

DOUGLAS STONE
BRUCE PATTON
SHEILA HEEN

CONVERSAS *difíceis*



COMO ARGUMENTAR SOBRE
QUESTÕES IMPORTANTES


CAMPUS

PREFÁCIO DE ROGER FISHER

NOVA EDIÇÃO DO
CLÁSSICO DE 1999



DOUGLAS STONE
BRUCE PATTON
SHEILA HEEN

CONVERSAS *difíceis*



COMO ARGUMENTAR SOBRE
QUESTÕES IMPORTANTES


CAMPUS

PREFÁCIO DE ROGER FISHER

NOVA EDIÇÃO DO
CLÁSSICO DE 1999

Cadastre-se em www.elsevier.com.br para conhecer nosso catálogo completo, ter acesso a serviços exclusivos no site e receber informações sobre nossos lançamentos e promoções.

Prefácio de Roger Fisher

DOUGLAS STONE
BRUCE PATTON
SHEILA HEEN

CONVERSAS difíceis



Como argumentar sobre questões importantes

TRADUÇÃO SOELI ARAÚJO



NOVA EDIÇÃO DO
CLÁSSICO DE 1999



Do original: *Difficult Conversations*

Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por Penguin Books

Copyright © 1999, by Douglas Stone, Bruce M. Patton & Sheila Heen

© 2011, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Copidesque: Soeli Ferraresi
Revisão: Andréa Campos Bivar e Jussara Bivar
Editoração Eletrônica: Estúdio Castellani

Elsevier Editora Ltda.
Conhecimento sem Fronteiras
Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente
0800-0265340
sac@elsevier.com.br

ISBN 978-85-352-4918-7
Edição original: ISBN: 978-0-140-27782-1



Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

S885c Stone, Douglas
Conversas difíceis [recurso eletrônico] / Douglas Stone,
Bruce Patton, Sheila Heen, tradução Soeli Araujo Ferraresi. –
Rio de Janeiro : Elsevier, 2011.
recurso digital

Tradução de: Difficult conversations
Formato: PDF
Requisitos do sistema:
Modo de acesso:
ISBN 978-85-352-4918-7 (recurso digital)

1. Comunicação interpessoal. 2. Comunicação interpessoal
– Estudo de casos. 3. Livros eletrônicos. I. Patton, Bruce.
II. Heen, Sheila. III. Título.

11-5197.

CDD: 158.2

CDU: 316.47

Para as nossas famílias,
com muito amor e gratidão,

e para nosso amigo e mentor, Roger Fisher, por sua percepção e
empenho.

Agradecimentos

Este livro nasceu de várias fontes.

As histórias e os diálogos que compartilhamos vêm de nossas próprias vidas e de nosso trabalho com diferentes grupos de alunos, colegas e clientes. Em prol do sigilo e da variedade, muitas dessas histórias são combinações de experiências vividas por pessoas diferentes que compartilharam fatos comuns e importantes. Como de praxe, fatos que pudessem identificá-las foram alterados. Agradecemos profundamente àqueles que trabalharam e generosamente dividiram conosco as conversas difíceis que enfrentaram. Aprendemos muito com sua franqueza e coragem de tentarem algo novo.

Além de nossas pesquisas e reflexões, este trabalho incorpora e se fundamenta em ideias de muitas outras disciplinas. Nossa formação foi, a princípio, em negociação, mediação e direito. Contudo, este livro também se baseia nas áreas de comportamento organizacional, terapia cognitiva centrada no cliente e terapia familiar, psicologia social, teoria da comunicação e todo o escopo crescente de trabalhos que giram em torno da ideia de "diálogo".

Este trabalho começou com a colaboração dos membros do Family Institute of Cambridge, cuja contribuição se deu de diversas maneiras. O Dr. Richard Chasin e o Dr. Richard Lee trabalharam com Bruce Patton e com Roger Fisher para desenvolver o que chamamos de Exercício de Habilidades Interpessoais (inspirado por uma demonstração feita pelos especialistas em psicodrama, Dr. Carl e Sharon Hollander), no qual os participantes eram treinados em seus diálogos mais difíceis. Esse exercício, até onde sabemos, foi o

mais importante das Oficinas de Negociação da Escola de Direito de Harvard por mais de uma década. Ao ensiná-lo conosco, Dick, Rick, Sallyann Roth, Jody Scheier e membros do Family Institute nos fizeram aprender sobre dinâmica familiar, influência, motivos comuns que "paralisam" as pessoas e como tratar dos que sofrem.

Também somos gratos a Chris Argyris e aos parceiros da Action Design: Diana McLain Smith, Bob Putnam e Phil McArthur. Seus insights sobre os dilemas do mundo corporativo e as estruturas interpessoais foram de um valor inestimável para nossa compreensão dos diálogos - como eles se desviam e como podemos trazê-los de volta ao seu curso. Muitos conceitos deste livro, inclusive o de contribuição conjunta, o impacto versus a intenção e interseções interpessoais, tiveram origem em seus trabalhos. Foram eles também os criadores da ferramenta das duas colunas, das metáforas da escada e da pegada, e dos métodos de mapeamento. As duas regras para expressar sentimentos são de Bob Putnam. Nossa compreensão de como contar sua história e parar no ponto certo reflete o trabalho de Don Schön e Diana Smith sobre articulação e as informações de John Richardson sobre desempenho de papéis. Diana e nossos colegas da Vantage Partners ofereceram muitas ilustrações úteis sobre como essas ideias explicam e ajudam os desafios do mundo empresarial.

No campo da terapia cognitiva, nos beneficiamos das pesquisas e trabalhos de Aaron Beck e David Burns. Devemos muito a eles por suas pesquisas sobre o modo como distorções cognitivas afetam nossa autoimagem e nossas emoções. David Kantor, um dos fundadores da terapia familiar e do Family Institute, ajudou-nos a compreender o que chamamos de Diálogo da Identidade e como ele se desenvolve em dinâmicas de grupo.

Os pontos de vista da psicologia social e da teoria da comunicação são muito difusos para serem mencionados. O fato de muitos deles não serem mais campos de estudo de especialistas talvez seja uma evidência do alcance desses pontos de vista. No entanto, devemos muito a Jeff Rubin por nos ter chamado a atenção para várias ideias e por seu eterno apoio e incentivo. Nosso trabalho de escuta e a força da autenticidade foram influenciados por Carl Rogers, Sheila Reindl e Suzanne Repetto. John Grinder nos deu o conceito de três pontos de vista ou "posições", que correspondem à sua perspectiva, à de outra pessoa e à de um observador.

No que se refere ao diálogo, somos muito gratos a Laura Chasin e seus colaboradores do Public Conversations Project, a nossos amigos do Conflict Management Group e a Erica Fox. Com eles, aprendemos sobre a força transformadora de contar a história de alguém e ir direto ao ponto, assunto sobre o qual Bill Isaacs, Louise Diamond, Richard Moon e outros também estão fazendo trabalhos importantes.

Por terem nos encorajado e dado a oportunidade de ensinarmos o que estamos aprendendo, desde o início gostaríamos de agradecer a Roger Fisher, Bob Mnookin e David Herwitz, da Escola de Direito de Harvard; a Rob Ricigliano, Joe Stanford e Don Thompson, do Conflict Management Group; Eric Kornhauser, do Conflict Management Australasia; a Shirley Knight, do CIBC Bank do Canadá; a Archie Epps, reitor da Universidade de Harvard; aos coronéis Denny Carpenter e Joe Trez, da Academia Militar de Citadel, na Carolina do Sul; e a Gary Jusela e Nancy Ann Stebbins, da Boeing Company (e a Carolyn Gellerman, que nos apresentou a eles); a Deborah Kolb, do Program on Negotiation; e a nossos colegas do Conflict Management, Inc. Nosso amigo e parceiro Stephen Smith ajudou-nos a desenvolver nosso trabalho com

negócios familiares e fundações e nos apresentou à nossa agente, Esther Newberg que, junto com a equipe da ICM, foi magnífica. Somos gratos por sua confiança em nós e por seu apoio ao longo dos anos.

Somos abençoados por termos amigos e colaboradores atenciosos e capazes, que colocam suas ocupações de lado para lerem rascunhos, darem sugestões e nos animar ao longo desta jornada. Roger Fisher, Erica Fox, Michael Moffitt, Scott Peppet, John Richardson, Rob Ricigliano e Diana Smith conviveram conosco e com nosso trabalho por mais tempo do que gostaríamos. Criticando, reescrevendo ou esboçando trechos alternativos ou capítulos inteiros, cada um deles teve uma influência definitiva e relevante na obra. Pelas histórias e pelo feedback e apoio, agradecemos a Denis Achacoso, Lisle Baker, Bob Bordone, Bill Breslin, Scott Brown, Stevenson Carlbach, Toni Chayes, Diana Chigas, Amy Edmondson e George Daley, Elizabeth England, Danny Ertel, Keith Fitzgerald, Ron Fortgang, Brian Ganson, Lori Goldenthal, Mark Gordon, Sherlock Graham-Haynes, Eric Hall, Terry Hill, Ed Hillis, Ted Johnson, Helen Kim, Stu Kliman, Linda Kluz, Diane Koskinas, Jim Lawrence, Susan McCafferty, Charlotte McCormick, Patrick McWhinney, Jamie Moffitt, Monica Parker, Robert e Susan Richardson, Don Rubenstein e Sylvie Carr, Carol Rubin, Jeff Seul, Drew Tulumello, Robin Weatherill, Jeff Weiss, Jim Young, Louisa Hackett e muitos outros.

Nossas famílias passaram anos se perguntando se, algum dia, um livro como este se tornaria realidade. Elas leram e criticaram rascunhos, nos deram valiosos conselhos e incondicional apoio moral, e educadamente, ficaram ao nosso lado em relação a versões das histórias familiares. Por isso, amamos essas pessoas e somos profundamente gratos a Robbie e David Blackett, Jack e

Joyce Heen, Jill e Jason Grennam, Stacy Heen, Bill e Carol Patton, Bryan Patton e Devra Sisitsky, John Richardson, Diana Smith, Don e Anne Stone, Julie Stone e Dennis Doherty e Randy Stone.

Não poderíamos ter encontrado melhor editora nem melhor equipe que a da Viking Penguin. Nossa editora, Jane von Mehren, não é apenas inteligente e sensível, mas também divertida e agradável para se trabalhar. Jane, Susan Petersen, Barbara Grossman, Ivan Held, Patti Kelly e toda a equipe logo perceberam aonde queríamos chegar, e agradecemos seu empenho em disponibilizar o maior número possível de pessoas. Nossa editora de produção, Beena Kamlani, e a editora de textos, Janet Renard, tiveram a coragem de nos contratar, e, com isso, o livro saiu ganhando. Por fim, nossas designers Maggie Payette e Francesca Belanger fizeram um magnífico trabalho ao tornarem especiais a capa e o projeto gráfico da edição americana, acessíveis e lindos.

Como de hábito, tudo de bom neste livro se deve ao trabalho dos outros, enquanto os erros e omissões são de nossa inteira responsabilidade.

Doug, Bruce & Sheila

Cambridge, Massachusetts

Prefácio

O Harvard Negotiation Project é mais conhecido por um livro sobre negociação e solução de problemas, que vendeu mais de três milhões de exemplares, chamado Getting to YES. Desde a publicação em 1981, leitores em todo o mundo foram persuadidos de que os negociadores são mais convincentes quando deixam a posição de adversários para trabalharem em conjunto, a fim de satisfazer os interesses de ambos os lados.

O "método Harvard", como é chamado algumas vezes, enfatiza a importância da comunicação bilateral. Ainda assim, tanto nas negociações quanto no nosso dia a dia, por bons ou maus motivos, geralmente não conversamos uns com os outros, e não queremos fazê-lo. Algumas vezes em que realmente conversamos, as coisas ficam ainda piores. Os sentimentos - raiva, culpa, mágoa - aumentam. Cada vez temos mais convicção de que estamos certos, o que também acontece com quem discordamos.

Esta é a essência de Conversas Difíceis e o motivo de ser um livro extremamente convincente e necessário, que explora o que torna difícil o diálogo, por que o evitamos e por que geralmente o conduzimos mal. Apesar de, a princípio, a pesquisa ter nascido do desejo de ajudar os negociadores, o assunto tem consequências muito mais profundas. Conversas Difíceis trata de um aspecto crítico da interação humana. Ele se aplica ao modo como lidamos com crianças, pais, proprietários, inquilinos, fornecedores, clientes, banqueiros, corretores, vizinhos, membros de uma equipe, pacientes, empregados e todos os tipos de colegas.

Neste livro, meus colegas Doug, Bruce e Sheila nos mostram como abriremos as portas e obtermos mais satisfação em qualquer tipo de relacionamento.

Eles nos oferecem a postura mental e emocional e as habilidades de expressão necessárias para atingirmos uma comunicação eficiente, apesar do abismo das diferenças reais entre experiências, crenças e sentimentos, seja nas relações pessoais, nas negociações corporativas ou nas questões internacionais.

Essas são habilidades necessárias para que um desentendimento sério dentro de uma organização seja transformado de fracasso competitivo em mecanismo para inovação. Essas são as habilidades que todos podemos usar para tornar um casamento mais prazeroso e duradouro e para tornar os relacionamentos entre pais e adolescentes bem melhor do que um campo de batalha. Tais habilidades podem curar as feridas que muitas vezes nos isolam. Elas nos oferecem um futuro melhor.

De volta após vários anos no Exército dos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial, descobri que meu colega de quarto da faculdade, dois de meus melhores amigos e vários colegas haviam morrido na guerra. Desde então, tenho trabalhado para melhorar as habilidades com as quais lidamos com nossas diferenças, para melhorar as perspectivas de futuro para nossos filhos e para engajar outras pessoas nessa causa. Este livro, brilhante e irresistível, escrito por meus jovens colegas do Harvard Negotiation Project, me enche de otimismo, já que temos visto progressos em vários aspectos.

Roger Fisher

Cambridge, Massachusetts

Introdução

Pedir um aumento. Terminar um relacionamento. Fazer uma crítica. Dizer não a alguém que passa por dificuldades. Enfrentar um comportamento desrespeitoso ou nocivo. Discordar da maioria do grupo. Pedir desculpas.

Tentamos levar adiante ou evitamos diálogos difíceis no trabalho, em casa e na vizinhança todos os dias.

Diálogo difícil é aquele que causa desconforto

Sexualidade, raça, gênero, política e religião nos vêm à mente de imediato como temas difíceis de serem discutidos, e, para muitos, de fato são. No entanto, desconforto e estranheza não são privilégio dos assuntos de primeira página. Sempre que nos sentimos vulneráveis ou que nosso amor-próprio esteja envolvido, quando os assuntos abordados são importantes e o resultado é duvidoso, quando nos preocupamos com o que está sendo discutido ou com a pessoa com quem discutimos, sentimos que o diálogo pode se tornar difícil.

Todos nós mantemos diálogos que tememos ou achamos desagradáveis, que evitamos ou para o qual fazemos cara feia:

Um dos engenheiros mais velhos da empresa onde você trabalha, um velho amigo seu, contraiu dívidas. O gerente escolheu você para despedi-lo.

Você ouviu, sem querer, sua sogra dizer aos vizinhos que seus filhos são mimados e indisciplinados. Enquanto se prepara para

passar as férias na casa dela, você não tem muita certeza de que vocês dois conseguirão atravessar a semana sem um confronto.

O projeto no qual está trabalhando levou o dobro do tempo que você havia prometido ao cliente. Você não pode deixar de cobrar do cliente o tempo extra, mas não sabe como dizer isso a ele.

Você quer dizer ao seu pai o quanto o ama, mas tem medo de que a intimidade faça ambos se sentirem estranhos.

Você acabou de saber que muitos dos seus colegas negros da polícia se referem a você como um negro submisso. Você está zangado e ofendido, mas não tem certeza de que tocar no assunto resolveria alguma coisa.

É claro que há também os problemas do dia a dia, conversas que parecem mais simples, mas que mesmo assim causam ansiedade: devolver mercadoria sem um recibo, pedir a sua secretária que tire algumas cópias, pedir aos pintores que não fumem dentro de casa. Essas são interações que evitamos quando podemos e que vacilamos quando devemos enfrentá-las. Diálogos que praticamos em nossas mentes centenas de vezes, tentando adivinhar o que dizer e imaginando, depois, o que deveríamos ter dito.

