de serviço com os quais você já lidou no passado? Se fizer uma breve avaliação de si mesmo, daqueles que você conhece e dos que você ouviu falar, isso vai lhe dar um valioso quadro do que exatamente esperar quando você sai à procura de qualidade, especialização e integridade em qualquer terreno da vida.

## OBTENDO SATISFAÇÃO· VERIFICANDO SUA PRÓPRIA ATITUDE

Como você lida com desacordos causados por produtos ou serviços insatisfatórios? Que atitudes você toma quando confrontado com dificuldades com a companhia de cartão de crédito, mal-entendidos com um comerciante ou com um freguês, erros de computador, mistérios burocráticos?

Se você é como a maioria das pessoas, sua reação inicial é de raiva ou medo, ou ambas. Se um serviço não lhe deu o que fora prometido, ou um cliente não paga suas contas há seis meses, você se sente enfurecido por ter sido enganado. Se o sujeito do escritório de cobrança o está assombrando, e você teme porque seu crédito será arruinado, seu carro retomado ou seus filhos seqüestrados. Se um erro de computador fez com que sua loja predileta cancelasse seu cartão por falta de pagamento, você se sente impotente e paralisado pelo simples pensamento de ter de enfrentar toda aquela tecnocracia.

Quando enfrentar um conflito potencial no mercado, ponha em uso as ferramentas que lhe dei ao longo deste livro. Primeiro, pare. Respire fundo, acalme-se e olhe para si mesmo.

O que você está pensando? Se está furioso, estará você presumindo automaticamente que a outra pessoa ou está tentando enganá-lo ou que não liga a mínima? Você está com medo por causa de crenças como "sou apenas uma pessoa. Não posso lutar contra o sistema", ou "burocracia é burocracia. Não vão me escutar", ou "Nem mesmo sei com o que estou lidando. É tudo tão impessoal".

Análise suas crenças. O quão realistas elas são? Elas estão fundamentadas no presente ou flutuando no futuro? Que passos você pode dar para diminuir a raiva e o medo, e aumentar a possibilidade de um diálogo simpático e construtivo?

Antes de tudo, cuidado para não escorregar para dentro de um dos quatro padrões de reação inconsciente, a saber, tergiversação, ataque-defesa, acomodação e obstinação.

Se você é o tipo de pessoa cuja reação imediata é pensar "É demais; nunca vou vencer", quando enfrenta um comerciante, uma companhia ou a burocracia, examine a sua tendência de evitar confrontações. Rememore aquelas vezes no passado em que você evitou lidar diretamente com um mal-entendido ou um conflito total. Como se sentiu sobre a maneira pela qual lidou com a situação? Conseguiu o que queria? A outra pessoa conseguiu? Se não, em que você modificaria seu *modus operandi*?

O que você faria de diferente? O que você acha de fazer diferente agora, na atual situação? Desde que o medo da rejeição, do fracasso e da ira dos outros é uma força motivadora primária para o comportamento tergiversador, seu objetivo é trabalhar no pensamento de que há meios não confrontantes para abordar seu dilema, que honestidade e abertura irão reduzir grandemente a possibilidade de rejeição e raiva por parte da outra pessoa, e que nenhuma situação é irremediável, assim como nenhuma decisão é irrevogável. Em vez de antecipar que seus credores serão hostis, seu proprietário intratável ou que o encanador que lhe cobrou 100

dólares para não consertar seu banheiro irá se defender até a última instância no Supremo Tribunal, veja a outra parte como

- , um ser compreensivo e disposto a ouvir o seu lado da história. E visualize a si mesmo - e à outra pessoa - como merecedor da consideração e do respeito adequados. Depois pratique reunir os fatos que tem e relatá-los de uma maneira calma e segura. Você pode fazer isso em frente a um espelho ou com um amigo; esse último pode ser um arranjo melhor, já que seu objetivo primordial é melhorar a sua capacidade de comunicar-se diretamente com a outra parte. Acima de tudo, você precisa afirmar o seu poder para fazer uma defesa razoável de si mesmo, e pressuponha, até prova em contrário, que a outra parte se dispõe a chegar a uma solução mutuamente benéfica para o desentendimento.

Se você tende a adotar um comportamento cheio de desculpas quando envolvido em desentendimentos com comerciantes, prestadores de serviços, clientes ou burocratas, seu trabalho é dirigir sua atenção para aquilo que você quer, precisa e merece. Entrar em contato com aquilo que lhe diz respeito e articular

essas questões de maneira firme e não-agressiva é o seu objetivo geral. Ao contrário dos tergiversadores, os acomodadores geralmente preocupam-se menos em comunicar-se suavemente (sendo esse um dos pontos altos de seus comportamentos). Ao contrário, se você tem tendência à acomodação, precisa ter mais

- ! contato com suas próprias questões e expô-las para a outra pessoa, de preferência no começo de uma reunião ou de uma conversa. Uma boa maneira de fazer isso é escrever o que você quer e referir-se a isso tantas vezes quanto necessárias durante o contato.

Se você é um acomodador, você tem a tendência de recuar e curvar-se para fazer feliz à outra pessoa e assim conter sua fúria.

Nesse sentido, você é parecido com o tergiversador. Portanto, você precisa afirmar o seu direito de sentir-se satisfeito. Se, durante o contato, a outra parte se tornar argumentativa ou defensiva, prepare-se antecipadamente para isso imaginando-se contando a sua versão e atendo-se aos fatos, não importando qual possa ser a reação do lado oposto. Isso não quer dizer que você não deva estar aberto ao que a outra pessoa esteja dizendo -mas simplesmente que como um acomodador, você precisa particularmente reforçar sua crença em seu próprio valor e seu direito à vida, liberdade e à busca da satisfação pessoal.

Se a sua reação a um desentendimento no mercado é um telefonema malcriado ou o envio de uma carta raivosa, você terá de dar uma parada nesse seu padrão atacante. Você deve procurar engajar a outra pessoa em um diálogo mutuamente benéfico, e não empurrá-la para uma posição defensiva. Por terem um incomparável talento para reclamar, freqüentemente os atacantes têm sucesso em conseguir o que querem através da pura intimidação. Seu objetivo é manter essa sua habilidade para reclamar ao mesmo tempo em que refreia sua agressividade, de forma que a outra pessoa não se sinta atacada ou ameaçada.