O que torna tão difícil enfrentar essas situações? Nosso medo das consequências - se encaramos a situação ou tentamos evitá-la.

O dilema: Evitar ou enfrentar? Parece não haver um bom caminho

Todos conhecemos esse dilema. Damos voltas e mais voltas em torno das mesmas questões: Será que eu deveria abordar o assunto? Ou deveria guardar só para mim?

Talvez o cachorro do vizinho não o tenha deixado dormir. Você pensa: "Será que eu deveria falar com eles?" A princípio, você decide que não: "Talvez ele pare de latir. Talvez eu me acostume com o latido." No entanto, o cachorro late de novo, e você resolve que amanhã falará com os vizinhos de uma vez por todas.

Agora você vai ficar acordado por outro motivo. A ideia de começar uma briga com os vizinhos por causa do cachorro o deixa nervoso. Você quer que os vizinhos gostem de você; talvez você esteja exagerando. No fim das contas, acha melhor não dizer nada, e isso o acalma. Porém, assim que pega no sono, aquele cão maldito late novamente, e a indecisão recomeça.

Parece não haver escolha que o deixe dormir. Por que é tão difícil decidir enfrentar ou evitar o confronto? Porque inconscientemente sabemos a verdade: se tentamos evitar o problema, sentimos que se aproveitam de nós, ficamos amargurados, pensamos por que não nos mantivemos firmes e não demos a oportunidade para a outra pessoa melhorar as coisas. Contudo, se enfrentamos o problema, a situação pode piorar. Podemos ser rejeitados ou atacados; podemos magoar a outra pessoa sem querer, e o relacionamento sofrerá.

Não existe granada diplomática

Desesperados por uma saída para o dilema, imaginamos se é possível sermos tão cautelosos, sermos irresistivelmente agradáveis, de modo que tudo acabe bem.

É bom ter tato, mas não é a resposta para diálogos difíceis. O tato não tornará a conversa com seu pai mais íntima, não aplacará a raiva de seu cliente por receber uma conta mais alta. Também não há uma forma simples e diplomática para demitir um amigo, para

fazer sua sogra saber que ela o deixa louco ou para combater o preconceito dos colegas.

Enviar uma mensagem difícil é como atirar uma granada. Uma granada sempre causará estragos, mesmo se coberta com açúcar ou se jogada com força ou com delicadeza. Tente o quanto quiser, não há como atirar uma granada com tato e escapar das consequências. E guardá-la para você também não vai ajudar. Decidir não enviar uma mensagem difícil é como segurar uma granada depois de já ter puxado o pino.

Então, nos sentimos paralisados. Precisamos de conselhos mais incisivos do que "seja diplomático" ou "tente ser positivo". O problema é mais profundo, e as respostas também devem ser.

Este livro pode ajudar

Há esperança. Ao trabalharmos em todos os tipos de diálogos difíceis, com milhares de pessoas no Harvard Negotiation Project, descobrimos um meio de torná-los menos estressantes e mais produtivos. Um meio de tratar, ao mesmo tempo, os problemas difíceis de modo mais criativo e as pessoas com mais integridade e decência. Uma abordagem mais útil para a sua paz de espírito, mesmo que outras pessoas não a adotem.

Vamos ajudá-lo a se livrar do problema da granada eliminando a situação de enviar (e receber) mensagens. Vamos mostrar como transformar a batalha das mensagens em uma abordagem mais construtiva, à qual chamamos de diálogo de aprendizado.

As recompensas valem o esforço

É claro que mudar o modo como você lida com os diálogos difíceis dá trabalho. E como mudar sua tacada de golfe, aprender a dirigir do lado direito ou aprender um idioma novo. A princípio, você pode estranhar a mudança. Pode, também, parecer ameaçador: não é fácil sair da zona de conforto, sempre há riscos. É necessário olhar com firmeza para si mesmo e algumas vezes mudar e crescer. Porém, é preferível a dor de músculos que não estão acostumados com exercícios às marcas de feridas de brigas desnecessárias.

E as recompensas em potencial são riquíssimas. Se você seguir os passos deste livro, verá que os diálogos difíceis ficam cada vez mais fáceis e causam menos ansiedade. Você se tornará mais eficiente e feliz com os resultados. À medida que a ansiedade baixar e a satisfação aumentar, você descobrirá que está muito mais disposto a enfrentar diálogos difíceis do que antes.

Na verdade, as pessoas que trabalharam conosco, que aprenderam novas abordagens para seus diálogos mais desafiadores, relataram menos ansiedade e mais eficiência em todos os seus diálogos. Acham que têm menos medo do que os outros vão dizer. Seu senso de liberdade de ação em situações difíceis aumentou, têm mais autoconfiança, mais respeito por si próprios e maior sensação de integridade. Também acham que, em geral, tratar de assuntos difíceis e de situações estranhas de maneira construtiva fortalece o relacionamento. E essa é uma oportunidade boa demais para ser desprezada.

Cético? Alguns pensamentos

É compreensível que você seja cético. Você deve estar lutando com essas questões há semanas, meses ou anos. Os problemas são complexos, e as pessoas envolvidas não são fáceis de lidar. Como a leitura de um livro pode fazer diferença?

Até onde um livro pode ensiná-lo sobre interações humanas? É claro que há limites. Não sabemos os detalhes da sua situação, o que está em jogo para você ou quais são seus pontos fracos ou fortes. Mas descobrimos que, qualquer que seja o contexto, não há diferença entre o que torna os diálogos difíceis mais difíceis e os pensamentos e atitudes erradas que compõem essas dificuldades. Todos compartilhamos dos mesmos medos e caímos nas mesmas armadilhas. Não importa quem ou o que você esteja enfrentando, há sempre algo neste livro que pode ajudá-lo.

É verdade que algumas situações não mudam, independente de quão hábil você se torne. As pessoas envolvidas podem estar tão perturbadas emocionalmente, ou os riscos serem tão altos, ou o conflito ser tão intenso, que um livro - ou até mesmo ajuda profissional - pode não resolver. Contudo, para cada caso que de fato não tenha jeito, há outros tantos que parecem não ter solução, mas têm. As pessoas geralmente nos dizem: "Preciso de um conselho, mas tenho de dizer que este problema não tem solução." E elas estão erradas. Juntos, podemos encontrar um caminho para a mudança que acaba tendo um impacto positivo bastante significativo sobre o diálogo.

É claro que você pode não estar pronto para ou apto a se engajar em um relacionamento difícil. Você pode estar magoado, curando suas feridas ou apenas precisando de um tempo. Pode estar com muita raiva ou confuso sobre o que deseja. Porém, mesmo que não esteja pronto para uma conversa franca, este livro pode ajudá-lo a ordenar seus sentimentos e encontrar a direção de um caminho mais saudável.

Precisamos procurar em lugares novos

O que podemos sugerir em que você já não tenha pensado? Provavelmente, muitas coisas. A questão não é se você já procurou muito por uma "resposta" para os diálogos difíceis, e sim se procurou nos lugares certos. No fundo, o problema não está nas ações, mas nos pensamentos. Enquanto estiver focando apenas o que fazer de diferente em um diálogo difícil, não terá sucesso.

Este livro oferece muitos conselhos sobre como conduzir um diálogo difícil. Porém, acima de tudo, ele o ajudará a compreender melhor a sua posição e por que faz mais sentido mudar de "posição de emissário de mensagens" para a "posição de aprendiz". Só então você poderá compreender e construir o caminho para um diálogo de aprendiz.

Conversas difíceis fazem parte da vida

Não importa o quanto você melhora. As conversas difíceis sempre o desafiarão. Os autores sabem disso por experiência própria. Sabemos o que é ter medo de magoar alguém ou ser magoado. Sabemos o que significa nos consumirmos de remorso por termos atingido alguém com nossas ações ou por estarmos decepcionados conosco. Sabemos que, ainda que com a melhor das intenções, as relações humanas podem se desgastar ou ficar complicadas, e, se formos honestos, também sabemos que nem sempre temos as melhores intenções. Sabemos apenas quão frágeis são nossas almas e nossos corações.

Portanto, é melhor sermos realistas com nossos objetivos. Eliminar o medo e a ansiedade são objetivos fantasiosos. Reduzir o medo e a ansiedade e aprender a lidar com o que restou é mais plausível. Alcançar resultados perfeitos sem riscos é impossível. Obter melhores resultados em vista do que é tolerável é possível. E

isso, para a maioria de nós, é bom o bastante. Ao mesmo tempo em que somos frágeis, somos extremamente resilientes.

Sumário

[Agradecimentos](#) vii

[Prefácio](#) xi

[Introdução](#) xiii

[O Problema](#) 1

[1. Escolha os três diálogos](#) 3

[Voltando-se para a postura de aprendiz](#) 19

[O Diálogo do "O que aconteceu?"](#) 21

[2. Pare de questionar quem está certo: Investigue as histórias de cada um](#) 23

[3. Não deduza o que os outros queriam dizer: Dissocie a intenção do impacto](#) 41

[4. Abandone a culpa: Delineie o sistema de contribuição](#) 55

[O Diálogo dos Sentimentos](#) 79

[5. Controle seus sentimentos \(ou eles o controlarão\)](#) 81

[O Diálogo da Identidade](#) 103

[6. Estabeleça sua identidade: Pergunte a si mesmo o que está em jogo](#) 105

Crie um Diálogo de Aprendizado 121

7. Qual o seu objetivo? Quando levantara questão e quando desistir dela 123

8. O início: Comece pela terceira história 139

9. Aprendendo: Ouvindo de dentro para fora 155

10. Expressão: Fale para você mesmo com clareza e força 175

11. Solução do problema: Tome a frente 191

12. Resumindo 207

Roteiro para Conversas Difíceis 223

Uma palavra sobre algumas organizações importantes 233

0 Problema

1

Escolha os três diálogos

Jack está prestes a ter uma conversa difícil.

Ele explica: "Num fim de tarde, recebi um telefonema de Michael, um bom amigo e cliente ocasional. 'Estou com um problema', disse-me ele. 'Preciso de um prospecto financeiro pronto e impresso até amanhã à tarde.' Ele me disse que seu desenhista não estava e que o estavam pressionando muito.

Eu estava no meio de outro projeto, mas Michael era meu amigo. Então larguei tudo e trabalhei até tarde para preparar o prospecto.

Na manhã seguinte, bem cedo, Michael fez a revisão da boneca e autorizou a impressão. Estava tudo pronto na mesa de Michael ao meio-dia. Eu estava exausto, mas feliz por tê-lo ajudado.

Voltei ao escritório e escutei a seguinte mensagem de Michael na secretária eletrônica:

Bem, você estragou tudo! Escute, Jack, sei que você teve pouco tempo para fazer o trabalho, mas... [suspiro]. O gráfico de lucros não está muito claro e está um pouco apagado. Está um desastre. Este é um cliente importante. Suponho que você vai consertar imediatamente; me liga assim que chegar.

Bom, você não pode imaginar como me senti com aquela mensagem.

O gráfico estava apagado, mas era imperceptível. Liguei para Michael imediatamente."

O diálogo deles foi o seguinte:

JACK: Oi, Michael, recebi seu recado...

MICHAEL: Oi, escute, Jack, o trabalho tem de ser refeito.

JACK: Espere um minuto. Concordo que o trabalho não esteja perfeito, mas o gráfico está claro. Não vai haver mal-entendido...

MICHAEL: Ora, Jack. Você sabe tão bem quanto eu que não posso enviar isso como está.

JACK: Bom, acho que...

MICHAEL: Não há o que se discutir. Olhe, todos erramos. Apenas conserte o gráfico e vamos em frente.

JACK: Por que você não disse nada quando viu o trabalho hoje pela manhã?

MICHAEL: Não sou eu quem deve fazer a revisão. Jack, estou sendo muito pressionado para fazer esse trabalho, e para fazer direito. Ou você faz parte do grupo ou não faz. Preciso que me diga sim ou não. Você vai refazer?

JACK: [silêncio] Está bem, está bem. Vou refazer.

Esse diálogo tem todos os traços de uma conversa difícil que está saindo dos trilhos. Alguns meses depois, Jack ainda se sente péssimo por causa do episódio, e seu relacionamento com Michael continua estremecido. Ele ainda pensa no que deveria ter feito de diferente e no que deve fazer agora.

Porém, antes de chegarmos neste ponto, vamos ver o que o diálogo entre Jack e Michael pode nos ensinar sobre o funcionamento de uma conversa difícil.

Decodificando a estrutura de uma conversa difícil

Surpreendentemente, apesar de parecer haver uma infinidade de variantes, todas as conversas difíceis têm uma estrutura comum. Quando você se prende a detalhes e à ansiedade de uma conversa difícil em especial, tem dificuldade de enxergar essa estrutura comum. Mas entendê-la é essencial para aprimorar o modo como você enfrenta o mais desafiante dos diálogos.

Há mais aqui do que o ouvido escuta

Na conversa entre Jack e Michael, as palavras revelam apenas superficialmente o que está de fato acontecendo. Para tornar visível a estrutura de um diálogo difícil, precisamos compreender o que é dito e o que não é dito. Precisamos entender o que as pessoas envolvidas estão pensando e sentindo, mas não estão dizendo. É exatamente aqui que está a verdadeira ação em um diálogo difícil.

Veja o que Jack está pensando e sentindo, mas não está dizendo ao longo deste diálogo.

<p>O que Jack pensou e sentiu mas não disse</p>	<p>O que Jack e Michael de fato disseram</p>
<p>Como ele pôde deixar uma mensagem como essa?! Depois de eu largar tudo, desmarcar um jantar com minha esposa e ficar acordado a noite toda, é assim que ele me agradece?!</p> <p>Uma reação completamente exagerada. Nem mesmo um perito diria que o gráfico está um pouco apagado. Ao mesmo tempo, estou uma fera comigo mesmo por ter cometido esse erro estúpido.</p> <p>Michael tenta intimidar os colegas para que façam o que ele quer. Mas não devia me tratar assim. Sou seu amigo! Quero me manter de pé, mas não quero entrar numa briga por isso. Não quero perder Michael nem como amigo nem como cliente. Estou me sentindo encurralado.</p>	<p>JACK: Oi, Michael, recebi seu recado...</p> <p>MICHAEL: Oi, escute Jack, o trabalho tem de ser feito.</p> <p>JACK: Espere um minuto. Eu concordo que o trabalho não esteja perfeito, mas o gráfico está claro. Não vai haver mal-entendido...</p> <p>MICHAEL: Ora, Jack. Você sabe tão bem quanto eu que não posso enviar isso como está.</p> <p>JACK: Bom, eu acho que...</p> <p>MICHAEL: Não há o que se discutir. Olhe, todos erramos. Apenas conserte o gráfico e vamos em frente.</p>

O que Jack pensou e sentiu mas não disse	O que Jack e Michael de fato disseram
<p>Erramos!?! Não é minha culpa. Você aprovou, lembra?</p> <p>É assim que você me vê? Como um revisor?</p> <p>Estou farto disso tudo! Sou maior do que essa bobagem. A melhor saída é ser generoso e refazer o trabalho.</p>	<p>JACK: Por que você não disse nada quando viu o trabalho hoje pela manhã?</p> <p>MICHAEL: Não sou eu quem deve fazer a revisão. Jack, estou sendo muito pressionado para fazer esse trabalho, e para fazer <i>direito</i>. Ou você faz parte do grupo ou não faz. Preciso que me diga sim ou não. Você vai refazer?</p> <p>JACK: [silêncio]. Está bem, está bem. Vou refazer.</p>

Ao mesmo tempo, há muitas coisas que Michael está pensando e sentindo, mas não está dizendo. Michael está se perguntando se deveria ter contratado Jack, em primeiro lugar. Ele não ficou tão satisfeito com trabalhos anteriores de Jack, mas decidiu correr o risco e lhe dar uma nova chance. Agora, Michael está decepcionado e já não tem mais certeza se contratá-lo foi uma boa decisão - pessoal ou profissionalmente.