Se você é um obstinado, sua primeira reação é manter a "justeza" de sua posição, para provar que outra pessoa, não você, fez algo errado. Seu ponto forte é que você conhece bem a sua história; seu ponto fraco é que você a conhece bem demais, e a outra parte nem tanto. Pelo fato de que tradicionalmente os teimosos não são bons ouvintes, você deve procurar melhorar a sua intenção e a sua habilidade para ouvir o que a outra pessoa está dizendo, e a reagir de uma maneira não-crítica. Uma dica útil: coloque-se no lugar da outra pessoa e use esse seu mesmo estilo reativo. Isso é parecido com um advogado treinado para argumentar pelos dois lados de uma causa. Se você é capaz de fazer essa troca, sua visão da situação poderá mudar. E se você chegou à conclusão de que muitos advogados são lutadores, você está certo. Seus talentos para memorizar e relatar fatos, números, datas, períodos e outros detalhes são reconhecidamente muito úteis em quaisquer disputas e desentendimentos no mercado. Mas eles terão muito maiores probabilidades de obter satisfação verdadeira se usarem suas mentes admiráveis para reunir informações completas, em vez de apenas construir uma causa para seus clientes.

## PREPARANDO-SE PARA O CONTATO

Ao preparar-se para falar com a outra parte em uma situação de conflito no mercado, não cometa o erro preliminar e fatal de assumir que o prestador do serviço, o cliente ou o freguês está tentando passar a perna em você, e que ele não se importa com os seus sentimentos. Todos sabemos que a forma como pensamos precede a forma como agimos, e que aquilo em que acreditamos possui uma poderosa tendência a materializar-se. Quando partimos da premissa que a outra pessoa é um adversário, quando tentamos adivinhar as suas intenções estamos provavelmente criando um roteiro de uma profecia negativa de auto-satisfação. Se, por outro lado, decidimos presumir que a outra pessoa realmente quer saber o que aconteceu, por que estamos nos sentindo assim e como ela pode nos satisfazer, é muito provável que elas respondam exatamente de acordo com essa nossa abordagem conciliatória.

Antes de falar com a outra parte, esclareça suas intenções. O que exatamente você quer? Receber seu dinheiro de volta? Conseguir receber uma dívida ou uma comissão? Que alguém seja punido? Que alguém seja despedido? Uma vez que você tenha esclarecido o que quer, avalie suas alternativas aceitáveis. Se você não pode receber seu dinheiro de volta por exemplo, você ; iria se satisfazer se o prestador do serviço refizesse o trabalho, ou lhe desse um crédito ou um item de igual valor? Se o seu cliente ou freguês não pode pagar a conta, você está disposto a aceitar outros bens ou serviços como forma de pagamento? Está disposto a aceitar receber em pagamentos mensais? Não insista em uma única alternativa; seja flexível. O novo oculista de Ruth disse-lhe que ela precisaria de um novo par de óculos - um para uso normal e outro para ela trabalhar em seu computador. Mas ao comprar os óculos, ela descobriu que só precisava do par da receita normal.

Ruth sentiu-se como se tivesse simplesmente feito uma doação de 160 dólares para sua lata de lixo. Tergiversadora clássica, que fazia quase tudo para evitar uma situação em que se sentisse pouco à vontade, ela imediatamente presumiu com certeza que seu oculista iria recusar-se a aceitar a devolução dos óculos para uso no computador. "Provavelmente vão encalhar aqui comigo", suspirou ela.

Quando ela se queixou sobre esse assunto almoçando comigo um dia, desafiei suas crenças:

- Por que você está presumindo que seu oculista não queira que você se sinta satisfeita? - perguntei.

- Bem, o último oculista que tive era um completo idiota- replicou. - Ele não só me deu uma receita errada como insistiu comigo que eu não estava dando tempo suficiente para me acostumar com os óculos. Bem, eu nunca me acostumei com os óculos e mesmo assim ele não devolveu o meu dinheiro.

- Você está misturando alhos com bugalhos - repliquei.

- Uma situação não tem nada a ver com a outra. Esse é outro oculista. Mas você já o enquadrado na categoria de idiota, sem sequer dar a ele um mínimo crédito quanto a ele ser um inteligente e simpático ser humano.

Ruth mostrou-se surpresa ao começar a ver que, ao praticar um comportamento defensivo, ela na verdade estava sendo injusta com a outra parte. Trabalhei sua mente para fazê-la separar o fato do medo, e para deixar claro o que ela queria.

- Quero meu dinheiro de volta - disse ela.

- Muito bem - repliquei. - Existe alguma outra alternativa que pudesse satisfazê-la?

- Bem - pensou ela por um momento. - Eu sempre quis fazer óculos escuros de grau. Creio que estaria disposta a usar o dinheiro dos óculos para uso com o computador em troca de um par de óculos escuros. Na verdade - disse com um brilho nos olhos -, isso é exatamente o que quero fazer?

Quando Ruth procurou outra vez seu oculista, não apenas ele se desculpou por seu engano, mas também, para sua satisfação, ela viu que ele estava mais do que disposto a retificar seu erro da forma que ela achasse mais justa. Fizeram o acordo sobre os óculos escuros. Mais tarde Ruth refletiu:

- Meus receios eram realmente infundados. Eu poderia ter

. □apod ng □sopepun □ui a □uauzleai uze □n □Ts emn ie □rea eied opn □ asenb eue □ anb :nr □a □a, □ c □□n □ apie □ stey □ □oxzj ap e □ej ens e. □ed sa.zej9p ggj ap o □□ pioae o uze. □azl □ □e □snf steuI assegae,jd □js assaxz □ as omoa as-nl □uas q □n □ eaqt □a. □ e o □sodstp anb op sleuz exe □Taaa.z ep ied op eeesTaa. □d gs anb nuqoa es ens e.xed `uzádu. □e □ seui 'oue □ua nyoa oe sey □ vope □nduIoa nas uza □zejqeq fe o □u 'e □sllnao nas zax ei □no nozn □□ou osn e □zed uzn - sojnag ap □zed oxou jiaze □. ozanb anb o a □uauze □□b aqI-asszp q □n □ ap e; sllnao oeou 0 □ uIn uzoa asstp - apezia e □ □soi □ □la □lxa; □ efas 'exz; euia; je eatun euIn uza ,o. □□ uxa iope □nduzoa o u, □oa osn ei □□uame □ed uIa □zaqaaa □x ie □taae e o □sodscp l e e □sodstp elae □sa anb ola, □□ we. □□ üo □ ouIoa so □t □.zas no suaq so. □□no .ze □laae