Assim, a primeira observação é simples: há muita coisa entre Jack e Michael que não está sendo verbalizada.

Isso é típico. Na verdade, a distância entre o que você está realmente pensando e o que está dizendo faz parte dos itens que tornam um diálogo difícil. Você está distraído com o que acontece dentro de você. Não tem certeza do que deve ser dito e do que é

melhor não dizer. Além disso, sabe que falar o que pensa provavelmente não tornaria o diálogo mais fácil.

Uma conversa difícil na verdade envolve três diálogos

Ao estudarmos centenas de diálogos de vários tipos, descobrimos que há uma estrutura subjacente ao que está acontecendo, e entender essa estrutura é por si só um enorme passo para melhorarmos o modo como lidamos com os diálogos. Acontece que não importa qual seja o assunto, nossos pensamentos e sentimentos recaem sobre as mesmas três categorias ou "diálogos". Em cada um deles, cometemos erros previsíveis que distorcem nossos pensamentos e sentimentos e nos trazem problemas.

Tudo que Jack e Michael dizem, pensam e sentem de problemático recai sobre esses três "diálogos". Isso acontece com você também.

1.0 diálogo do "O que aconteceu?". A maioria dos diálogos difíceis gira em torno de discordâncias sobre o que aconteceu ou o que deveria acontecer. Quem disse o que e quem fez o quê? Quem está certo, quem quis dizer o que, e de quem é a culpa? Jack e Michael brigam sobre essas questões tanto em voz alta quanto internamente. Serd que o gráfico precisa ser refeito? Serd que Michael está tentando intimidar Jack? Quem deveria ter visto o erro?

2.0 diálogo dos sentimentos. Todo diálogo difícil também faz perguntas e dá respostas sobre sentimentos. Será que meus sentimentos são válidos? Apropriados? Será que eu deveria aceitá-los ou negá-los, expô-los ou guardá-los? O que fazer com os sentimentos de outra pessoa? E se ela estiver zangada ou magoada? Os pensamentos de Jack e de Michael estão repletos de sentimentos. Por exemplo: "É assim que ele me agradece?!" indica

mágoa e raiva, e "Estou sendo muito pressionado" revela ansiedade. Esses sentimentos não são expostos claramente no diálogo, mas, de qualquer modo, estão nas entrelinhas.

3. O diálogo da identidade. Este é o diálogo que temos conosco sobre o que a situação representa para nós. Enfrentamos um conflito interno sobre o fato de sermos competentes ou incompetentes, pessoas boas ou más, dignas de amor ou não. Que impacto isso pode ter sobre nosso amor-próprio e nossa autoimagem, nosso futuro e bem-estar? As respostas determinam, em grande parte, se nos sentimos "equilibrados" durante o diálogo ou abalados e ansiosos. No diálogo entre Jack e Michael, Jack está lutando com o sentimento de ter sido incompetente, o que o faz se sentir menos equilibrado. Já Michael está se perguntando se errou em ter contratado Jack.

Toda conversa difícil envolve uma luta entre esses três diálogos. Assim, um envolvimento bem-sucedido requer o aprendizado da administração eficiente de cada um deles. Pode parecer difícil administrá-los simultaneamente, mas é mais fácil do que enfrentar as consequências de se envolver em um diálogo difícil às cegas.

O que não podemos e o que podemos modificar

Não importa quão habilidosos nos tornemos, há certos desafios em cada um dos três diálogos que não podemos modificar. Continuaremos a enfrentar situações nas quais desvendar "o que aconteceu" será mais complicado do que supomos no início. Teremos informações que a outra pessoa não possui, e fazer o outro obter tais informações não é fácil. Também enfrentaremos situações carregadas de emoções que parecem assustadoras porque ameaçam aspectos importantes da nossa identidade.

O que podemos modificar é o modo como respondemos a cada um desses desafios. Em vez de tentarmos descobrir que informações o outro tem e nós não, consideramos que sabemos tudo de que precisamos para compreender e explicar os fatos. Em vez de trabalharmos para administrarmos nossos sentimentos de forma construtiva, tentamos escondê-los ou deixamos as coisas à deriva de tal modo que nos arreponderemos mais tarde. Em vez de investigarmos as questões de identidade que podem estar ameaçadas, continuamos com a conversa como se ela não nos dissesse respeito - e nunca enfrentamos de fato o que nos deixa ansiosos.

Compreendendo esses erros e os estragos que causam, podemos começar a criar abordagens melhores. Vamos analisar cada diálogo mais profundamente.

O Diálogo do "O que aconteceu?": Qual é a história aqui?

O diálogo do "O que aconteceu?" é o que mais toma nosso tempo em diálogos difíceis à medida que lutamos com nossas histórias diferentes sobre quem está certo, quem quis dizer o que e quem é o culpado. Em cada um desses tópicos - verdade, intenções e culpa - elaboramos suposições comuns, porém errôneas. É essencial ajustar cada uma delas para melhorarmos nossa capacidade de lidar bem com os diálogos difíceis.

A suposição da verdade

Enquanto defendemos bravamente nosso ponto de vista, em geral deixamos de questionar um ponto crucial sobre o qual se baseia nossa posição no diálogo: eu estou certo, você está errado. Essa simples suposição causa um sofrimento infinito.

Sobre o que estou certo? Estou certo de que você dirige muito rápido. Estou certo de que você não consegue orientar os colegas mais jovens. Estou certo de que seus comentários no Natal não foram apropriados. Estou certo de que o paciente deveria ter tomado mais remédios depois de uma cirurgia tão dolorosa. Estou certo de que quem me contratou me sobrecarregou. Estou certo de que mereço um aumento. Estou certo de que o prospecto está bom do modo como está. O número de coisas de que tenho certeza encheria um livro.

Apenas um problema: não estou certo.

Como assim? Parece impossível. Com certeza, devo estar certo algumas vezes!

Bem, não é assim. A questão é a seguinte: não se trata apenas de entender os fatos. Os diálogos difíceis envolvem confrontar percepções, interpretações e valores. Não são sobre o que diz um contrato, e sim sobre o que ele quer dizer. Não são sobre qual livro de educação infantil é mais popular, e sim sobre qual desses livros deveríamos seguir.

Não são sobre o que é verdadeiro, e sim sobre o que é importante.

Voltemos a Jack e Michael. Não existe discussão sobre o gráfico estar ou não correto. Ambos concordam que não está. A discussão é sobre se vale a pena ou não se preocupar com o erro e, se a resposta for sim, como resolvê-lo. Não são perguntas sobre certo ou errado, mas questões de interpretação e julgamento. É importante examinar tais questões. Por outro lado, a busca por definir quem está certo ou errado é um beco sem saída.

No Diálogo do "O que aconteceu?", o distanciamento da suposição da verdade nos liberta do objetivo de provar que estamos certos e nos indica o caminho para compreendermos as percepções, interpretações e os valores de ambos os lados. Ele permite que nos transformemos em questionadores em vez de sermos simples emissores de mensagens e explora como cada pessoa percebe o mundo. Faz-nos entender também que nossas percepções, interpretações e valores não são "verdades absolutas".

A invenção da intenção

A segunda discussão no Diálogo do "O que aconteceu?" é sobre intenções - minhas e suas. Você gritou comigo para me magoar ou para enfatizar seu ponto de vista? Você jogou meus cigarros fora porque quer me controlar ou porque quer me ajudar a manter meu compromisso de parar de fumar? O que penso sobre as suas intenções afetará o que penso de você e, em última análise, o desenrolar do nosso diálogo.

Nosso erro em relação às intenções é simples, porém profundo: presumimos que sabemos as intenções dos outros quando, na verdade, não sabemos. Pior ainda, quando não temos certeza das intenções de alguém, na maior parte das vezes, concluímos que são as piores.

A verdade é que as intenções são invisíveis. Nossas suposições são baseadas no comportamento das pessoas. Em outras palavras, as criamos, inventamos. Contudo, nossas invenções sobre as intenções dos outros são, geralmente, muito menos precisas do que pensamos. Por quê? Porque as intenções, como quase tudo em diálogos difíceis, são complexas. Às vezes, as pessoas agem com intenções variadas. Às vezes, agem sem intenção, ou pelo menos

sem nenhuma que esteja relacionada conosco. Às vezes, agem com boas intenções que, mesmo assim, nos magoam.

Como nosso ponto de vista sobre as intenções dos outros (e seus pontos de vista sobre as nossas) são tão importantes nos diálogos difíceis, tirar conclusões infundadas pode ser desastroso.

A estrutura da culpa

O terceiro erro que cometemos em relação ao Diálogo do "O que aconteceu?" tem a ver com culpa. A maioria dos diálogos difíceis foca significativamente a questão de quem culpar pela confusão na qual nos metemos. Por exemplo, quando a empresa perde o maior cliente, sabemos que em breve haverá o jogo cruel da roleta da culpa. Não importa quem será o culpado, contanto que não sejamos nós. As relações pessoais não são diferentes. O relacionamento com sua madrasta está estremecido? Ela é a culpada. Ela deveria parar de aborrecê-lo com a bagunça do quarto ou com suas amizades.

No conflito entre Jack e Michael, Jack acredita que o problema seja o erro de Michael: ele deveria ter expressado seu sentimento sobre a formatação antes da impressão, não depois. É claro que Michael acredita que o problema seja culpa de Jack: Jack fez o trabalho, portanto, os erros são sua responsabilidade.

Falar sobre erro é como falar sobre verdade - gera discordância, contestação e pouco aprendizado. Desperta medo de punição e insiste em uma resposta. Ninguém quer ser culpado, principalmente de maneira injusta, então nossa energia é direcionada para nossa defesa.

Quem tem filhos pequenos sabe bem o que é isso. Quando as crianças brigam no banco de trás do carro, sabemos que haverá

gritaria se tentarmos culpar um deles: "Mas ela me bateu primeiro!" ou "Bati nela porque ela me chamou de bebê". Cada criança nega a culpa não só porque não quer perder a sobremesa, mas também por um sentido de justiça. Nenhuma delas acha que é a única culpada porque, realmente, não é.

Observando o fato do banco da frente, é fácil perceber como cada criança contribuiu para a briga. É muito mais difícil ver como nós contribuímos para os problemas nos quais estamos envolvidos. Porém, nas circunstâncias que levam a diálogos difíceis, quase sempre é verdade que o que aconteceu é o resultado de coisas que ambas as pessoas fizeram - ou deixaram de fazer. E a punição quase nunca é importante ou apropriada. Quando alguém competente e sensível faz alguma coisa estúpida, o melhor a fazer é tentar descobrir, primeiro, como a pessoa não reparou o que estava acontecendo; depois, como tentar evitar que o problema se repita.

Falar de culpa atrapalha a investigação de por que as coisas saíram erradas e de como podemos evitar que continuem assim. Ao nos concentrarmos na compreensão do sistema de contribuição, podemos descobrir as causas reais do problema e trabalhar para corrigi-las. A diferença entre culpa e contribuição pode parecer sutil. Porém, vale a pena trabalharmos para compreendê-la porque fará uma grande diferença na nossa habilidade em lidar com as conversas difíceis.

O Diálogo dos Sentimentos: O que deveríamos fazer com nossas emoções?

Os diálogos difíceis não abrangem apenas o que aconteceu; também envolvem emoção. A questão não é se surgirão sentimentos fortes, mas como lidar com eles quando aparecem. Será que você deveria

dizer ao chefe como realmente se sente em relação ao estilo como ele gerencia ou falar sobre o colega que roubou sua ideia? Será que você deveria dizer à sua irmã como ficou magoada por ela ter ficado amiga do seu ex? E o que deveria fazer com a raiva que está sentindo se decidir falar com o lojista sobre os comentários sexistas que ele fez?

Muitos de nós nos esforçamos bastante para nos mantermos racionais na presença de sentimentos fortes. É confuso atingirmos a profundidade dos sentimentos, os bons julgamentos ficam nebulosos e, em alguns contextos - por exemplo, no trabalho -, podem parecer totalmente inadequados. Trazer sentimentos à tona pode ser amedrontador ou desconfortável e pode nos deixar vulneráveis. E se a outra pessoa desprezar nossos sentimentos ou responder sem a devida compreensão? Ou se levar nossos sentimentos muito a sério de modo a feri-los ou estragar irremediavelmente o relacionamento? E uma vez que colocamos nossos sentimentos para fora, é a vez da outra pessoa. Será que estamos prontos para ouvir toda a sua raiva e mágoa?

Esta linha de pensamento sugere que fiquemos fora do Diálogo dos Sentimentos como um todo - que é melhor Jack não compartilhar seus sentimentos de raiva e mágoa, ou Michael, o seu desapontamento. E melhor se ater às questões do gráfico. Melhor se ater aos "negócios".

Ou não?

Uma ópera sem música

O problema com esse tipo de raciocínio é que ele não dá conta de um fato simples: os diálogos difíceis não apenas envolvem sentimentos, mas são, em sua essência, sobre sentimentos. Os

sentimentos não são um subproduto conturbado do envolvimento em um diálogo difícil, mas a parte integral do conflito. Começar um diálogo difícil sem falar sobre sentimentos é o mesmo que encenar uma ópera sem música. Você entenderá o enredo, mas faltará o principal. Por exemplo, no diálogo entre Jack e Michael, Jack nunca diz explicitamente que se sente destrutado ou subestimado, mas mesmo assim ele pode, meses depois, ainda guardar raiva e ressentimento em relação a Michael.

Pense em alguns de seus próprios diálogos difíceis. Que sentimentos estão envolvidos? Mágoa ou raiva? Desapontamento, vergonha, confusão? Você sente que foi injustiçado ou desrespeitado? Para alguns de nós pode parecer arriscado dizer "eu te amo" ou "estou orgulhoso de você".

No curto prazo, envolver-se em um diálogo difícil sem mencionar sentimentos pode poupar-lhe tempo e reduzir sua ansiedade. Pode parecer também um meio de evitar alguns riscos sérios - para você, para os outros e para o relacionamento. No entanto, permanece a pergunta: Se a questão são os sentimentos, aonde consegue chegar se não os enfrenta?

Alguns dos maiores desafios do ser humano são: compreender os sentimentos, falar sobre eles e administrá-los. Não há como tornar fácil e livre de riscos o contato com os sentimentos. Porém, podemos melhorar nosso desempenho em relação ao Diálogo dos Sentimentos. Pode não parecer, mas falar sobre os sentimentos é uma habilidade que pode ser aprendida.

É óbvio que nem sempre faz sentido discutir sentimentos. Como diz o ditado, às vezes é melhor deixar certas coisas adormecidas. Infelizmente, a falta de habilidade em discutir sentimentos pode fazer

você deixar não apenas certas coisas adormecidas, mas todas elas - mesmo aquelas que tiram o seu sono.

O Diálogo da Identidade: O que isto diz a meu respeito?

Entre os três diálogos, o Diálogo da Identidade pode ser o mais sutil e desafiador. Mas ele nos dá flexibilidade para administrarmos nossa ansiedade e melhorarmos nossas habilidades nos outros dois.

O Diálogo da Identidade olha para dentro: envolve quem somos e como nos vemos. Como o que aconteceu afeta meu amor-próprio, minha autoimagem e o sentido de quem sou no mundo? Que impacto terá no meu futuro? De que inseguranças me protejo? Em suma, antes, durante e depois do diálogo difícil, o Diálogo da Identidade é sobre o que eu digo para mim sobre mim mesmo.

Você pode pensar: "Estou apenas tentando pedir um aumento para o meu chefe. Por que o que penso sobre mim em relação ao mundo importa aqui?" Ou talvez Jack esteja pensando: "Isto é sobre o trabalho, não sobre mim." Na verdade, sempre que um diálogo parece difícil, é porque, em parte, ele é exatamente sobre Você, com V maiúsculo. Algo além do assunto aparente da conversa o ameaça.

Pode ser simples. O que diz respeito a você quando fala com os vizinhos sobre o cachorro deles? Talvez o fato de você ter crescido em uma cidade pequena tenha lhe dado uma autoimagem de uma pessoa amigável e de um bom vizinho, portanto você não se sente bem com a possibilidade de que seu vizinho possa vê-lo como agressivo ou encrenqueiro.

Pedir um aumento? E se o pedido for recusado? Na verdade, se seu chefe lhe der bons motivos para recusá-lo? Quais serão as consequências para a sua autoimagem de empregado competente e

respeitado? A questão é, claramente, dinheiro, mas o que o faz sofrer é o fato de sua imagem estar na linha de fogo.

Mesmo quando você é o portador de más notícias, o Diálogo da Identidade está em jogo. Imagine, por exemplo, que você tenha de recusar uma proposta de um projeto novo bastante atraente. A perspectiva de contar às pessoas envolvidas o deixa ansioso, mesmo que você não seja responsável pela decisão. Em parte, isso acontece porque você teme o modo como se sentirá com a conversa: "Eu não sou o tipo de pessoa que decepciona e acaba com o entusiasmo do outro. Sou respeitado por sempre encontrar um meio de fazer acontecer, e não de fechar a porta." Sua autoimagem de uma pessoa que ajuda os outros a realizar coisas vai de encontro à realidade de dizer não. Se você não é mais o herói, será que as pessoas o verão como vilão?

Mantendo o equilíbrio

À medida que você começa a sentir as consequências do diálogo em sua autoimagem, pode começar a perder o equilíbrio. O jovem chefe ambicioso que lhe ofereceu o projeto, e que o faz lembrar-se de si mesmo naquela idade, parece incrédulo e traído. De repente, você se sente confuso; sua ansiedade aumenta a níveis estratosféricos. Você se pergunta se de fato faz sentido abandonar a ideia tão precocemente. Antes de se dar conta, deixa escapar algo sobre a possibilidade de reconsiderar o projeto, mesmo que não tenha qualquer razão para acreditar que seja plausível.

Em sua forma mais amena, perder o equilíbrio pode levar à perda da confiança, da concentração ou ao esquecimento do que íamos dizer. Em casos mais extremos, pode parecer que o mundo ruiu. Podemos nos sentir paralisados, dominados pelo pânico, assolados por uma necessidade de fugir ou até mesmo ficar sem ar.

O simples fato de saber que o Diálogo da Identidade é um dos componentes dos diálogos difíceis já ajuda. E, assim como nos dois outros diálogos, você pode fazer muito mais do que apenas ficar ciente. Às vezes, é inevitável perder o equilíbrio, mas o Diálogo de Identidade não precisa causar tanta ansiedade. Assim como no Diálogo dos Sentimentos, fica mais fácil lidarmos com o Diálogo da Identidade quando desenvolvemos certas habilidades. Na verdade, quando encontramos o caminho no Diálogo da Identidade, podemos transformar em fonte de força o que geralmente é fonte de ansiedade.

Voltando-se para um diálogo de aprendizado

Apesar do que fingimos, às vezes nosso objetivo principal para termos um diálogo difícil é provarmos algo, fazer uma crítica ou conseguir que façam ou sejam o que queremos. Em outras palavras, enviar uma mensagem.

Quando compreendemos os desafios inerentes aos três diálogos e os erros que cometemos em cada um, provavelmente descobrimos que o motivo de enfrentar determinado diálogo começa a se modificar. Passamos a apreciar a complexidade das percepções e intenções envolvidas, a realidade da contribuição conjunta para o problema, o papel central que os sentimentos desempenham e o que as questões significam para o amor-próprio e a identidade de cada pessoa. Descobrimos que a postura de emissor de mensagens não faz mais sentido. Na verdade, podemos descobrir que não temos mais de enviar mensagens, e sim que temos informações para compartilhar e algumas perguntas a fazer.

Em vez de querermos persuadir e impor nosso modo, passamos a querer compreender o que aconteceu do ponto de vista da outra

pessoa, explicar nosso ponto de vista, compartilhar e compreender sentimentos e trabalhar junto com o outro para descobrirmos um modo de lidarmos com o problema dali em diante. Ao fazermos isso, viabilizamos a possibilidade de que a outra pessoa se abra para ser persuadida, e aprendemos algo que mudará significativamente a nossa compreensão do problema.

Mudar nossa atitude significa convidar a outra pessoa ao diálogo para nos ajudar a elucidar as questões. Para alcançarmos nossos objetivos, temos muito que aprender com o outro, e ele tem muito a aprender conosco. Precisamos ter um diálogo de aprendizado.

As diferenças entre uma típica batalha de mensagens e um diálogo de aprendizado estão resumidas na tabela das páginas a seguir.

	Uma guerra de mensagens	O diálogo de aprendizado
<p>O diálogo do “O que aconteceu?”</p> <p>Desafio: A situação é mais complicada do que o que os outros podem ver.</p>	<p>Suposição: Sei tudo o que preciso para compreender o que aconteceu.</p> <p>Objetivo: Persuadi-los de que estou certo.</p>	<p>Suposição: Cada um de nós está trazendo informações e percepções diferentes para a discussão; deve haver algo importante que não sabemos.</p> <p>Objetivo: Investigar as histórias de cada um: como compreendemos a situação e por quê.</p>
	<p>Suposição: Sei o que eles pretendiam.</p> <p>Objetivo: Fazê-los saber que o que fizeram é errado.</p>	<p>Suposição: Sei o que pretendia e o impacto que as ações dos outros exerceram sobre mim. Não sei e nem posso saber o que se passa na mente deles.</p> <p>Objetivo: Compartilhar o impacto sobre mim e descobrir o que estavam pensando. Descobrir também que impacto estou exercendo sobre eles.</p>

	Uma guerra de mensagens	O diálogo de aprendizado
	<p>Suposição: É tudo culpa deles. (Ou é tudo culpa minha.)</p> <p>Objetivo: Fazê-los admitirem a culpa e se responsabilizarem pela reparação.</p>	<p>Suposição: Provavelmente, <i>todos</i> contribuíram para a confusão.</p> <p>Objetivo: Compreender o sistema de contribuição: como nossas ações interagem para produzir tal resultado.</p>
<p>O diálogo dos sentimentos</p> <p>Desafio: A situação está emocionalmente sobrecarregada.</p>	<p>Dedução: Os sentimentos são irrelevantes e não ajudaria compartilhá-los. Ou os outros são culpados pelos meus sentimentos e precisa ouvi-los.</p> <p>Objetivo: Evitar falar sobre sentimentos. Ou deixar que os outros os dominem.</p>	<p>Suposição: Os sentimentos são o centro da situação. Geralmente, são complexos. Talvez eu tenha de ir mais fundo para compreender meus sentimentos.</p> <p>Objetivo: Referir-se aos sentimentos (meus e dos outros) sem fazer julgamentos ou sem lhes atribuir características. Conhecer os sentimentos antes da solução do problema.</p>
<p>O diálogo da identidade</p> <p>Desafio: A situação ameaça nossa identidade.</p>	<p>Suposição: Sou competente ou incompetente, bom ou mau, digno de ser amado ou não. Não há meio-termo.</p> <p>Objetivo: Proteger minha autoimagem de tudo ou nada.</p>	<p>Suposição: Talvez, psicologicamente, haja muitas coisas em jogo para todos. Somos seres complexos; não somos perfeitos.</p> <p>Objetivo: Compreender as questões de identidade em jogo para cada um. Construir uma imagem mais complexa para manter meu equilíbrio melhor.</p>

Este livro o ajudará a transformar as conversas difíceis em diálogos de aprendizado, ajudando-o a lidar com cada um dos três diálogos de forma mais produtiva e melhorando sua habilidade de lidar com todos de uma vez.

Os próximos cinco capítulos investigam em profundidade os erros que as pessoas cometem frequentemente em cada um dos três diálogos, o que o ajudará a adquirir uma postura de aprendizado quando participar de um diálogo difícil e não estiver se sentindo muito à vontade. Os Capítulos 2, 3 e 4 investigam as suposições no Diálogo do "O que aconteceu?". O Capítulo 5 aborda o Diálogo dos Sentimentos, e o Capítulo 6, o Diálogo da Identidade. Esses capítulos o ajudarão a organizar seus pensamentos e sentimentos. Essa preparação é essencial antes de enfrentar qualquer diálogo difícil.

Nos últimos seis capítulos, abordamos o diálogo propriamente dito, iniciando com o impasse de quando se levantar uma questão e quando deixar o barco correr, e, no caso de se levantar a questão, o que se pode ou não esperar - quais objetivos fazem sentido. A seguir, falamos dos mecanismos de como dialogar produtivamente sobre assuntos importantes para você: encontrar a melhor forma de começar, perguntar e ouvir para aprender, expressar-se com força e clareza, resolver problemas em conjunto e como trazer o diálogo para os trilhos quando a conversa fica difícil. Por fim, veremos como Jack deveria ter dado sequência ao diálogo com Michael para ilustrar como tudo deve acontecer na prática.

Voltando-se para a postura de aprendizado

O Diálogo do “O que aconteceu?”

2

Pare de questionar quem está certo: *Investigue as histórias de cada um*

A versão de Michael para a história é diferente da de Jack:

Nos últimos dois anos, de fato me desviei do meu caminho para tentar ajudar Jack, e parece que alguma coisa sempre saiu errado. E em vez de se conscientizar de que o cliente tem sempre razão, ele discute comigo! Realmente, não sei como ainda poderei trabalhar com ele.

Mas o que de fato me deixou furioso foi o fato de ficar se justificando em vez de consertar o gráfico. Ele sabia que não estava no nível de um trabalho profissional. E os gráficos de rendimentos eram a parte crítica da apresentação financeira.

Uma característica do Diálogo do "O que aconteceu?" é o fato de as pessoas discordarem. Qual a melhor maneira de poupar para a aposentadoria? Quanto deveríamos alocar para propaganda? Será que os meninos do prédio deveriam deixar sua filha jogar bola com eles? O prospecto está em um padrão profissional?

A divergência não é ruim nem leva, necessariamente, a um diálogo difícil. Discordamos das pessoas o tempo todo, e muitas vezes ninguém liga muito para isso.

Porém, outras vezes ligamos, e muito. A divergência parece estar no centro do que acontece de errado entre nós. As pessoas não concordarão com o que queremos que concordem e não farão o que precisamos que façam. Não importa se conseguiremos ou não o que queremos, nos sentimos frustrados, feridos ou incompreendidos. E, geralmente, a divergência permanecerá no futuro, fazendo estragos sempre que surgir.

Quando a divergência ocorre, parece natural, até mesmo razoável, discutir. Mas não ajuda.

Por que discutimos e por que isso não ajuda

Pense sobre seus próprios diálogos difíceis nos quais haja divergências importantes sobre o que está realmente acontecendo ou o que deveria ser feito. Qual a sua explicação para o que está causando o problema?

Achamos que o outro é o problema

Quando estiver em um estado de espírito generoso, você pode pensar "bem, todo mundo tem sua opinião" ou "toda história tem dois lados". No entanto, a maioria das pessoas não engole isso. Bem lá no fundo, acreditamos que o problema são os outros.

- Eles são egoístas. "Minha namorada não vai à terapia de casal comigo. Ela diz que é jogar dinheiro fora. Digo que é importante para mim, mas ela não liga."
- Eles são ingênuos. "Minha filha está com grandes ideias de ir para Nova York e 'acontecer' no teatro. Ela não sabe as dificuldades que vai enfrentar."

- Eles são dominadores. "Sempre fazemos tudo do jeito do chefe. Isso me deixa louco, pois ele age como se as suas ideias fossem melhores do que as de todo mundo, mesmo quando não sabe o que está falando."
- Eles são irracionais. "Minha tia-avó Bertha dorme naqueles colchões antigos já deformados. Ela tem dores terríveis nas costas, mas não importa o que eu diga, ela se recusa a me deixar comprar um colchão novo. Todos da família me dizem: 'Rory, a tia Bertha está maluca. Você não pode argumentar com ela'. Acho que é verdade."

Se é isto que estamos pensando, não é de se surpreender que terminemos discutindo. Por exemplo, Rory se preocupa com sua tia Bertha. Ela quer e pode ajudar. Então Rory faz o que todos fazemos: se a outra pessoa é teimosa, insistimos muito na tentativa de eliminar o que estiver impedindo que o outro entenda o que é mais sensato. ("Se você experimentasse um colchão novo, veria que é muito mais confortável!")

Se a outra pessoa é ingênua, tentamos ensiná-la sobre como a vida realmente é. E se ela estiver sendo egoísta ou manipuladora, podemos tentar ser francos e chamar-lhe a atenção. Insistimos na esperança de que o que dissermos, finalmente, fará diferença.

Contudo, nossa persistência nos leva a discussões que não nos levam a lugar algum. Nada fica estabelecido. Parece que não estamos sendo ouvidos ou considerados. Ficamos frustrados não apenas porque a outra pessoa não está sendo razoável, mas também porque nos sentimos impotentes para fazermos algo a respeito do problema. E a discussão constante não está fazendo bem ao relacionamento.

Ainda assim, não sabemos o que fazer. Não podemos apenas fingir que não há conflito, que não importa ou que não faz a menor diferença para nós. Realmente importa, não é tudo a mesma coisa. E por isso que nos sentimos muito ligados à questão. Contudo, se a discussão não nos leva a lugar algum, o que mais podemos fazer?

Em primeiro lugar, escutar a tia Bertha.

O outro acha que nós somos o problema

Talvez a tia Bertha fosse a primeira a admitir que o colchão está realmente velho e acabado. "Foi o colchão que dividi com meu marido por 40 anos, e ele me faz sentir segura", diz ela. "Há muitas mudanças na minha vida, é bom ter um pedacinho do céu que continua o mesmo." Manter o colchão também dá à tia Bertha a sensação de controle sobre a sua vida. Quando ela reclama, não é porque quer respostas, é porque gosta de sentir o contato quando relata às pessoas sobre os acontecimentos da sua vida.

Tia Bertha tem o seguinte a dizer sobre Rory: "Eu a amo, mas a Rory pode ser uma pessoa difícil. Ela não escuta ou não liga muito para o que as outras pessoas pensam, e quando eu digo isso ela fica zangada e se torna desagradável." Rory acha que tia Bertha é o problema. E parece que tia Bertha acha que o problema é Rory.

Isso levanta uma questão interessante: Por que é sempre o outro que é egoísta, irracional ou manipulador? Por que será que nunca achamos que somos nós o problema? Se você está tendo um diálogo difícil, e alguém lhe pergunta por que você discorda, como você nunca diz "Por que o que eu estou dizendo não faz o menor sentido"?

Sempre somos coerentes em nossas versões do que aconteceu

Não nos vemos como problema, porque, na verdade, não somos. O que estamos dizendo realmente faz sentido. O que é muito difícil enxergar é que o que a outra pessoa está dizendo também faz sentido. Assim como Rory e tia Bertha, todos nós temos versões diferentes sobre o que está acontecendo no mundo. Na história de Rory, seus pensamentos e ações são perfeitamente coerentes. Na de tia Bertha, pensamentos e ações são igualmente coerentes. Mas Rory não é só uma personagem em sua própria história, ela também é uma personagem ocasional da história de tia Bertha. E o que Rory diz na história da tia parece forçado e sem sentido. Na história de Rory, o que a tia diz soa irracional.

No curso normal das coisas, não notamos o modo como nossas histórias do mundo são diferentes das histórias das outras pessoas. No entanto, os diálogos difíceis surgem exatamente nesses pontos em que partes importantes da nossa história se chocam. Presumimos que o choque acontece pela forma de ser da outra pessoa; ela supõe que é devido ao nosso modo de ser. No entanto, o choque é, realmente, resultado do fato de nossas histórias serem diferentes, sem que ninguém se dê conta. É como se dois personagens de histórias diferentes tentassem conversar. Não é de estranhar que sempre acabemos discutindo.

A discussão não nos deixa investigar as histórias dos outros

No entanto, a discussão não é apenas resultado do nosso fracasso em ver que nós e o outro estamos em histórias diferentes - é também parte da causa. Discutir inibe nossa habilidade de aprender como a outra pessoa enxerga o mundo. Quando discutimos, tendemos a negociar conclusões - o ponto principal sobre o que

pensamos: "comprar um colchão novo" versus "pare de me controlar". "Vou para Nova York e vou arrebentar" versus "você é ingênua". "Terapia de casal ajuda" versus "terapia de casal é perda de tempo".