aiduzas n - o uauIom um iod eja uoa e . e ed apod o u sán a.c no a uatja  
 çI-áz ,p uxay uxu no o lpa za uln assap aql no  
 je e.z no euzn je a;stxg - yanbljda. I as op iope sa. d o as iaze st es as elit  
 ela asslp -- e joe ap oitaq ap o.zlaqmp nas iaqaaa apod o u áao  
 el.zanb ela anb o o.eja iexrap eied,a lb snns avlnnn `ianb anb o opTaa.cejasa  
 eI-áze e. ed a uauí ens taqjeqi, , a n oplpadsap etas uzán Ie an çoprund  
 uas e e sa a pep.za eu eja 'o tsua a oa euzn no ept zp euzn . aqaaa x . In as  
 .zd oe `anb .za e . e amoá oe esa. d.  
 fi nas . aqaaa j ianb áao a uame exa anb  
 'oueuxn asa `a zed e.z no e u, oa ieje ap sa u  
 uzn .zas aja e o uenb o Tpa.ca oulruitoa cua ep. oqe essou essa uzoa op. oae ap  
 e otpl ap ei. o a ea eu noipenbua ó sela anb jae o.zd o;znu á `aze sz es sou  
 á assg ei no e moa iae e epeu u a: opuT uas sou souxe sa anb . od `naaa uoae  
 Ida. - soqje nq uzoa soqlé opue.znlleai eossad e. no e anb zluznsa.zd souzzpta  
 ona utp nam o naeloep oeu ala oe e st es-o ne ap e l e au etaa o.zd euzn  
 >a lauzn soae auz eaunu na 'mag so a uauIja e o.cd souze sa saó ua ut sens ss  
 ed a ua al ns oduza opuep e e sa oe enb 'ouesiaepe uzn á eossad e.c no e anb  
 uoa epeia e Taaa. ecun nap auz gs copuen as-iezyeua euI e etauápua esoz  
 o ajduzoa uzn eia aec anb e sTjnao Tpa zae anb uza.ojmbe anb a `som.yn ou, oa  
 ya un zad - e la sT ad ouxoá euuo e anb souzaqes sopo,L  
 oeu e stlnao nas anb opuiuInsaid s so uauIz uas snas so  
 #  
 ae uaiá s anb a 'áaoe uxa euiad e iessed opue ua  
 opue ouzle o unsse assa a. qos noxtija o 'o T .zas op iope sa.cd o anb ituInsse  
 o.zia o e auzoa oeu 'opeazam ou o i j uoa  
 Inbe . eqjeaua oee a uauIlaeeeo. d, ed ez no e uzoa ieje eied as-ie.zedaid o  
 olna9 sop og njoxap e ie taae e as-. ,  
 a aa uloa muznsaid a uauze eTpau 35 04N fd3ad  
 oeSelaoBaN ep oe, Qu aB Qy a uewlap3 Iaol Z I f

pouco à vontade, ela imediatamente presumiu com certeza que seu oculista iria recusar-se a aceitar a devolução dos óculos para uso no computador. "Provavelmente vão encalhar aqui comigo", suspirou ela.

Quando ela se queixou sobre esse assunto almoçando comigo um dia, desafiei suas crenças:

- Por que você está presumindo que seu oculista não queira que você se sinta satisfeita? - perguntei.

- Bem, o último oculista que tive era um completo idiota- replicou. - Ele não só me deu uma receita errada como insistiu comigo que eu não estava dando tempo suficiente para me acostumar com os óculos. Bem, eu nunca me acostumei com os óculos e mesmo assim ele não devolveu o meu dinheiro.

- Você está misturando alhos com bugalhos - repliquei.

- Uma situação não tem nada a ver com a outra. Esse é outro oculista. Mas você já o enquadrado na categoria de idiota, sem sequer dar a ele um mínimo crédito quanto a ele ser um inteligente e simpático ser humano.

Ruth mostrou-se surpresa ao começar a ver que, ao praticar um comportamento defensivo, ela na verdade estava sendo injusta com a outra parte. Trabalhei sua mente para fazê-la separar o fato do medo, e para deixar claro o que ela queria.

- Quero meu dinheiro de volta - disse ela.

- Muito bem - repliquei. - Existe alguma outra alternativa que pudesse satisfazê-la?

- Bem - pensou ela por um momento. - Eu sempre quis fazer óculos escuros de grau. Creio que estaria disposta a usar o dinheiro dos óculos para uso com o computador em troca de um

par de óculos escuros. Na verdade - disse com um brilho nos olhos -, isso é exatamente o que quero fazer?

Quando Ruth procurou outra vez seu oculista, não apenas ele se desculpou por seu engano, mas também, para sua satisfação, ela viu que ele estava mais do que disposto a retificar seu erro da forma que ela achasse mais justa. Fizeram o acordo sobre os óculos escuros. Mais tarde Ruth refletiu:

- Meus receios eram realmente infundados. Eu poderia ter conseguido meu dinheiro de volta se quisesse. Mas conversar com você me ajudou a definir minhas verdadeiras necessidades e a articulá-las sem partir do pressuposto de que o oculista seria um cretino quando eu o abordasse.

Use a auto-observação. Você está usando esse desentendimento para expressar outros sentimentos sem relação com o assunto? Você está com outras preocupações paralelas, como a perda de seu emprego, um divórcio, as crescentes despesas com o colégio de seu filho? Qual terá sido a extensão de sua contribuição para a situação? Você forçou demais o motor do seu "carro novo"? Esperou muito tempo para fazer a devolução de uma mercadoria defeituosa? Comeu todo o jantar e só depois disse ao garçom que não era aquilo que você havia pedido? Se não estiver seguro quanto ao que deva ser feito, procure uma opinião isenta. Fale com um amigo, um parente, um colega. Eles podem ajudá-lo a obter uma visão mais clara da situação e a explorar as alternativas viáveis.

Como sempre, faça a sua coleta de fatos. Antes de dar o primeiro telefonema, deixe separados todos os recibos e anotações sobre nomes, datas, conversas anteriores, acordos ou contratos. Dessa maneira você irá sentir-se mais seguro e a sua versão da história terá maior credibilidade.

## ESCOLHENDO A FORMA DE CONTATO

Em seu primeiro contato, você deveria escrever, telefonar ou ir pessoalmente?

Apesar de nos capítulos anteriores eu haver aconselhado a usar a forma de contato mais confortável para você, os conflitos no mercado são levemente diferentes. A regra básica é quanto menor a empresa, mais pessoal deve ser o seu contato. Se, por outro lado, você estiver lidando com uma grande empresa ou com um órgão do governo, uma comunicação por carta ou fax, endereçada à pessoa encarregada com uma cópia para o presidente da companhia, é o meio mais apropriado e eficaz.

Eis algumas dicas para quando você escolher o telefone.

1. Seja pessoal. Se quem atender for uma secretária ou uma recepcionista, pergunte a ela como tem passado. E isso ajuda a passar para ela uma pequena idéia de seu dilema.

- Estava pensando se você poderia me ajudar. Recebi uma conta por prestação de serviços que está me parecendo muito alta. Com quem você acha que eu deva falar? - Seu interlocutor não apenas vai ser simpático com relação ao seu problema; provavelmente vai passar você para um superior que estará igualmente disposto a ajudá-lo.

2. Tente fazer o contato logo cedo. Você quer ter um bom começo, afinal de contas. Não apenas a energia da outra parte tenderá a estar mais alta de manhã cedo, como também você estará dando a ela uma oportunidade de analisar o problema e tornar a ligar para você dentro de poucas horas, em vez de adiar para o dia seguinte.