Porém, nenhuma conclusão faz sentido na história da outra pessoa. Assim, colocamos de lado os argumentos do outro. Discutir resulta em uma guerra de mensagens em vez de nos ajudar a compreender nossos pontos de vista diferentes. Em vez de nos aproximar, a discussão nos afasta.

Discutir sem compreender não convence

A discussão cria outro problema nos diálogos difíceis: inibe mudanças. Quando dizemos a alguém que mude é mais provável que a pessoa não o faça. Isso acontece porque as pessoas quase nunca se modificam sem que se sintam compreendidas antes.

Veja o diálogo entre Trevor e Karen. Trevor é o administrador financeiro do Departamento de Serviços Sociais do estado. Karen é assistente social do departamento. Trevor diz: "Nunca consigo que Karen entregue os relatórios em dia." "Já falei centenas de vezes que ela não cumpre os prazos determinados, mas não adianta. E quando falo, ela se aborrece."

É claro que sabemos que há o outro lado desta história. Infelizmente, Trevor não sabe qual é. Ele está dizendo a Karen o que ela deveria fazer, mas ainda não a engajou em uma conversa a dois sobre a questão. Quando Trevor muda de objetivo - em vez de tentar mudar o comportamento de Karen, tenta primeiro entendê-la e depois ser compreendido, explicando a importância de obedecer aos prazos -, as circunstâncias melhoram drasticamente:

Karen disse o quanto se sentia oprimida e sobrecarregada. Ela dedica toda a sua energia aos clientes, que necessitam muito dela. Ela estava sentindo que eu não dava valor, e na verdade não dava mesmo. Por outro lado, mostrei a ela todo o trabalho extra que eu tinha quando ela entregava os relatórios atrasados e expliquei detalhadamente o que isso significava. Ela ficou constrangida e ficou claro que não tinha visto a situação sob a minha ótica. Ela prometeu dar prioridade para entregar o trabalho em dia e, por enquanto, tem cumprido.

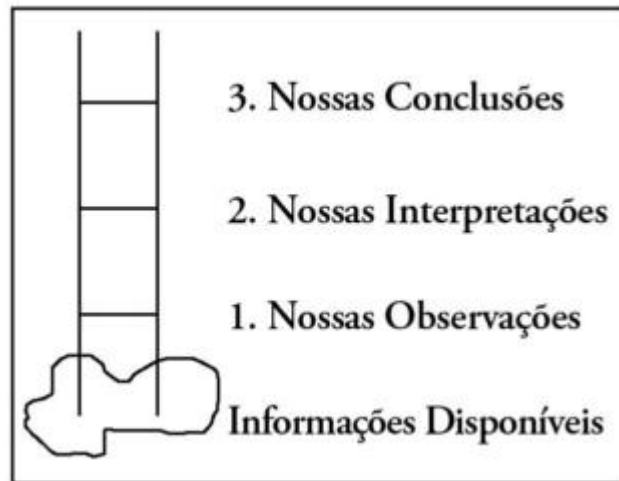
Finalmente, cada um aprendeu algo, e o passo para uma mudança significativa foi dado.

Para se chegar a algum lugar em uma discussão, precisamos compreender muito bem a história da outra pessoa para vermos como suas conclusões fazem sentido. Compreender profundamente as histórias de cada um não "resolverá", necessariamente, o problema, mas como no caso de Trevor e Karen, é um primeiro passo essencial.

Histórias diferentes: Por que vemos o mundo de modo diferente

Quando deixamos de discutir e tentamos entender a história do outro, pode ser útil entender, em primeiro lugar, por que as pessoas têm histórias diferentes. Nossas histórias não vêm do nada nem são aleatórias. São construídas de modo inconsciente, porém sistemático. Primeiro, recebemos informações. Vivenciamos o mundo - visões, sons e sentimentos. Segundo, interpretamos o que vemos, ouvimos e sentimos; damos significado a isso tudo. Então, tiramos conclusões do que está acontecendo. E, a cada passo, há

uma oportunidade para que as histórias diferentes das pessoas discordem.



De onde vêm nossas histórias

Simplificando: todos temos histórias diferentes sobre o mundo porque internalizamos informações diferentes e as interpretamos do nosso modo.

Em conversas difíceis é comum negociarmos conclusões, sem chegarmos aonde está a ação verdadeira: as informações e interpretações que nos levam a ver o mundo como vemos.

1. Possuímos informações diferentes

Há duas razões para que todos tenhamos informações diferentes sobre o mundo. Primeiro, à medida que vivemos - e que passamos por situações difíceis - as informações que nos são disponíveis são opressivas. Não conseguimos absorver todas as visões, sons, fatos e sentimentos envolvidos, até mesmo em um simples encontro. Inevitavelmente, acabamos notando algumas coisas e ignorando outras. E o que cada um escolhe notar ou ignorar será diferente. Segundo, temos acesso a informações diferentes.

Notamos coisas diferentes. Doug levou Andrew, seu sobrinho de 4 anos, para assistir a um evento anual de verão. Sentado nos ombros do tio, Andrew gritou de alegria ao ver as pessoas fantasiadas e a banda local desfilarem em exuberantes carros alegóricos. Depois Andrew exclamou: "Foi o melhor desfile de caminhões que já vi!"

Parece que cada carro alegórico era puxado por um caminhão. Obcecado por caminhões, Andrew não viu nada além deles. O tio Doug, indiferente aos caminhões, não percebeu nenhum. De certa maneira, Andrew e o tio assistiram a desfiles completamente distintos.

Assim como Doug e Andrew, o que notamos tem a ver com quem somos e com o que nos importa. Alguns prestam mais atenção aos sentimentos e relacionamentos. Outros, ao status e ao poder, ou aos fatos e à lógica. Alguns são artistas; outros, cientistas; outros, pragmáticos. Alguns querem provar que estão certos; outros querem evitar conflitos ou abrandá-los. Alguns tendem a ver a si mesmos como vítimas; outros, como heróis, observadores ou sobreviventes. As informações às quais prestamos atenção variam.

É claro que nem Doug nem Andrew saíram do evento pensando: "Gostei da minha perspectiva particular do desfile com base na informação à qual prestei atenção." Cada um saiu pensando: "Gostei do desfile." Cada um supõe que prestou atenção ao que era relevante sobre a experiência. Cada um presume que possui "os fatos".

Em um cenário mais sério, Randy e Daniel, que trabalham juntos em uma linha de montagem, vivenciam a mesma dinâmica. Eles tiveram várias conversas tensas sobre questões raciais. Randy, que é branco, acredita que a empresa para a qual trabalham tem um

bom percentual de recrutamento e promoção de pessoas consideradas parte da minoria. Ele nota que, das sete pessoas que trabalham no seu grupo de montagem, duas são afro-americanas e uma é latina, e que o chefe do sindicato também é latino. Randy também ficou sabendo que seu supervisor nasceu nas Filipinas. Ele acredita nos benefícios da diversidade no trabalho e notou, satisfeito, que muitas pessoas negras foram promovidas recentemente.

Daniel, que é de origem coreana, tem um ponto de vista diferente. Ele tem sido alvo de perguntas estranhas sobre suas qualificações. Já sofreu várias ofensas raciais de outros colegas e uma de um chefe de seção. Tais experiências estão claras na sua mente. Ele também sabe de outros trabalhadores de minorias raciais que tiveram suas promoções negligenciadas e percebe que um número desproporcional de altos executivos da empresa são brancos. Daniel também ouviu várias vezes os executivos falarem como se as únicas duas raças importantes fossem os brancos e os afro-americanos.

Ao mesmo tempo que Randy e Daniel têm algumas informações que são compartilhadas, têm outras tantas que não são. Ainda assim, cada um deduz que são esses os fatos, e que seus pontos de vista são a realidade. De certo modo, é como se Randy e Daniel trabalhassem em empresas diferentes.

Frequentemente, mantemos diálogos inteiros - ou, na verdade, relacionamentos inteiros - sem nunca percebermos que cada um está prestando atenção a coisas diferentes, que nossos pontos de vista se baseiam em informações diferentes.

Nós nos conhecemos melhor do que qualquer um jamais poderia nos conhecer. Além de escolhermos informações diferentes, temos

acesso a informações diferentes. Por exemplo, os outros têm acesso a informações sobre eles mesmos que nós não temos. Eles sabem o que os constrange; nós, não. Eles conhecem suas esperanças, seus sonhos e medos; nós, não. Agimos como se tivéssemos acesso a todas as informações importantes sobre eles, mas não temos. Suas experiências internas são muito mais complexas do que imaginamos.

Voltemos ao exemplo de Jack e Michael. Quando Michael descreve o que aconteceu, ele não menciona o fato de Jack ter ficado acordado a noite toda. Talvez não saiba disso e, mesmo que saiba, seu "conhecimento" seria bastante limitado comparado com o que Jack sabe. Jack estava lá. Ele sabe como se sentiu ao ter de lutar contra o sono. Ele sabe como ficou desconfortável quando desligaram a calefação à meia-noite. Ele sabe como sua esposa ficou furiosa quando ele teve de cancelar o jantar a dois. Ele vivenciou a própria ansiedade ao ter de colocar de lado outros trabalhos importantes para fazer o gráfico de Michael. Jack também sabe o quanto ficou feliz por fazer um favor a um amigo.

Há muita coisa que Jack não sabe. Jack não sabe que o cliente de Michael apareceu apenas naquela manhã com a foto de outro prospecto que Michael havia preparado. Jack não sabe que as cifras da receita são uma questão delicada devido a questões relativas a algumas decisões de negócios recentes de seu cliente. Jack não sabe que o desenhista de gráficos de Michael tirou uma licença que não estava prevista, numa época de muito trabalho, afetando não apenas este projeto, como outros. E Jack não sabe como Michael ficou feliz por fazer um favor a um amigo.

É claro que, apriori, não sabemos que não sabemos. Porém, em vez de presumirmos que já sabemos tudo o que precisamos saber,

deveríamos supor que há informações importantes às quais não temos acesso. Há grandes chances de essa hipótese ser verdadeira.

2. Temos interpretações diferentes

"Nunca fazemos amor", reclama Alvie Singer no filme Annie Hall. "Fazemos amor constantemente", diz sua namorada. "Quantas vezes vocês fazem amor?", pergunta o terapeuta do casal. "Três vezes por semana!" respondem em uníssono.

O segundo motivo para contarmos histórias diferentes sobre o mundo, mesmo quando temos as mesmas informações, é que as interpretamos de modo diferente - damos a elas significados diferentes. Para mim, o copo está meio vazio; você o vê como uma metáfora para a fragilidade da espécie humana. Eu estou com sede; você é um poeta. Dois fatores especialmente importantes para o modo como interpretamos o que vemos são (1) nossas experiências passadas, (2) as regras implícitas que aprendemos sobre como as coisas devem ou não ser feitas.

Somos influenciados por experiências passadas. O passado dá significado ao presente. Geralmente, é apenas no contexto da experiência passada de uma pessoa que podemos compreender por que o que elas dizem ou fazem tem algum sentido.

Para comemorar o fim de um longo projeto, Bonnie e seus colegas convidaram a supervisora, Caroline, para jantar em um bom restaurante e dividiram as despesas apenas entre eles. Durante o jantar, Caroline não fez outra coisa além de reclamar: "Tudo aqui é muito caro", "Como eles conseguem clientes?" e "Devem estar brincando, cinco dólares uma sobremesa!" Bonnie foi para casa

confusa e frustrada, pensando: "Sabíamos que ela é mesquinha, mas isso é ridículo. Nós é que pagamos, portanto ela não precisava se preocupar com o dinheiro e mesmo assim reclamou da conta. Ela estragou a noite."

Apesar de a história na mente de Bonnie se resumir ao fato de Caroline ser mesquinha ou desmancha-prazeres, Bonnie decidiu perguntar a Caroline por que ela havia tido uma reação tão forte por causa da conta do restaurante. Refletindo um pouco, Caroline explicou:

Acho que está ligado ao fato de eu ter crescido durante a Depressão. Ainda ouço a voz da minha mãe quando eu era pequena e me arrumava para ir para a escola de manhã. Ela dizia: "Carrie, tem um níquel sobre a cômoda para o seu lanche!" Era motivo de orgulho poder comprar o lanche todos os dias. Quando fiz 8 ou 9 anos, um níquel já não era suficiente para comprar lanche. Mas nunca tive coragem de dizer isso a ela.

Anos mais tarde, mesmo uma refeição de preço razoável pode parecer uma extravagância para Caroline quando revive as imagens e sentimentos daquela experiência.

Cada ponto de vista forte que você tem é profundamente influenciado pelas suas experiências passadas. Onde passar as férias, bater ou não nos filhos, quanto gastar em propaganda - tudo é influenciado pelo que você observou na própria família e aprendeu durante a vida. Muitas vezes não nos damos conta do quanto essas experiências afetam nossa interpretação do mundo. Achamos que as coisas são assim.

Aplicamos regras implícitas diferentes. Frequentemente nossas experiências passadas se transformam em "regras" sob as quais

vivemos. Todos nós seguimos tais regras, conscientes ou não. Elas nos dizem como o mundo funciona, como as pessoas devem agir ou como as coisas deveriam ser. Elas também têm uma influência significativa sobre a história que contamos a respeito do que está acontecendo entre nós em uma conversa difícil.

Temos problemas quando nossas regras se chocam.

Por exemplo, Ollie e Thelma estão presos a um emaranhado de regras conflitantes. Como representante de vendas, eles passam muito tempo juntos na estrada. Uma noite, concordaram em se encontrar às 7 horas da manhã seguinte no saguão do hotel para terminarem de preparar uma apresentação. Thelma, como de costume, chegou às 7 horas em ponto. Ollie apareceu às 7h10. Esta não era a primeira vez que Ollie se atrasava, e Thelma estava tão frustrada que mal conseguiu se concentrar nos primeiros 20 minutos do encontro. Ollie estava frustrado por Thelma estar frustrada.

Essa história ajuda a esclarecer as regras implícitas que cada um aplica inconscientemente. A regra de Thelma é: "É falta de consideração e não é profissional chegar atrasado." A regra de Ollie é: "Não é profissional ter obsessão por pequenas coisas a ponto de não se concentrar no que é importante." Como Thelma e Ollie interpretam a situação pelas lentes de suas próprias regras implícitas, cada um acha que o outro agiu de modo impróprio.

Nossas regras implícitas frequentemente se transformam em coisas que as pessoas "deveriam" ou "não deveriam" fazer: "Você deveria gastar dinheiro com educação, não com roupas." "Você nunca deveria criticar um colega na frente dos outros." "Você nunca deveria deixar a tampa do vaso sanitário levantada, apertar o meio do tubo de pasta de dente ou permitir que as crianças assistam a mais de duas horas de televisão por dia." A lista é infinita.

Não há nada de errado em ter tais regras. Na verdade, necessitamos delas para organizar nossas vidas. Porém, quando você se vê em um conflito, ajuda bastante tornar explícitas as suas regras e encorajar a outra pessoa a fazer o mesmo. Isso reduzirá bastante a chance de você entrar em um duelo acidental de regras conflitantes.

3. Nossas conclusões refletem nosso interesse

Finalmente, quando pensamos no motivo que nos leva a contar nossas próprias histórias sobre o mundo, não há como evitar que nossas conclusões sejam partidárias e que reflitam nossos próprios interesses. Procuramos informações que sustentem nosso ponto de vista e as interpretamos da forma mais conveniente. Então, temos ainda mais certeza de que nossos pontos de vista estão corretos.

O professor Howard Raiffa, da Harvard Business School, demonstrou o fenômeno quando deu a um grupo de pessoas um conjunto de fatos sobre a empresa. Ele disse a alguns grupos que negociariam para comprar a empresa, e a outros, que venderiam a empresa. Em seguida, pediu que cada grupo avaliasse a empresa da forma mais objetiva possível (não o preço que ofereceriam para comprá-la ou vendê-la, mas o preço que achavam que realmente valia). Raiffa descobriu que os vendedores acreditavam piamente que a empresa valia cerca de 30% a mais do que o preço avaliado pelo mercado independente. Em contrapartida, os compradores a avaliaram em 30% a menos.