3. Conte a sua história para a pessoa certa. Você não vai querer iniciar um monólogo até que (a) tenha contactado a pessoa que tem a autoridade adequada para ajudá-lo, e (b) tenha toda a atenção dessa pessoa. Assegure-se de perguntar:

- Estou falando com a pessoa certa? Pode me ajudar?

E depois:

- Gostaria de um pouquinho de sua atenção. Pode ser agora ou há um horário que eu possa ligar mais tarde?

Uma vez que tenha recebido a luz verde, identifique-se pelo nome, escreva o nome e a posição da outra pessoa. Explique o problema de maneira sucinta, e, logo de início, diga o que quer.

4. Separe fatos de sentimentos. Tente permanecer o mais calmo possível. Mantenha-se estritamente dentro dos fatos. Se você perceber que está se tornando emotivo, volte a relatar os fatos e diga alguma coisa como "por falar nisso, como você pode ver, estou realmente aborrecido com isso". Depois conte a sua história em ordem cronológica, sempre observando a outra pessoa para ver se ela o está ouvindo e acompanhando.

Se estiver lidando com uma grande empresa, prepare-se para ter de contar a sua história um bom número de vezes. Você pode não conseguir falar com a pessoa certa da primeira vez, e por isso você tem de usar um resumo o mais breve possível. E não se sinta frustrado por ter de repeti-lo; esteja sempre preparado para fazê-lo.

5. Lembre-se: todos têm um supervisor. Se você sentir que "não está satisfeito com a pessoa com quem está falando, peça para falar com o superior dela. Se um balconista ou um gerente forem insolentes ou parecerem não saber o que estão fazendo, não fique dando cabeçadas na parede da incompetência deles. Apenas desista dessa pessoa e peça para falar com quem se encontra acima dela. Se lhe disserem que o supervisor não está, peça para falar com o supervisor do supervisor. A maioria dos sistemas burocráticos e das empresas espera que as pessoas respeitem a hierarquia; em direito há um princípio que dispõe que as pessoas que ocupam as posições mais altas não irão ouvir seu caso até que todas as instâncias inferiores tenham sido usadas.

Compreenda que esse processo, embora consuma tempo, tende a funcionar em seu favor. É mais provável você obter o que quer com uma pessoa num cargo mais alto, uma vez que as pessoas que têm uma mentalidade voltada para o consumidor são aquelas que são promovidas. Elas são mais espertas e tendem a ter uma visão mais leve e ampla. E elas têm o poder de dar-lhe aquilo que você quer.

É claro que há ocasiões em que o mais eficiente e o mais eficaz é ir diretamente ao topo. Há alguns anos, quando os constantes atrasos de uma determinada companhia aérea arruinaram as minhas férias e as da minha namorada juntos, escrevi uma carta diretamente ao presidente da empresa aérea detalhando as inconveniências porque passamos e expressando a minha indignação quanto ao ridículo desempenho de seu negócio. Em duas semanas recebi uma carta de desculpas do presidente - e um cheque de 100 dólares.

Eis um exemplo do quanto é importante contatar a pessoa certa em uma organização com a qual você está enfrentando dificuldades. Jill, artista freelance, tinha dinheiro a receber de uma revista. Ela deu inúmeros telefonemas para o editor de arte, que sempre prometia que ia "dar uma olhada" no caso. Mas as semanas se passavam e Jill não recebia seu cheque.

Em seguida, Jill tentou falar com o editor-chefe, que prometeu-lhe resolver o caso "imediatamente". Uma semana se passou; frustrada, Jill telefonou para o Sindicato dos Artistas Gráficos para descobrir como levar a revista à corte de pequenas causas. Mandaram-lhe formulários para preencher, mas o processo era demorado e Jill precisava do dinheiro para ontem.

Duas semanas depois e nada de cheque, Jill tentou sua última cartada. Ligou para Michael, o funcionário encarregado de remeter os contratos para pagamento.

Bem, Michael era notoriamente mal-humorado, razão pela qual a maioria das pessoas o evitava como uma praga. Mas Jill estava desesperada. Expôs a Michael o seu dilema: o cheque estava duas semanas atrasado, ela não podia pagar o aluguel e o Natal estava chegando.

- Michael - disse ela -, pode me ajudar?

Para sua surpresa, Michael não apenas foi simpático – ele estava furioso com o editor-chefe que, ficou constatado, havia acabado de passar o contrato de Jill no dia anterior. Michael prometeu que o mandaria para o escritório em Nova York por entrega urgente, com um

pedido de urgência para a efetivação do pagamento. Quatro dias depois, Jill recebia seu cheque.

### O MITO DO CONTATO IMPESSOAL

Quando estamos lidando com uma organização de grande porte, temos a tendência de estacar diante do que nos parece a impessoalidade das coisas. Com os computadores substituindo os seres humanos, é reconhecidamente frustrante ver-se a si mesmo falando com mensagens gravadas ou tentando retificar um erro que já foi integrado ao sistema. Mas, na realidade, não existe o contato impessoal.

Leslie discordaria. Quando atrasou, em quinze dias, o pagamento da prestação de seu carro, ela começou a receber chamadas telefônicas em que uma voz gravada dizia:

!□ - Por favor, fique na linha. Temos uma importante mensagem para você.

Furiosa, ela desligava o telefone sempre que recebia essas ligações, até que um dia decidiu esperar para soltar a sua raiva = sobre o ser humano que ela esperava que fosse falar com ela. Mas, surpresa? Em vez de uma pessoa, Leslie teve de falar com um computador.

- Sua conta está vencida - dizia a voz. - Já estive vencida anteriormente. Essas ocorrências devem parar. Concorda?

' - Uhh... - murmurou Leslie, excessivamente desconcertada para responder com palavras.

- Sua resposta será repetida para você agora - disse a voz.

E sem dúvida Leslie ouviu seu "Uhh...", alto e claro.

- Pretende efetuar um pagamento ainda hoje ou amanhã?

- o computador continuou a aborrecê-la. A essa altura Leslie já havia recuperado seu espírito de luta.

; - Vou fazer o pagamento quando puder, e me recuso a falar com uma m....a de computador sobre esse assunto? - vociferou ela.

- Sua resposta será repetida para você agora - disse o computador em seu tom de voz monótono, quando, numa explosão de raiva, Leslie desligou o telefone. Ela chegou a pensar em telefonar para a financeira ou escrever-lhes uma carta, mas, como ela mesma disse:

- Provavelmente eu receberia uma resposta através de um computador.

Mas Leslie estava errada. A decisão de ameaçar as pessoas através de um computador foi tomada por um ser humano no departamento de cobrança, que disse, "vamos programar o sistema para fazer isso". Depois, algum programador de sistemas teve de fazer a sua parte. Portanto todo o processo é na verdade muito pessoal. Máquinas e aparelhos eletrônicos podem intervir, mas a comunicação entre Leslie e o diretor da cobrança é 100% pessoal, algo que descobriu quando resolveu ela mesma ligar para a financeira. Ela foi colocada em contato com um supervisor que expressou sua compreensão quanto à indignação de Leslie, e que perguntou a ela se havia alguma maneira pela qual ela pudesse solucionar a questão de sua conta vencida. Eles estabeleceram de comum acordo uma data para a efetivação do pagamento atrasado, e Leslie prometeu fazer um esforço para manter-se em dia daí para a frente.

- Eu estava querendo negociar com uma pessoa de verdade - disse. - Mas quero ser um mico de circo se um computador me assustar?

Já Carol teve uma experiência muito diferente com um escritório de cobranças. Quando o pagamento do seu Mastercard já estava atrasado, ela chegou em casa e viu que havia uma mensagem em sua secretária eletrônica que, por seu turno, tinha em sua mensagem de saudação uma ária de Mozart cantada por Dame Kiri Te Kanawa. A exemplo do telefonema inicial para Leslie, a chamada para Carol de seu banco também começava com uma mensagem gravada dizendo, "por favor fique na linha.

Temos uma importante mensagem para você". Mas a gravação foi seguida por uma voz distintamente humana que pertencia a um cavalheiro genial que se identificou como o Sr. Boyd, e passou a falar de como havia apreciado a mensagem de saudação de Carol.

- Acontece que sou aficionado por ópera - ele disse. -

Você se incomodaria de me ligar de volta para discutirmos sobre sua conta?

Carol ligou para o Sr. Boyd tão logo acabou de ouvir sua mensagem.

- Fico feliz que tenha gostado da minha mensagem - riu ela.

- Oh, foi muito legal - gargalhou o Sr. Boyd. - Você sabe, eu dou muitos telefonemas como esse, mas a sua mensagem é muito especial. Agora, sobre sua conta...

Carol fez um pagamento imediato.

- Ele foi tão gentil - disse ela mais tarde. - Na verdade, fiquei tentada a perguntar-lhe se ele não era casado. Tenho procurado por um homem gentil que possa ir à ópera comigo?

A polidez conta. E muito. O Sr. Boyd não foi apenas gentil; foi esperto. Ele conhecia a velha máxima de "pegar mais abelhas com mel". As pessoas têm uma tendência maior para responder positivamente a um ser humano, e a um ser humano agradável, do que a uma voz de computador ou a uma comunicação ameaçadora. Um analista de crédito que conheço chega ao ponto de mandar cartas pessoais de agradecimento por pagamentos em dia.

Desnecessário dizer, seus clientes raramente atrasam seus pagamentos.

E gentileza é algo de mão-dupla. Depois que Jill recebeu seu cheque da revista, ela telefonou para Michael.

- Qual é o problema? - perguntou ele à queima-roupa.

- Nenhum - disse Jill. - Só queria agradecer por sua ajuda, Michael. O cheque chegou hoje e você não tem idéia do que isso representou para mim. Sei que foi um aborrecimento para você, mas estou realmente grata.

Michael quase desmaiou.

- Bem, eu, ora... poxa? - murmurou ele. - Essa é uma verdadeira surpresa. Estou habituado com as pessoas gritando comigo, não me agradecendo.

Preciso dizer que desse momento em diante Jill passou a receber os cheques daquela revista em particular sempre na data certa?

## A RECEITA FEDERAL: LIDANDO COM O MONSTRO

Está tudo ótimo e são bons conselhos para se lidar com conflitos "normais" no mercado, você pode dizer. Mas e sobre a Receita Federal? Como lidar com eles?

Ao que eu responderia: "Da mesma maneira como você lida com um outro qualquer."

É verdade que a Receita Federal é insuperável quando se trata de inspirar um sentimento de assombrado pavor no ser humano. É uma entidade em si mesma; um reino feudal dentro de um estado democrático, uma instituição que não parece ser regida pelas mesmas leis e pelos mesmos princípios aos quais o restante da sociedade está ligada, pelo menos no papel. Tendo reconhecido isso, eu ainda sustento que cada um dos princípios que vimos ao longo deste livro aplica-se a todas as situações de conflito ou conflito potencial, mesmo aquelas que envolvem a Receita Federal.

Se você está recebendo cartas ameaçadoras da Receita, ou corre o risco de sofrer uma auditoria, seu primeiro passo é... qual? Certo. Parar. Respirar fundo. E olhar a situação da forma mais objetiva possível.

O que a Receita quer de você? O que você pode fazer para satisfazê-la e para manter-se fora de qualquer problema? Ou, se já estiver com um problema, como minimizar as chances desse conflito transformar-se em uma guerra total?

Em seu excelente livro, *How to Get Out of Debt, Stay Out of Debt and Live Prosperously*, o autor, Jerrold Mundis, discute sobre como abordar sistemas burocráticos. De maneira interessante, suas observações em muito se parecem com as contidas neste livro.

- Não existem monstros - insiste. - Somente problemas, que podem ser analisados e resolvidos.

E isso iriclui os problemas com a Receita Federal.

- A Receita Federal não é irracional ou incompreensível - diz Mundis. - Faça uma abordagem exatamente igual à que você faria em relação a qualquer outro credor - honestamente, e munido de toda a documentação relativa à sua situação. Eles são inflexíveis e determinados, mas na maioria dos casos um programa de pagamento viável pode ser negociado.

Quais os princípios subjacentes à afirmativa de Mundis? A essa altura você já deve reconhecê-los. (1) Assuma uma atitude positiva - parta do princípio de que a outra parte está disposta a ouvir e a negociar; (2) esclareça o que você quer, e o que você acha que a outra parte quer; (3) faça sua pesquisa, tanto interna quanto externa; (4) seja honesto e direto em sua abordagem; (5) apóie seu caso com o maior número de documentos que possuir sobre o assunto; (6) parta da intenção de tentar resolver suas dificuldades da melhor maneira possível para obter mútua satisfação.

A Receita Federal não é, na verdade, diferente de mais ninguém. Ela quer o dinheiro que lhe é devido. Eles não querem você ou sua casa ou sua mulher - eles querem que você pague.

Ponto final.

Se for este o caso, qual a melhor maneira de satisfazê-los? O primeiro passo é entender o como e o porquê do funcionamento da Receita, e dirigir sua abordagem em conformidade com isso.

Os governos ainda mantêm uma crença, uma presunção remanescente do tempo da monarquia. Naqueles tempos, tanto a teoria como a prática eram: qualquer coisa que a monarquia ou o reino façam em nome do reino está certa. Elas são todo-poderosas; elas não precisam explicar suas ações porque não se trata de uma relação de mutualidade. Você lhes deve algo; eles não lhe devem nada.