Cada grupo desenvolveu uma percepção própria sem ao menos perceber o que estava fazendo. Eles enfatizaram mais os aspectos que estavam de acordo com o que queriam acreditar e tendiam a ignorar, ou atenuar, e até esquecer os que não estavam. Nosso

colega Roger Fisher captou esse fenômeno em uma reflexão um tanto estranha durante seus dias como litigante: "As vezes, eu não conseguia persuadir a corte de que eu estava certo, mas sempre persuadi a mim mesmo!"

A tendência de desenvolver inconscientemente esse tipo de percepção é típico da espécie humana e pode ser perigosa. É necessária certa dose de humildade sobre a exatidão de nossas histórias, especialmente quando há algo importante em jogo.

Mudar da certeza para a curiosidade

A curiosidade é o único meio de entendermos a história do outro. Em vez de se perguntar "como eles podem pensar isso?!", diga a si mesmo "gostaria de saber quais informações eles possuem que eu não possuo". Em vez de perguntar "como eles podem ser tão irracionais?", pergunte: "Como será que eles veem o mundo de modo que o ponto de vista deles faça sentido?" A certeza nos tranca do lado de fora da história dos outros; a curiosidade nos deixa entrar.

Curiosidade: O meio de entrar na história dos outros

Considere o desentendimento entre Tony e sua esposa, Keiko. A irmã de Tony acabou de dar à luz seu primeiro filho. No dia seguinte, Keiko está se aprontando para visitá-la no hospital. Para a surpresa da esposa, Tony diz que não irá com ela visitar a irmã. Em vez disso, assistirá ao jogo de futebol pela televisão. Quando Keiko pergunta por quê, Tony murmura algo sobre ser "um grande jogo" e acrescenta: "Darei uma passada no hospital amanhã."

Keiko fica muito aborrecida. Ela pensa: "Que tipo de pessoa pensa que o futebol é mais importante do que a família? É a coisa

mais egoísta, leviana e ridícula que eu jamais ouvi!" Porém ela guarda sua certeza e, em vez de dizer "Como você pode fazer uma coisa destas?", cede lugar à curiosidade. Ela imagina o que Tony poderia saber e ela não, como ele vê o mundo de tal forma que sua decisão pareça fazer sentido.

A história que Tony conta é diferente da imaginada por Keiko. Olhando de fora, Tony está assistindo ao jogo pela televisão. Mas para ele é uma questão de saúde mental. Ele trabalha 10 horas por dia a semana inteira, sob condições estressantes, depois chega em casa e brinca com os dois filhos e faz tudo o que querem. Depois da luta para colocar os dois para dormir, ele fica com Keiko, e falam principalmente sobre o dia dela. Finalmente, ele desmaia na cama. Para Tony, o jogo é a única hora durante a semana em que ele realmente relaxa. O seu estresse diminui, quase como se ele meditasse, e as duas horas que reserva só para ele têm grande impacto para que possa recomeçar a semana. Já que Tony acha que sua irmã não se importará que ele vá ao hospital hoje ou amanhã, ele decide em favor de sua saúde mental.

É óbvio que isto não é o fim da questão. Keiko precisa compartilhar sua história com Tony e, então, uma vez colocadas todas as cartas na mesa, eles verão juntos o que fazer. Contudo, isso nunca aconteceria se Keiko deduzisse que ela sabe a história de Tony, não importa o quanto ela estava certa no início.

Qual é a sua história?

Um meio de mudar a postura de ter a cômoda certeza de que já pensou sobre o assunto sob todos os ângulos possíveis é tornar-se curioso a respeito do que você não sabe sobre você mesmo. Pode parecer estranho, já que você está com você mesmo o tempo todo.

Será que você já não está familiarizado com suas próprias perspectivas?

Em uma palavra, não. O processo pelo qual construímos nossas histórias sobre o mundo em geral acontece muito rápido, e de forma tão automática que nem nos damos conta de tudo que influencia nossos pontos de vista. Por exemplo, quando vimos o que Jack estava realmente pensando e sentindo durante a conversa com Michael, não havia nada sobre a calefação desligada ou sobre a raiva de sua esposa ao ter o jantar cancelado. Nem mesmo Jack tinha plena consciência de todas as informações por trás de sua reação.

Quais as regras implícitas importantes para ele? Jack pensa: "Não posso acreditar no modo como Michael me tratou." Porém, ele não tem consciência de que isso se baseia em uma regra implícita de como as pessoas "deveriam" tratar umas às outras. A regra de Jack é algo como "você deve sempre demonstrar apreço pelos outros, não importa o que façam". Muitos concordam com essa regra, mas não é uma verdade, é apenas uma regra. A regra de Michael deve ser: "Bons amigos não podem se zangar uns com os outros nem levar as coisas para o lado pessoal." A questão não é qual a melhor regra; a questão é que são diferentes. Porém, Jack não saberá que são diferentes a não ser que leve em conta quais regras são subjacentes à sua versão em relação ao que aconteceu.

Lembrem-se da história de Andrew e do tio Doug no desfile. Nós nos referimos ao Andrew como "aficionado por caminhões". Essa é a descrição do ponto de vista do tio Doug. Ele tem consciência de "como Andrew é", mas tem menos consciência de como ele próprio "é". Andrew é aficionado por caminhões se tomarmos por base o interesse de tio Doug pelos caminhões, que é zero. Contudo, do

ponto de vista de Andrew, tio Doug pode ser considerado "obcecado pelas rainhas do desfile". Levando-se em conta os interesses de alguém de 4 anos, o ponto de vista de Andrew está mais de acordo com a norma.

Aceite as duas histórias: Adote a "Postura E"

Pode ser bem difícil ficar curioso sobre a história de outra pessoa quando temos a nossa própria para contar, especialmente se você pensar que apenas uma história pode estar certa. Afinal, sua história é bem diferente da dos outros e faz muito mais sentido para você. Parte do estresse gerado pela curiosidade pode ser aliviada ao adotarmos o que chamamos de "Postura U.

Em geral, presumimos que devemos aceitar ou rejeitar a história do outro, e, se aceitamos, devemos abandonar a nossa. Porém, quem está certo entre Michael e Jack, Ollie e Thelma ou Bonnie e sua chefe, Caroline? Quem está certo entre uma pessoa que gosta de dormir com a janela aberta e outra que prefere a janela fechada?

A resposta é que a pergunta não faz sentido. Não escolha uma das histórias; aceite as duas. Esta é uma Postura E.

A sugestão de aceitar as duas histórias pode parecer dúbia. Pode ser entendida como "finja que ambas estão certas". Porém, na verdade, sugere algo bastante diferente. Não finja nada. Não se preocupe em aceitar ou rejeitar a história da outra pessoa. Primeiro, trabalhe para compreendê-la. O simples ato de compreender a história de outra pessoa não implica desistir da sua. A Postura E permite que você reconheça que o modo como cada um vê as coisas tem importância, que o modo como cada um sente tem importância. Não importa o que você acabe fazendo, não importa se

a sua história influenciou a dos outros, ou se a deles influenciou a sua; ambas são importantes.

A Postura E se baseia na dedução de que o mundo é complexo, de que você pode se sentir magoado, zangado ou enganado e de que os outros podem se sentir tão magoados, zangados ou enganados quanto você. Eles podem estar fazendo o melhor, e você pode achar que ainda não é o suficiente. Você pode ter feito algo estúpido e eles também terem contribuído significativamente para o problema. Você pode estar furioso com eles e pode, também, amá-los e apreciá-los.

A Postura E lhe dá a base para que você sustente completamente a força de seus pontos de vista e de seus sentimentos sem ter de diminuir os pontos de vista e os sentimentos da outra pessoa. Além disso, você não tem de desistir de nada para ouvir como o outro sente ou vê as coisas de modo diferente. Já que você pode ter informações ou interpretações diferentes, ambas as histórias podem fazer sentido ao mesmo tempo.

Pode ser que, à medida que você compartilhe as histórias, elas mudem em resposta às novas informações ou perspectivas diferentes. Porém, elas também podem terminar de modo diferente e, se isso acontecer, não tem problema. Algumas vezes as pessoas têm desentendimentos sérios, mas mesmo assim a pergunta mais útil não é "quem tem razão?" e sim "agora que nós realmente compreendemos um ao outro, qual a melhor maneira de contornar o problema?"

Duas exceções que não são

Você deve estar pensando que o conselho de mudar da certeza e do questionamento para a curiosidade e para a Postura E geralmente faz sentido, mas deve haver exceções. Vejamos duas questões importantes que podem parecer exceções, mas não são: (1) E quando tenho certeza absoluta de que estou certo?, e (2) Será que a sugestão de "compreender a história do outro" sempre funciona, mesmo quando estou demitindo um funcionário ou terminando um relacionamento?

Eu realmente tenho razão

Existe uma história antiga na qual dois padres estão discutindo sobre como fazer o trabalho de Deus. Um acaba dizendo para o outro, com espírito conciliador: "Você e eu vemos as coisas de modo diferente, e está tudo bem. Não precisamos concordar. Você pode fazer o trabalho de Deus do seu modo, e eu vou fazer do modo Dele."

Pode ser problemático pensar assim. Mesmo que entenda a história da outra pessoa com empatia e profundidade, pode tropeçar no próximo passo pensando que, não importa o quanto a história faça sentido para o outro, você sempre estará "certo", e o outro, sempre "errado".

Por exemplo, sobre a conversa com sua filha a respeito de ela fumar. Você sabe que está certo de que o cigarro faz mal e que, quanto mais cedo ela parar de fumar, melhor.

É justo. Você está certo sobre o exemplo acima. Mas eis a questão: na verdade, não é sobre o que é a conversa. E sobre o modo como cada um se sente a respeito do fato de sua filha fumar, o que ela deveria fazer a respeito e que papel você deveria

desempenhar. E sobre o imenso medo e tristeza que você sente ao imaginá-la adoecendo e a raiva por se sentir impotente para fazê-la parar. É sobre a necessidade de ela se sentir independente, de quebrar o rótulo de "boa menina", que parece tão sufocante. E sobre a própria ambiguidade de ela se sentir bem ao fumar e, ao mesmo tempo, temer as consequências. O diálogo é sobre muitas questões complexas e importantes para vocês que devem ser investigadas. Não é sobre a verdade de o fumo fazer mal à saúde. Ambas já concordam com isso.

Mesmo quando parece que a disputa é sobre o que é verdadeiro, você pode descobrir que ter razão não o levará muito longe. Seu amigo pode negar que seja alcoólico e que a bebida esteja atrapalhando seu casamento. Contudo, mesmo que todos concordem com a sua avaliação, insistir que você tem razão e tentar que seu amigo o admita provavelmente não será proveitoso.

O que pode ajudar é falar com ele sobre o impacto que a bebida tem sobre você, e tentar compreender a história dele. O que o faz negar? O que significaria para ele admitir que tem um problema? O que o impede? Até que você compreenda a história dele e divida a sua, não poderá ajudá-lo a encontrar um caminho para reescrever melhor o próximo capítulo. Neste caso, talvez você esteja certo, e seu amigo, errado, mas apenas estar certo não ajuda muito.

Dando más notícias

E se você tiver de demitir alguém, terminar um relacionamento ou dizer a um fornecedor que está cortando 80% dos pedidos? Em muitas conversas difíceis, você não tem o poder de impor um resultado unilateral. Porém, quando despede alguém, termina um relacionamento ou reduz pedidos, você o tem. É razoável, em tais

situações, pensarmos se a história da outra pessoa ainda é relevante.

As maiores dificuldade em despedir alguém ou em terminar um relacionamento acontecem nos Diálogos dos Sentimentos e da Identidade, que analisaremos mais tarde. No entanto, a questão de perspectivas diferentes também é importante. Lembre-se: compreender a história da outra pessoa não significa que você tenha de concordar com ela nem que tenha de desistir da sua. E o fato de você estar disposto a compreender o ponto de vista dela não diminui a sua força de fazer valer a sua decisão e de deixar claro que é sua decisão final.

Na verdade, a Postura E é, provavelmente, a posição mais forte em uma conversa difícil que o obrigue a transmitir ou fazer cumprir más notícias. Se você está terminando um relacionamento com alguém, essa postura lhe permite dizer "Estou terminando com você porque é o mais certo para mim [eis aqui o porquê], e compreendo que esteja magoada e pense que deveríamos tentar novamente, e não vou mudar de ideia, e compreendo que você ache que eu deveria ter sido mais claro sobre minha hesitação antes, e não acho que isso me torne má pessoa, e compreendo que fiz coisas que a magoaram, e sei que você fez coisas que me magoaram, e sei que talvez eu me arrependa dessa decisão, e ainda estou decidindo ... e, e, e."

"E" ajuda a torná-lo curioso e ser claro.

Para ir adiante, primeiro entenda onde está

À medida que você melhora o modo como lida com as conversas difíceis, perceberá que a questão de como cada um dá sentido ao

mundo o persegue, assim como a Lua no céu, à noite. E como uma bússola à qual pode recorrer, não importa onde esteja ou qual problema difícil esteja enfrentando.

Conseguir compreender o outro e a você mesmo mais profundamente não significa que as diferenças desaparecerão ou que não terá de resolver problemas reais e fazer escolhas reais. Não significa que todos os pontos de vista serão igualmente válidos ou que seja errado ter crenças muito arraigadas. Contudo, o ajudará a avaliar se seus pontos de vista fazem sentido à luz de novas informações e de diferentes interpretações, e será mais fácil ajudar os outros a apreciarem a força de tais pontos de vista.

Não importa aonde queira chegar, a compreensão - se imaginar na história do outro - deve ser seu primeiro passo. Antes de se preocupar em como ir adiante, precisa compreender onde está.

Os próximos dois capítulos esmiúçam detalhadamente dois aspectos problemáticos da nossa história - nossa tendência de compreender mal as intenções dos outros e de focar a culpa.

3

Não deduza o que os outros queriam dizer:

Dissocie a intenção do impacto

A questão de "quem pretendia o que" é primordial para nossa história sobre o que está acontecendo em uma situação difícil. As intenções influenciam muito o julgamento em relação aos outros: se eles pretendiam nos magoar, os julgamos mais severamente do que se tivessem nos magoado sem querer. Toleramos ser "incomodados" por alguém se essa pessoa tiver uma boa razão; ficamos irritados ao pensar que ela não liga para o impacto de suas ações sobre nós. Apesar de ambas as situações nos deixarem sem saída da mesma forma, reagimos a uma ambulância estacionada em faixa dupla de uma forma e a uma BMW, de outra.

Uma guerra de intenções

Considere a história de Lori e Leo, que estão juntos há dois anos e têm brigas constantes, dolorosas para ambos. O casal estava em festa de amigos, e Lori ia pegar mais uma bola de sorvete quando Leo disse: "Lori, por que você não evita o sorvete?" Lori, que luta contra seu peso, lançou um olhar fulminante para Leo, e os dois se evitaram por um tempo. Nesta mesma noite, mais tarde, as coisas pioraram:

LORI: Realmente fiquei magoada na festa, pelo modo como você me tratou na frente dos nossos amigos.

LEO: O modo como eu tratei? Do que você está falando?

LORI: Sobre o sorvete. Você agiu como se fosse meu pai. Você tem a necessidade de me controlar ou de me humilhar.

LEO: Eu não queria magoá-la. Você disse que estava de dieta, e eu só quis ajudá-la a se manter nela. Você fica sempre na defensiva. Acha que eu só ataco, mesmo quando quero ajudar.

LORI: Ajudar me humilhando na frente de amigos? É essa a sua definição de ajuda?

LEO: Sabe, eu nunca consigo vencer você. Se digo alguma coisa, você acha que estou querendo humilhar, se não digo, você me pergunta por que a deixei comer tanto. Já estou farto disso. Às vezes me pergunto se você não começa essas brigas de propósito.

O diálogo deixou tanto Lori quanto Leo magoados, zangados e incompreendidos. E, o que é pior, é uma conversa que tem se repetido. Eles entraram em uma guerra clássica de intenções: Lori acusa Leo de magoá-la de propósito; Leo nega. Eles se envolveram em um círculo que não compreendem e de onde não sabem como sair.