Agora, a menos que não sofram nenhum tipo de concorrência, a maioria dos negócios privados não pode bancar esse tipo de arrogância. Mas, infelizmente, só há um governo e uma Receita Federal. Portanto, a coisa não pode ser como se você dissesse: "Muito bem? Não vou mais negociar com vocês? Daqui por diante vou negociar com a Receita Particular?" É preciso que de início você compreenda que a Receita não irá aceitar um "não" como resposta, e que se você lhe deve pagamento e encargos e outra coisa qualquer, você terá de pagá-los. Mas você também precisa entender que se você for o mais diligente possível em cumprir suas normas e demonstrar sua intenção de satisfazê-los, não é provável que eles vão tomar o que é seu.

- Mas como você lida com a impessoalidade da Receita Federal? - pode-se perguntar. - Alguma vez já recebeu uma amostra de suas cartas computadorizadas? Ou tentou falar com eles por telefone?

Dave tentou. Ele recebeu uma carta computadorizada da Receita Federal exigindo que ele preenchesse formulários sobre taxas passadas. Ele precisou de tempo para reunir todas as informações e para se encontrar com o fiscal de rendas, período em que recebeu duas cartas mais, num tom de urgência crescente. "Por favor entre em contato conosco através do número acima", lia-se.

Ansioso para mostrar à Receita que ele estava empenhado em atender suas exigências, Dave ligou para o número. Por dois dias seguidos só conseguia o sinal de ocupado. Finalmente conseguiu falar com uma mulher real.

- Tenho recebido cartas sobre impostos passados - começou ele.

- Apenas responda assim que puder - replicou a mulher.

- Mas você não vai anotar o meu nome e observar que eu telefonei, assim como me foi requerido? - perguntou Dave.

- Não. Não fazemos isso. Apenas mande as informações o mais breve possível.

Dave ficou completamente perplexo. Se a Receita Federal não iria sequer reconhecer o fato de que ele atendera sua solicitação, por que, em primeiro lugar, eles pediram que ele fizesse isso?

Na verdade essa é uma pergunta interessante que diz muito sobre as entidades governamentais e o processo de comunicação. A Receita Federal e outras agências governamentais têm, na verdade, uma boa quantidade de informações sobre o comportamento humano e sobre o processo de comunicação. Eles sabem a mesma coisa que muitos que lidam com pessoas que lhes devem dinheiro sabem: Não há nada tão difícil e importante quanto fazer com que aqueles que lhe devem acreditem que devem permanecer em contato com você.

A Receita sabe que se você pensar que tem de ligar para ela e você efetivamente liga, há uma probabilidade imensamente maior de que você realmente vá preencher as informações e pagar seus impostos. Eles não estão interessados em falar com você em si, e não vão fazer nada com o seu telefonema. O que eles estão fazendo é criar em você o desejo de contatá-los, o que por sua vez leva ao desejo de preencher as informações e pagar-lhes o que lhes deve.

Assim, a Receita Federal sabe que a comunicação vem antes da ação. Pode ser que eles não tenham criado um mecanismo para arquivar a informação que você quer passar a eles, porque isso requer um nível de sofisticação interna que simplesmente não vale a pena, especialmente naquilo que eles considerarem casos de baixo valor. Mas com certeza eles sabem que, se você está fazendo uma tentativa de se comunicar com eles, muito provavelmente irá fazer o que eles querem, em vez de fechar os olhos e fingir que eles vão desaparecer.

Isso, é claro, é usar o termo "comunicação" em um sentido diferente daquele a que a maioria de nós está habituada. Não é uma comunicação de mão-dupla, como já disse antes, porque seu relacionamento com a Receita Federal não é esse, pelo menos não mais do que seria o relacionamento entre um servo e seu senhor feudal, ou um vassalo com seu rei. Ao contrário, é uma comunicação no sentido de contato. A Receita quer estimular o contato e a ação de sua parte, não a comunicação. Uma vez que você entenda essa realidade muito básica, estará em uma posição muito melhor para lidar eficientemente com ela.

E você se lembra do mito do contato pessoal? Pois bem, em uma reunião de pais e professores na escola de meu filho, uma vez encontrei uma mulher genial que, quando lhe perguntei o que fazia, ela respondeu:

- Sou agente da Receita Federal.

Nunca tendo encontrado um genuíno agente da Receita Federal, eu estava curioso.

- É um trabalho e tanto esse seu - disse eu.

- Oh, sim - sorriu. - Tem suas vantagens. A qualquer lugar que eu vá, tudo o que tenho a fazer é dizer a alguém que trabalho para a Receita e eles já vêm me oferecendo todo o tipo de negócio. Carros, aparelhos de som, o que você imaginar. E, é claro, eles também querem que lhes dê dicas e conselhos sobre todos os seus problemas com impostos?

- E a Receita Federal é tão inacessível quanto muitas pessoas acreditam? - perguntei.

- Oh, não - sorriu ela. - Na verdade tentamos realmente dar tantas oportunidades às pessoas quanto podemos. Quando mandamos nossas cartas, as pessoas não têm noção de quantas mandamos e o quanto estamos dispostos a conceder antes de realmente tomarmos uma atitude. Por exemplo, o meu trabalho é entrar em contato com as pessoas que não nos procuraram. Eu os chamo ao telefone e faço-os falar. Ao longo dos anos, na verdade, as coisas se repetem e é realmente muito engraçado. Você fica sabendo de tudo sobre elas e sobre suas famílias. E todos os anos eu ligo e pergunto como vão as crianças, eles perguntam como vão as minhas, e logo seus filhos têm outros filhos e essa gente ainda não consegue pagar seus impostos em dia?

Mas, na verdade, eu acabo criando um relacionamento pessoal com muita gente.

Lembre-se: não existe o contato pessoal. Do outro lado de qualquer computador há uma pessoa, e toda agência, não importa o seu tamanho, é composta por seres humanos. □leja a outra parte - ainda que seja a Receita Federal - como alguém como você tem uma necessidade a ser atendida, e você terá dado o passo mais importante para resolver um conflito ou evitar um conflito potencial de uma forma cortês, eficiente e relativamente indolor.

Conclusão: Fazera Paz

O Mestre do Chá e o Assassino\*

Taiko, guerreiro que viveu no Japão antes da era Tokugawa, estudara o Cha-no-yu, a etiqueta do chá, com Sen no Rikyu, um mestre dessa expressão estética de calma e satisfação.

O guerreiro Kato, ordenança de Taiko, interpretava seu grande entusiasmo pela etiqueta do chá como negligência pelos assuntos de Estado, e por isso resolveu matar Sen no Rikyu. Ele hngiu fazer uma visita de cortesia ao mestre do chá e foi convidado para beber chá.

O mestre, que era habilidoso em sua arte, logo viu qual a intenção do guerreiro, e, assim, o convidou a deixar a espada do lado de fora, antes de entrar na sala da cerimônia explicando que o Cha-no-yu representa, em si, a paz.

Kato não quis ouvir.

- Sou um guerreiro - disse ele. - Sempre levo minha espada comigo. Cha-no-yu ou não, fico com a minha espada.