Dois erros principais

Há uma saída. Dois erros cruciais nesse diálogo o tornam muito mais difícil do que precisaria ser - um de Lori e outro de Leo. Quando Lori diz: "Você tem necessidade de me controlar ou de me

humilhar", está falando das intenções de Leo. Seu erro é deduzir que ela sabe as intenções dele, quando, na verdade, não sabe. É um erro fácil de cometer e que nos abate. E o cometemos com frequência.

O erro de Leo é presumir que uma vez esclarecido que suas intenções eram boas, Lori não tem mais justificativa para ficar aborrecida. Ele explica que "não queria magoar" Lori, que na verdade estava tentando ajudar. Ao explicar, acha que a discussão deve ser encerrada. Conseqüentemente, Leo não se dá um tempo para entender o que Lori está sentindo e por que o sente. Esse erro é tão comum quanto frustrante.

Por sorte, com alguma conscientização, ambos os erros podem ser evitados.

O primeiro erro: Nossas suposições sobre intenções frequentemente estão erradas

Para investigar o "erro de Lori" é necessário compreendermos como nossas mentes funcionam quando inventamos histórias sobre as intenções dos outros. Precisamos também aprender a reconhecer o conjunto de suposições questionáveis sobre as quais tais histórias são construídas. Eis aqui o problema: ao mesmo tempo em que nos importamos profundamente com as intenções dos outros para conosco, na verdade não sabemos de fato quais são essas intenções. Não podemos saber. As intenções das pessoas existem apenas em suas mentes e em seus corações. São invisíveis para nós. Nossas deduções sobre as intenções dos outros podem nos parecer corretíssimas, mas, em geral, são incompletas ou completamente erradas.

Deduzimos as intenções a partir do impacto sobre nós

Boa parte do primeiro erro pode ser observada a partir de um equívoco básico: atribuímos algo às intenções da outra pessoa com base no impacto de suas ações sobre nós. Ficamos magoados, portanto, sua intenção foi nos magoar. Sentimo-nos menosprezados, portanto, sua intenção foi menosprezar. Nosso pensamento é tão automático que nem tomamos consciência de que nossa conclusão é apenas uma dedução. Ficamos tão tomados pela nossa versão sobre a intenção delas que nem imaginamos que poderiam ter outras intenções.

Deduzimos o pior. As conclusões que tiramos sobre as intenções baseadas no impacto das ações dos outros sobre nós raramente são positivas. Quando um amigo chega atrasado ao cinema, não pensamos: "Meu Deus, aposto que ele precisou ajudar alguém." Provavelmente pensaremos: "Ele não se importa em me fazer perder o início do filme." Quando ficamos magoados com o comportamento de alguém, deduzimos o pior.

Margaret caiu nesse padrão. Ela se submeteu a uma intervenção cirúrgica na bacia realizada por um cirurgião famoso, um homem ríspido, com quem ela achava difícil conversar. Quando chegou mancando para a primeira consulta depois da cirurgia, a recepcionista disse que o médico havia prolongado as férias. Margaret imaginou, zangada, seu saudável médico se divertindo no Caribe com a esposa ou namorada, se sentindo muito importante e sem a menor consideração para voltar ao trabalho na data prevista. A cena aumentou sua raiva.

Quando Margaret foi finalmente ao médico uma semana depois, ela lhe perguntou ríspidamente como haviam sido suas férias. Ele respondeu-lhe que haviam sido maravilhosas. "Aposto que sim",

disse ela, imaginando se deveria falar o que pensava. No entanto, o médico continuou: "Foram férias de trabalho. Eu estava ajudando a organizar um hospital na Bósnia. As condições lá são horríveis."

Saber o que o médico realmente estava fazendo não amenizou o inconveniente pelo qual Margaret passou. Contudo, saber que ele não havia sido motivado pelo egoísmo e sim pela generosidade fez Margaret se sentir muito melhor por ter esperado mais uma semana.

Atribuímos intenções aos outros o tempo todo. Como os negócios e até as relações pessoais são, cada vez mais, conduzidas por e-mails, secretárias eletrônicas, faxes e telefonemas por conferência, em geral temos de ler nas entrelinhas para imaginarmos o que as pessoas de fato queriam dizer. Quando um cliente escreve "Acho que você ainda não atendeu meu pedido..." ele está sendo sarcástico? Está zangado? Ou tentando dizer que sabe que você está ocupado? Sem o tom de voz para nos guiar, é fácil deduzir o pior.

Somos mais generosos conosco. O que é irônico - e também humano - sobre nossa tendência de atribuir más intenções aos outros é que quando se trata de nós mesmos, a coisa é diferente. Quando seu marido se esquece de pegar a roupa na lavanderia, ele é irresponsável. Quando você se esquece de fazer as reservas aéreas é porque está sobrecarregada e esgotada. Quando uma colega critica o seu trabalho na frente dos colegas do departamento, ela está tentando depreciar você. Quando você dá sugestões aos outros na mesma reunião, está tentando ajudar.

Quando somos nós que agimos, sabemos que, na maioria das vezes, não queremos chatear, ofender ou sermos pretensiosos com os outros. Estamos envolvidos em nossas histórias, e não percebemos que exercemos algum impacto negativo sobre os

outros. Contudo, quando somos alvos das ações, nossa história facilmente se desvia para as de más intenções e mau-caratismo.

As más intenções nunca existem? É claro que algumas vezes nos sentimos magoados porque alguém de fato teve a intenção de nos magoar. A pessoa com quem lidamos é sórdida ou não tem consideração, quer nos deixar em maus lençóis ou roubar nosso melhor amigo. Mas tais circunstâncias são mais raras do que imaginamos e, sem escutar a própria pessoa, não podemos saber suas intenções.

Deduzir as intenções dos outros de maneira errada tem um preço alto

As intenções importam, e é perigoso para os relacionamentos deduzi-las erradamente.

Deduzimos que más intenções significam mau-caratismo. Talvez o maior perigo em supor que o outro tenha tido más intenções seja que, facilmente, passamos de "ele teve más intenções" para "ele é má pessoa". Estabelecemos julgamentos sobre o caráter do outro que dão vida à forma como o vemos e realmente afetam não apenas qualquer diálogo que possamos ter, como todo o relacionamento. Quando achamos que já percebemos como alguém é, vemos todas as suas ações através dessa lente, e os riscos aumentam. Mesmo que não compartilhemos nosso ponto de vista com a pessoa, o impacto continua. Quanto pior vemos o caráter da outra pessoa, mais fácil se torna justificar por que a evitamos ou dizemos coisas sórdidas pelas suas costas.

Quando você se pega pensando "Este guarda de trânsito é um monstro controlador" ou "Meu patrão é manipulador" ou "Meu

vizinho é impossível", pergunte a você mesmo por que tem tal ponto de vista. Em que ele se baseia? Se ele se baseia no fato de você se sentir impotente, ter medo de ser manipulado ou de estar frustrado, repare que suas conclusões se baseiam apenas no impacto do comportamento destas pessoas sobre você - o que não é suficiente para ter certeza das intenções ou do caráter de alguém.

Acusar os outros de más intenções torna-os defensivos. Nossa dedução sobre as intenções das outras pessoas também pode exercer um impacto significativo em nossos diálogos. O modo mais comum e fácil de expressar essas suposições é por meio de uma pergunta acusatória: "Por que você quis me ferir?" ou "Por que você me ignora deste jeito?" ou "O que eu fiz para você pensar que pode pisar em mim?"

Pensamos que estamos compartilhando nossa mágoa, frustração, raiva ou confusão. Estamos tentando iniciar um diálogo que terminará em uma compreensão maior, talvez em um melhor comportamento, talvez em um pedido de desculpa. Eles pensam que estamos tentando provocar, acusar ou caluniar. (Em outras palavras, eles cometem os mesmos erros ao julgar nossas intenções.) Considerando a frequência com que nossas deduções são incompletas ou erradas, a outra pessoa geralmente se sente não apenas acusada, mas acusada injustamente. Poucas coisas são mais irritantes.

Portanto, não devemos nos surpreender que eles tentem se defender ou que ataquem novamente. Do ponto de vista deles, estão se defendendo de acusações falsas. Achamos que estão apenas sendo defensivos: estamos certos, eles não são corajosos o suficiente para admitir. O resultado é uma bagunça. Ninguém aprende nada, ninguém pede desculpas, nada muda.

Lori e Leo incorrem nessa situação. Leo fica o tempo todo na defensiva e, no fim, quando diz que pensa que Lori às vezes "começa essas brigas de propósito", na verdade a acusa de ter más intenções. E assim começa um ciclo de acusações. Se Lori e Leo fossem entrevistados depois da discussão, ambos diriam que foram vítimas das más intenções do outro. Cada um argumentaria que suas afirmações foram feitas em sua própria defesa. Essas são as duas características clássicas do ciclo: ambos pensam que são vítimas e que estão agindo apenas para se defenderem. E assim que gente bem-intencionada se mete em encrenca.

As atribuições podem se tornar autorrealizáveis. Nossas deduções sobre as intenções das outras pessoas geralmente se tornam verdadeiras mesmo quando não são no início. Você acha que sua chefe não está lhe dando responsabilidade suficiente. Você deduz que ela não confia que você fará um bom trabalho. Você se sente desmotivado e acha que nada do que fizer fará sua chefe mudar de ideia. Seu trabalho fica prejudicado, e sua chefe, que não se preocupava com ele, passa a se preocupar. Assim, ela lhe dá ainda menos responsabilidade.

Quando achamos que os outros têm más intenções para conosco, nosso comportamento é afetado. Conseqüentemente, ele afeta o modo como as pessoas nos tratam. Quando nos damos conta, nossas deduções de que eles tinham más intenções para conosco tornam-se realidade.

O segundo erro: Boas intenções não evitam o mau impacto

Como vimos, o erro que Lori comete ao deduzir que conhece as intenções de Leo, apesar de aparentemente pequeno, tem grandes conseqüências. Vamos voltar a Leo, que também comete no diálogo um erro que lhe custa muito caro. Ele deduz que, como tem boas

intenções, Lori não deveria se sentir magoada. O pensamento funciona assim: "Você disse que eu queria magoá-la. Já esclareci que isso não é verdade. Portanto, você deveria se sentir bem agora e, se não se sente, é problema seu."

Não ouvimos o que eles de fato estão tentando dizer

O problema de focar apenas o esclarecimento de nossas intenções é acabarmos perdendo partes relevantes do que o outro está tentando dizer. Quando dizem: "Por que está tentando me magoar?", na verdade estão comunicando duas mensagens separadas: primeiro, "eu sei o que você pretendia" e, segundo, "você me magoou". Quando somos nós os acusados, focamos apenas a primeira mensagem e ignoramos a segunda. Por quê? Porque sentimos necessidade de nos defender. Como Leo está muito ocupado se defendendo, não consegue ouvir que Lori está magoada. Ele não compreende o que aquilo tudo significa para ela, o quão magoada ela está ou por que as questões são tão dolorosas.

É muito importante trabalhar para compreender o que a outra pessoa está realmente dizendo porque, quando alguém diz "Você pretendia me magoar", não é exatamente isso que a pessoa quis dizer. Quando se foca literalmente as intenções, a conversa acaba ficando nebulosa. Em geral, dizemos: "Você pretendia me magoar", quando o que queríamos dizer de verdade é: "Você não se importa o suficiente comigo." Essa é uma diferença muito importante.

O pai que está muito ocupado no trabalho para assistir ao jogo de basquete do filho não pretende magoá-lo. Ele preferiria não magoá-lo. No entanto, o desejo de não magoar o menino não é tão forte quanto o desejo ou necessidade de trabalhar. A maioria de nós, como receptores de mensagens, não conseguimos ver muita

diferença entre "ele pretendia me magoar" e "ele não pretendia me magoar, mas não me viu como prioridade". De qualquer maneira, magoa. Se o pai responde à queixa do filho dizendo: "Eu não queria magoar você", ele não está se dirigindo à verdadeira preocupação do filho: "Talvez você não quisesse me magoar, mas sabia que estava me magoando, e o fez da mesma maneira."

É útil tentar esclarecer suas intenções. A questão é quando. Se você o faz no início do diálogo, talvez esteja falando sem compreender completamente o que a outra pessoa queria dizer.

Ignoramos a complexidade das motivações humanas

Outro problema de deduzir que as boas intenções eliminam um impacto negativo é o fato de que as intenções são, em geral, mais complexas do que apenas "boas" ou "más". As intenções de Leo são puramente angelicais? Será que ele só quer ajudar Lori com a dieta? Talvez ele próprio esteja confuso com a tendência de Lori comer muito e se sinta compelido a dizer algo. Ou talvez ele queira que ela emagreça não tanto por ela, mas por ele mesmo. Se ele se importa com ela de verdade como diz, será que não deveria saber como suas palavras a afetam?

As intenções de Leo devem estar misturadas, como ocorre com frequência. Talvez ele não tenha plena consciência do que o está motivando, o que é menos importante do que seu desejo de fazer a pergunta e procurar uma resposta. Se sua primeira resposta a Lori for: "Não, eu tive boas intenções", então ele está levantando uma barreira para qualquer aprendizado que possa adquirir neste diálogo. E está enviando uma mensagem a Lori que diz: "Estou mais interessado em me defender do que em investigar as

complexidades do que esteja acontecendo comigo em nosso relacionamento."

É interessante notar que, quando as pessoas começam a pensar muito sobre suas intenções, elas enviam uma mensagem altamente positiva para o outro sobre a importância do relacionamento. Afinal, você só se daria esse trabalho se fosse alguém importante para você.

Agravamos a hostilidade - especialmente entre grupos

Esta dinâmica de atribuir intenções, de autodefesa e de ignorar o impacto que exercemos sobre os outros é muito comum em conflitos entre grupos, seja entre sindicato e diretoria, organizações de bairros e construtores, corpo administrativo e profissionais que os apoiam ou entre a minha família e a sua. O desejo de acabar com o impacto é muito comum em circunstâncias que envolvem questões de "diferença", como raça, gênero ou orientação sexual.

Alguns anos atrás, os funcionários de um jornal estavam passando por conflitos raciais. Os repórteres afro-americanos e hispânicos reclamavam da ausência de vozes da minoria no setor editorial e ameaçaram organizar um boicote se as práticas não mudassem. Em resposta, os editores executivos se reuniram a portas fechadas para decidir o que fazer. Nenhum membro da minoria foi convidado para a reunião. Quando souberam da reunião, se sentiram ultrajados. Um repórter declarou: "Eles estão nos dizendo mais uma vez que não ligam para o que temos a dizer."

Quando uma das editoras brancas soube disso, sentiu-se injustamente acusada e procurou esclarecer a intenção do encontro: "Posso entender por que você se sentiu excluído. Porém, essa não

foi a intenção. Era apenas uma reunião de editores tentando encontrar uma boa maneira de incluir as vozes da minoria." A editora branca achou que, como suas intenções foram esclarecidas, a questão do "significado da reunião" tinha terminado. Afinal, estava tudo claro agora. No entanto, nunca é tão simples assim. As intenções dos editores brancos são importantes. Mas o que também é importante é que, quer a intenção fosse excluir ou não, as pessoas se sentiram excluídas. Tais sentimentos levam tempo e devem ser digeridos individualmente para serem superados.

Evitando os dois erros

A boa notícia é que os dois erros relacionados às intenções e ao impacto podem ser evitados.

Evitando o primeiro erro: Dissociar o impacto da intenção

Como Lori pode evitar o erro de atribuir a Leo intenções que ele não tenha? O primeiro passo é Lori reconhecer que há uma diferença entre o impacto do comportamento de Leo sobre ela e a intenção dele. Ela não conseguirá chegar a lugar algum se não dissociar as duas coisas.

E necessário estarmos conscientes da diferença entre "fiquei magoada" e "você quis me magoar" para podermos separar o impacto das intenções. Você pode fazer isto propondo a si mesmo três perguntas:

1. Ações: "O que a outra pessoa realmente disse ou fez?"

2. Impacto: "Qual foi o impacto disso sobre mim?"

3. Dedução: "Com base nesse impacto, o que estou deduzindo sobre a intenção da outra pessoa?"

Mantenha seu ponto de vista como uma hipótese. Quando você tiver respondido claramente essas três perguntas, o próximo passo é ter certeza absoluta de que reconhece que suas deduções sobre as intenções dos outros são apenas deduções. É uma adivinhação, uma hipótese.