- Muito bem. Traga sua espada e venha tomar chá - consentiu Sen no Rikyu.

A chaleira estava fervendo no fogo a carvão. Subitamente, Sen no Rikyu derramou a chaleira.

Um vapor sibilante levantou-se, enchendo a sala de fumaça e cinzas.

Atônito, o guerreiro correu para fora.

O mestre do chá desculpou-se.

- Minha culpa. Volte e beba um pouco de chá. Estou com sua espada coberta de cinzas e vou limpá-la para devolvê-la a você.

Em meio a esse dilema, o guerreiro compreendeu que talvez não pudesse matar o mestre do chá, e assim desistiu da idéia.

Esse conto tem, na verdadeira forma Zen do paradoxo, um excelente final e começo para a jornada que você começou com

O Tao da negociação. Pois, enquanto esse capítulo final é o término do livro, é na verdade o começo da próxima fase de "paz de espírito" em sua vida, quando você começar a pôr em prática seus princípios e técnicas.

A história do guerreiro e do mestre do chá é uma perfeita ilustração da premissa deste livro: que é necessária apenas uma pessoa para neutralizar uma situação de conflito e para fazer a raiva se transformar em racionalidade, o medo em calma, a intenção de "magia negra" de infligir dor na intenção de "magia branca" de ver as coisas segundo as perspectivas dos outros e não das suas próprias.

Nessa história, uma das pessoas prima pelo espírito guerreiro.

A mente do guerreiro já decidiu; ele vai matar o mestre do chá e não há, pelo menos teoricamente, espaço para discutir o assunto.

Pelo fato de ter uma espada, o guerreiro erroneamente presumiu que controlava a situação e seu desenlace - que é ele que tem o poder. Mas é o mestre do chá que tem o verdadeiro poder. Será de sua escolha determinar se o desenlace será de guerra ou de paz. Se ele se transformar em um atacante-defensor ou em um teimoso se ele enfrentar poder com poder, teimosia com mais teimosia, a guerra será um resultado inevitável. Se ele se transformar em um tergiversador ou em um acomodador, negando a existência do problema ou concordando com os planos do guerreiro, ele morre.

Mas se o mestre do chá antecipar-se a seu adversário, se abordar a situação de uma maneira objetiva e não confrontante, ele se protegerá adequadamente e, se tiver a intenção de chegar a um entendimento mútuo, há a possibilidade de paz.

Sen no R.ikyu escolheu o caminho da paz, sabiamente "desarmando" seu adversário. Ao antecipar as ações de Kato, ele foi capaz de pegá-lo fora de guarda e capturar sua espada. Mas isso, em si e por si só, não foi uma vitória do mestre do chá. Seu verdadeiro triunfo não veio de fisicamente desarmar seu oponente, mas de desarmá-lo psicologicamente - ao criar o tipo de ambiente no qual o guerreiro, enfrentado com as imbatíveis forças do respeito e da razão, foi capaz de abdicar de sua ira e de encontrar-se com o "inimigo" em um clima de paz.

Nessa história existem, na verdade, dois guerreiros: um, o guerreiro voltado para a guerra; o outro, o guerreiro voltado para a paz. A expressão "guerreiro da paz" pode parecer incongruente, mas como tão inteligentemente observou o XIV Dalai Lama, a paz não é simplesmente a ausência da guerra. A paz é um estado ativo, e não passivo; tanto as condições de guerra quanto as de paz requerem a mesma quantidade de energia para sustentarem-se a si mesmas.

Nós escrevemos O Tao da negociação para ajudá-lo a transformar-se em um guerreiro pela paz, através de uma mudança em sua atitude - e, portanto, em suas reações - ao conflito. Ao ficar mais familiarizado com suas próprias coisas - suas necessidades, vontades, motivações, intenções, razões ocultas, formas como você reage a situações de conflito real ou potencial - você desenvolve uma consciência sobre como você contribui, consciente ou inconscientemente, para as situações de conflito em sua vida. Ao mesmo tempo, você viu como apenas uma pessoa - você - pode fazer a diferença na prevenção ou na solução de muitos dos conflitos reais e potenciais que sempre foram e sempre serão um elemento inevitável na interação humana.

## CHEGANDO JUNTO

Este capítulo final pode ser visto como um "chegar junto", em diversos níveis.

Chegar junto, aqui, refere-se a uma unidade ou à síntese tanto de princípios quanto de pessoas.

Primeiro de tudo, é uma oportunidade para que as diferentes técnicas e conceitos que você encontrou neste livro cheguem juntos à sua mente, ao mesmo tempo em que você decide como gostaria de começar a incorporá-los à sua vida.

Em segundo lugar, você estará começando a alcançar a equilíbrio entre as diferentes, e algumas vezes conflitantes, partes de sua própria natureza, à medida que essas idéias e estratégias passarem a fazer parte de sua vida. Ao conscientizar-se de suas próprias motivações, necessidades e reações, nossos vários "eus" em chegar juntos em um relacionamento mais integrado en-

. Podemos mudar de uma atitude de "renegar" certas

~ós, para uma de aceitá-las e compreendê-las.

□eiro)ugar, você estará "chegando junto" com os

rdo-os como indivíduos merecedores de cui-  
têm basicamente as mesmas necessidades

° -□ndo para si o melhor, também assim

A ne□

não □ r

1

Pelo□ □'□ □

□ □o □

que con□

poder.

sua escolha□o 5e,'□ □

r0

ele se trans c□□ □□,□□'

se ele enfrent,□.□'

guerra será urri

tergiversador ou v

blema ou concorc□

Mas se o mest

abordar a situação d□

ele se protegerá adeq□,

a um entendimento mú

□.egociação, portanto, começam

□lo centro de nossa própria

□uco como a abordagem

zo Centro da Terra.

interior, a fazer-

□osse de uma

.ces também

., como eles se

□mo eles podem

possa prevenir ou

assim fazendo, mu-

, nós, simples indivíduos,

.o. Por constantemente influirmos naqueles que nos cercam, jamais devemos subestimar nosso próprio poder de fazer a paz, de sabermos que, se temos a intenção de criar a harmonia em vez de exacerbar ou aumentar a discórdia em nossas relações, não apenas podemos ajudar, mas também alterar nossos ambientes e assim mudar a atitude daqueles com quem interagimos.

### TRANSFORMANDO-SE EM SEU PRÓPRIO MEDIADOR

Espero ter sido claro, pois meu objetivo ao longo deste livro não foi apenas ajudá-lo a evitar e resolver conflitos, mas sim o de ajudá-lo a melhorar a qualidade de sua vida e de seus relacionamentos.

Pode ser que você tenha escolhido este livro por estar vivendo neste momento uma situação de conflito, mas, uma vez que você comece a usar os seus princípios, vai descobrir, se ainda não descobriu, que a própria essência de sua vida estará passando por uma transformação. Você estará aprendendo a tornar-se ainda mais honesto - com você mesmo e com os outros. Sua visão, a respeito de seus relacionamentos, carreira, evolução pessoal, se tornará mais clara, e você estará aprendendo a se comunicar melhor com os outros, e a compreendê-los, de forma que as suas necessidades e as deles sejam atendidas. Você estará descobrindo como ouvir melhor, como fazer uma pesquisa mais completa em seu interior e no interior das outras pessoas, como criar um ambiente mais seguro e menos ameaçador no qual discutir e resolver desentendimentos o mais pacificamente possível.

Nesse processo, você se transforma em um automediador em sua própria vida cotidiana. Como mediador profissional, a mais importante, ou pelo menos a mais útil, habilidade que desenvolvi foi saber como intermediar o processo de reunir as pessoas e manter sua visão enfocada de forma positiva naquilo que é efetivamente importante. Descobri que o sucesso vem não tanto por se saber o que fazer pelas pessoas que estão envolvidas em uma situação de conflito, mas por saber como ajudar as pessoas a encontrarem a intenção e o desejo de resolverem suas dificuldades pacificamente.

Assim, meu trabalho não é controlar pessoas ou dirigi-las, nem forjar desenlaces. Ao contrário, eu ajudo a energizar aquelas partes das pessoas envolvidas em uma disputa que tenham a intenção de se reunirem para solucionar o problema. E eu ajudo a desenergizar aquelas partes que, a partir da raiva ou de uma posição defensiva, resistem a lidar diretamente umas com as outras.

Eu diria que 90% de se ser um mediador é formado precisamente por essa habilidade em abrir - e deixar abertas - essas linhas para uma comunicação honesta e saudável. Saber o que fazer depois que as portas de meu escritório se fecham e começam os procedimentos é apenas 10% do trabalho. Ainda assim, a maioria das pessoas que têm "treinamento" em mediação enfocam o que fazer depois que a porta se fecha. (Sempre que ouço a palavra "treinamento" no

contexto da mediação, penso mais em obediência canina do que em uma habilidade do ser humano.)

A vida é uma dinâmica de constante criação, e não um estado imutável de conclusões pré-ordenadas. Viver "o momento" não é tão-somente uma atitude espiritual refinada para atingir a compreensão suprema; é uma habilidade prática essencial para , qualquer um que queira realmente compreender e comunicarse com os outros de uma maneira produtiva e significativa.

Um mediador de verdadeiro sucesso aprende a preparar seus clientes antecipadamente, através de ajuda para que se tornem conscientes de seus verdadeiros sentimentos, necessidades e objetivos, antes mesmo da mediação em si. Ele aprende a ouvir, a adaptar suas técnicas a situações específicas, a ser espontâneo, a ouvir o que as pessoas realmente querem e necessitam em um determinado momento e a ajudá-las a suprirem essas necessidades. Essas são técnicas que você encontrou ao longo deste livro.

Você aprendeu a como libertar-se de preconceitos e de julgamentos; como ter uma visão dos conflitos que seja a mais objetiva e não emocional possível; a como criar um ambiente seguro para chegarem juntos; a como realmente ouvir a outra pessoa; a como se libertar do apego ou da expectativa sobre um dado resultado, e, ao contrário, concentrar-se no processo da interação.

Em resumo, agora você pode incorporar essas técnicas básicas de mediação à sua própria vida. Ao fazer isso, você pode passar de uma simples prevenção ou resolução de conflitos, para uma atitude de criação de situações com outras pessoas que maximizem a comunicação, a autoconsciência, o crescimento e a satisfação pessoal de todas as pessoas envolvidas.

E DAQUI, Para ONDE Você Vai?

Dê uma parada agora, para pensar sobre a sua vida. Em que ponto você estava quando começou a ler este livro? Onde está agora? Onde gostaria de estar?

As páginas de exercícios que se seguem foram criadas para ajudá-lo a trazer para primeiro plano como você gostaria de incorporar, ou continuar incorporando, aquilo que você aprendeu nas páginas deste livro à sua vida do dia-a-dia. É a minha própria versão de um "acompanhamento" do nosso primeiro encontro; apesar de eu não poder estar pessoalmente presente para monitorar seu progresso, esses exercícios podem servir como mecanismo de verificação, para lembrá-lo de seus objetivos e dos meios pelos quais você pode atingi-los.

Os princípios e conceitos que você encontrou neste livro podem ser vistos como anti-inflamatórios. Quando ministrados, servem para aplacar as paixões que inflamam a maioria dos conflitos e podem aumentar a capacidade de sermos razoáveis. E, à medida que você vai se conscientizando de como reagir e evitar conflitos, vai crescendo a sua capacidade para criar um ambiente mais aberto, honesto e feliz para si mesmo e para os outros.

Armado com a honesta consciência de suas próprias necessidades em meio a desentendimentos e com a "magia branca" da intenção de criar harmonia em vez de exacerbar ou aumentar a discórdia no processo de conseguir suprir essas necessidades, você estará pronto para fazer a paz.

O conflito, afinal de contas, é apenas uma outra forma de energia humana. Quando falamos sobre conflito, estamos, na verdade, falando sobre a vida. E aprender a como responder ao conflito no interesse da paz e não da guerra nos ensina a como reagir à própria vida de forma igual.

Espero que este livro seja o começo de uma jornada em direção à harmonia e à plena realização de todos os seus relacionamentos - um "chegar juntos" dos vários "eus" e das várias forças de que somos feitos, e os quais, quando entendidos, expressados e equilibrados por causa de uma compreensão de fato, podem nos libertar para a realização de todo o nosso potencial de trabalho, amor e vida.

E Daqui, Para Onde Você Vai?

Pense sobre as relações que você tem com as pessoas-chave em sua vida - cônjuge ou namorado, filhos, pais, amigos, patrões colegas de trabalho e outros. A leitura deste livro de alguma forma alterou a sua atitude em relação a essas ligações, e/ou aos próprios relacionamentos em si? Em caso afirmativo, como?

Anote aqui as suas reflexões.

E sobre seu relacionamento consigo mesmo? O que aprendeu sobre si próprio durante a leitura deste livro? Em que aspectos você está se tornando mais autoconsciente? Essa conscientização ajudou nas relações existentes e na sua vida de um modo geral?

Em caso afirmativo, como?

Quais os capítulos, princípios e/ou técnicas contidos neste livro você achou mais úteis e de prática aplicação em sua vida? De que forma?

No capítulo 1, pedimos que você avaliasse os seus relacionamentos de acordo com o Gráfico do Conflito.  volte agora àquela página, e veja o que você escreveu. Você diria que desde a leitura deste livro mudou o nível de conflito em sua vida? Em caso afirmativo, como?

Quais os aspectos de sua vida e de suas relações que você gostaria de melhorar? Baseado no que leu neste livro, quais os passos que você pode começar a dar neste momento para, então, modificá-los?

Fim do livro