Dissociando impacto de intenção

Ciente de	Não ciente de
Minhas intenções	Intenções dos outros
O impacto dos outros sobre mim	Meu impacto sobre os outros

Suas hipóteses se baseiam em alguma coisa; você sabe o que foi dito ou feito. Porém, como vimos, não há muitas evidências para seguir adiante. Sua suposição pode estar certa ou errada. Na verdade, sua reação pode dizer tanto sobre você quanto sobre o que os outros fizeram. Talvez você tenha vivido uma experiência no passado que confira à ação um significado especial para você. Por exemplo, devido às más experiências com irmãos, muitos consideram hostil alguns tipos de provocação, enquanto outros acham que a provocação (moderada) é um meio de comunicação e de demonstrar afeto. Contudo, tendo em vista as atitudes, você não pode medir a acusação com base em informações sutis.

Compartilhe o impacto exercido sobre você; pergunte sobre as intenções das outras pessoas. Você pode usar suas respostas às três perguntas listadas antes para iniciar o diálogo difícil propriamente dito: diga o que a outra pessoa fez, diga a ela qual o impacto exercido sobre você e explique sua hipótese a respeito das intenções dela, tomando o cuidado de dizer que você está investigando uma suposição e não afirmando verdades.

Considere como isso modificaria o início da conversa entre Lori e Leo. Em lugar de iniciar com uma acusação, Lori poderia começar identificando o que Leo disse e qual o impacto sobre ela:

LORI: Sabe quando você disse "Por que você não evita o sorvete?"
Bem, eu fiquei magoada com aquilo.

LEO: Foi?

LORI: Foi.

LEO: Eu só estava tentando ajudar você a não sair da dieta. Por que isto a deixa chateada?

LORI: Fiquei confusa por você ter dito isto na frente de amigos. Então fiquei pensando se você falou de propósito para me constranger ou me magoar. Não sei por que você faria uma coisa dessas, mas foi o que eu pensei.

LEO: Bom, com certeza eu não fiz de propósito. Acho que não percebi que você ficaria chateada. Acho que não sei o que você gostaria que eu dissesse se visse você sair da dieta....

O diálogo está apenas começando, mas com uma melhor abordagem.

Não finja não ter uma hipótese. Note que não estamos sugerindo que você descarte suas deduções a respeito das intenções das pessoas. Isso não é realista. Tampouco estamos sugerindo que esconda seu ponto de vista. Em vez disto, reconheça suas deduções pelo que são - simples hipóteses sujeitas à modificação ou contestação. Lori não diz: "Sei que você não queria me magoar." Ela não sabe. Quando for dividir suas deduções sobre o que pensou que fossem intenções, seja claro que são suposições - hipóteses - e que as está compartilhando com a intenção de ver se fazem sentido para a outra pessoa.

É inevitável ficar um pouco na defensiva. É óbvio que não importa quão habilidoso você seja em lidar com as coisas, é inevitável ficar um pouco na defensiva. A questão de intenções e impactos é complexa, e algumas vezes as diferenças são boas. Portanto, é melhor adotar logo uma atitude defensiva e estar preparado para esclarecer o que está tentando ou não dizer.

Quanto mais atenuar a necessidade de a outra pessoa se defender, mais facilmente ela vai entender o que você está dizendo e refletir sobre a complexidade de suas motivações. Por exemplo, você pode dizer: "Fiquei surpreso por você ter feito este comentário. Isto não é do seu feitio...." Ao deduzir que isto é verdade (que não é do feitio dela), você está equilibrando a informação levantada. Se havia alguma malícia misturada ao que ela disse, esse contrapeso torna a confissão mais fácil.

Evitando o segundo erro: Ouça os sentimentos e reflita sobre suas intenções

Quando nos encontramos na posição de Leo - sendo acusado de más intenções - geralmente queremos nos defender: "Não é isto

que eu pretendia." Estamos defendendo nossas intenções e nosso caráter. Contudo, como vimos, iniciar assim nos cria problemas.

Ouçã além da acusaçã, ouçã os sentimentos. Lembre-se de que a acusaçã sobre nossas mãs intenções é sempre feita a partir de duas ideias: (1) tivemos mãs intenções e (2) a outra pessoa estava frustrada, magoada ou constrangida. Nã finja que os outros estão dizendo o nũmero 1. Vocẽ vai querer reagir. No entanto, tambẽm não deve ignorar o nũmero 2. E se vocẽ começã escutando e validando os sentimentos, e depois voltar à questão das intenções, tornarã seu diãlogo muito mais fãcil e construtivo.

Esteja aberto para refletir sobre a complexidade de suas intenções. Na hora de considerar suas intenções, tente evitar a tendẽncia de dizer "Minhas intenções eram puras". Em geral é o que pensamos sobre nũs mesmos e algumas vezes é verdade. No entanto, como vimos, frequentemente as intenções são mais complexas.

Podemos imaginar como o diãlogo inicial se desenrolaria se Leo seguisse esse conselho com Lori.

LoRI: Realmente fiquei magoada na festa pelo modo como me tratou na frente de nossos amigos.

LEO: O modo como tratei vocẽ? O que quer dizer?

LORI: Sobre o sorvete. Vocẽ age como se fosse meu pai. Vocẽ tem necessidade de me controlar ou me colocar para baixo.

LEO: Parece que o que eu disse realmente a magoou.

LORI: É claro que magoou. O que vocẽ esperava?

LEO: Bom, na hora eu pensei que você estava de dieta, e talvez eu pudesse ajudar a não sair dela. Mas posso ver agora que dizer alguma coisa na frente de alguém seria constrangedor. Por que não vi isso antes?

LORI: Talvez você estivesse constrangido de ter que dizer alguma coisa.

LEO: É, talvez. Imaginei que você tivesse se descontrolado, e isso é importante para mim.

LORI: É verdade. Eu provavelmente me descontrolei um pouco.

LEO: De qualquer maneira, me desculpe. Eu não gosto de magoar você. Vamos pensar sobre o que eu deveria fazer ou dizer em tais circunstâncias, se é que deveria dizer ou fazer algo.

LORI: Boa ideia....

...

Compreender como distorcemos as intenções dos outros, tornando as conversas difíceis ainda mais difíceis é crucial para desvendar o que aconteceu entre nós. No entanto, ainda há uma parte no Diálogo do "O que aconteceu?" que pode nos trazer problemas - a questão de quem é o culpado.

4

Abandone a culpa: *Delineie o sistema de contribuição*

A agência publicitária para a qual trabalha envia você para Nova York para tentar vender uma nova marca de roupas esportivas em expansão, que pode se tornar um cliente importante, aos executivos da ExtremeSport. Você acaba de iniciar a apresentação e descobre que está com as fichas erradas. Cliente certo, campanha errada. Tremendo, você começa um discurso hesitante e confuso. Por conta de um deslize, sua assistente, que arruma sua pasta, estraga semanas de trabalho árduo.

Na nossa história, a culpa parece clara

Você culpa sua assistente não apenas por ela ser um alvo conveniente para a sua frustração ou pelo fato de que, se os outros souberem que foi ela e não você que estragou tudo, sua reputação possa ser salva, mas porque é a mais pura verdade: foi culpa dela.

Quando você e sua assistente finalmente discutem o que saiu errado, você pode usar uma das duas abordagens. Pode claramente culpá-la, dizendo: "Não sei como pôde deixar isso acontecer!" Ou, se você não quiser um confronto tão grande (ou tiver aprendido que culpar alguém não ajuda), pode culpá-la, de forma implícita, com algo menos ameaçador como: "Faremos melhor da próxima vez." De qualquer forma, ela absorverá a mensagem: foi culpa dela.

Ficamos presos pela teia da culpa

A culpa é uma questão importante em muitos diálogos difíceis. O diálogo, superficial ou profundo, gira em torno da questão de quem é o culpado. Quem é a pessoa má nesse relacionamento? Quem cometeu o erro? Quem deveria pedir desculpas? Quem deve ter o direito de estar indignado?

Não é uma boa ideia focar a culpa. Não por ser um assunto difícil de ser discutido. Não porque pode prejudicar relacionamentos e causar sofrimento e ansiedade. Muitos assuntos são difíceis de serem discutidos e têm muitos efeitos colaterais negativos, mas nem por isso são menos importantes.

Não é uma boa ideia focar a culpa porque ela inibe nossa habilidade de aprender o que de fato está causando o problema e de fazer algo significativo para corrigi-lo. E porque, frequentemente, a culpa é irrelevante e injusta. A necessidade de culpar se baseia, quase literalmente, na má compreensão a respeito do que originou as questões entre você e a outra pessoa e no medo de ser o culpado. Em geral, a culpa também serve como mau pretexto para se falar diretamente sobre sentimentos feridos.

No entanto, o conselho "não culpe os outros" não é resposta. Você não pode se desvencilhar da culpa até que compreenda o que ela é realmente, o que nos motiva a querer culpar um ao outro e como nos direcionarmos a algo que sirva melhor a nossos propósitos em conversas difíceis. O conceito de contribuição é esse algo mais. A diferença entre culpa e contribuição nem sempre é fácil de entender, mas é essencial para melhorar sua habilidade de lidar bem com os diálogos difíceis.

Diferencie culpa de contribuição

No fundo, culpa se refere a julgamento, e contribuição, à compreensão.

Culpa envolve julgamento e olha para trás

Quando perguntamos "Quem é o culpado?" estamos na verdade fazendo três perguntas em uma. Primeiro, esta pessoa causou o problema? As ações (ou falta de ações) de sua assistente o deixaram com as fichas erradas? Segundo, em caso afirmativo, como as ações deveriam ser julgadas em relação a um padrão de conduta? Ela foi incompetente, não foi razoável, não teve ética? E terceiro, se o julgamento é negativo, como ela deveria ser punida? Deveríamos gritar com ela? Adverti-la? Talvez demiti-la?

Quando dizemos "foi culpa sua", estamos automaticamente dando respostas reprovadoras para as três perguntas. Queremos dizer não só que você causou o problema, mas que fez algo ruim e deve ser punido. Não é surpresa que a culpa seja uma questão delicada e que rapidamente nos defendamos quando sentimos sua aproximação.

Quando a culpa está em jogo, você pode esperar uma reação defensiva, pode esperar fortes emoções, interrupções e argumentos sobre o que "boas assistentes", "esposas amantíssimas" ou "qualquer pessoa razoável" deveria ou não fazer. Quando acusamos alguém, oferecemos à pessoa o papel de "acusado", portanto ela faz o que todo acusado faz: se defende usando todas as armas. Dado o que está em jogo, é fácil ver por que o movimento de apontar o dedo para o outro geralmente se torna desagradável.

Contribuição envolve compreensão e olha para a frente

A contribuição requer um conjunto correlato mas diferente de perguntas. A primeira é: "Como cada um contribuiu para chegar a tal situação?" Ou, de outro modo: "O que cada um fez ou deixou de fazer para estar em tal situação?" A segunda é: "Tendo identificado o sistema de contribuição, como podemos modificá-lo? O que podemos fazer à medida que seguimos adiante?" Resumindo, a contribuição é útil quando nosso objetivo é compreender o que realmente aconteceu para que possamos melhorar o modo como trabalharemos no futuro. Tanto nas relações comerciais quanto nas pessoais, costumamos lidar com a culpa quando nossos objetivos verdadeiros são a compreensão e a mudança.

Para ilustrar, vamos voltar à história da ExtremeSport e imaginar dois diálogos contrastantes entre você e sua assistente. O primeiro diálogo enfoca a culpa, o segundo, a contribuição.

Você: Quero falar com você sobre minha apresentação na ExtremeSport. Você guardou as fichas erradas. A situação foi inacreditavelmente vergonhosa e me deixou em maus lençóis. Não podemos trabalhar assim.

ASSISTENTE: Entendo. Sinto muito. Bem, eu, você provavelmente não quer ouvir minhas desculpas.

Você: Só não consigo entender como você deixou que isso acontecesse.

ASSISTENTE: Realmente, sinto muito.

Você: Eu sei que você não fez de propósito, e sei que está se sentindo mal, mas não quero que isso se repita. Entendeu?

ASSISTENTE: Não vai se repetir. Prometo.

Os três elementos da culpa estão presentes: você causou o problema, a estou julgando negativamente, está implícito que, de uma maneira ou de outra, você será punida, especialmente se acontecer de novo.

Já a conversa sobre contribuição poderia ser assim:

Você: Gostaria de conversar com você sobre a apresentação na ExtremeSport. Quando cheguei, descobri que estava com as fichas erradas na pasta.

ASSISTENTE: Entendo. Sinto muito. Estou muito mal com isso.

Você: Obrigado. Também estou me sentindo mal. Vamos traçar nossos passos novamente para pensar como aconteceu. Acho que ambos podemos ter contribuído para o problema. Do seu ponto de vista, será que fiz alguma coisa diferente dessa vez?

ASSISTENTE: Não tenho certeza. Estávamos trabalhando em três contas ao mesmo tempo e, na vez anterior, quando perguntei quais as fichas que você queria na pasta, você se zangou. Sei que é minha responsabilidade saber quais fichas você quer, mas, quando as coisas ficam muito agitadas, posso me confundir.

Você: Se você não tem certeza, deve sempre perguntar. Mas parece que está dizendo que eu não facilito.

ASSISTENTE: Bem, às vezes fico um pouco intimidada. Quando você está muito ocupado, parece que não quer ser incomodado. No dia em que viajei, estava assim. Eu estava tentando ficar fora do seu caminho porque não queria ser mais um problema. Eu tinha planejado verificar mais uma vez as fichas que você queria levar quando você desligou o telefone, mas tive de correr para a

copiadora. Depois que você partiu, eu lembrei, mas sei que você verifica a pasta, então imaginei que estivesse tudo certo.

Você: É, eu geralmente verifico, mas desta vez estava tão sobrecarregado que esqueci. Acho melhor nós dois verificarmos sempre. E realmente fico impossível. Sei que pode ser difícil interagir comigo nessas horas. Preciso dar um jeito de ser menos impaciente e impetuoso. Mas, se você não tem certeza, preciso que me pergunte, não importa o meu humor.

ASSISTENTE: Então você quer que eu faça perguntas mesmo que elas o aborreçam?

Você: Sim. Vou tentar ser menos mal-humorado. Você pode fazer isso?

ASSISTENTE: Bom, falando assim, as coisas ficam mais fáceis. Percebo que é importante.

Você: Você pode até me lembrar dessa conversa. Você pode dizer: "Eu sei que você sofre uma grande pressão, mas me fez prometer que perguntaria..." ou diga apenas: "Ei, você prometeu não ser tão chato!"

ASSISTENTE: [risos] Está bom, para mim está ótimo.

Você: Também poderíamos pensar em um meio de você acompanhar melhor quais reuniões serão para quais campanhas...

No segundo diálogo, você e sua assistente começaram a identificar as contribuições que cada um trouxe para o problema e como cada reação faz parte de um padrão geral: você fica ansioso e absorto a respeito de uma futura apresentação e desconta em sua assistente. Ela deduz que você a quer longe e se afasta. Alguma

coisa se perde, e então você fica ainda mais aborrecido e preocupado da próxima vez que tem algo a preparar, já que não tem mais certeza de que pode confiar em sua assistente para ajudá-lo. Então você fica mais brusco, inacessível, e a comunicação entre vocês continua a se deteriorar. Os erros se multiplicam.

À medida que você trabalha com o sistema interativo que ambos criaram, consegue notar o que cada um precisa fazer para evitar ou alterar o sistema no futuro. Consequentemente, é mais provável que o segundo diálogo produza mudanças duradouras na forma de trabalharem juntos do que o primeiro. Na verdade, o primeiro diálogo corre o risco de reforçar o problema. Como parte do sistema está ligado ao fato de sua assistente se sentir intimidada a falar com você por medo de provocar sua raiva, um diálogo sobre culpa tende a piorar o problema, não a melhorar. Se você continuar assim, ela finalmente concluirá que é impossível trabalhar com você, e você, por sua vez, dirá que ela é incompetente.

A contribuição é conjunta e interativa

É crucial focar as contribuições, tanto do chefe quanto da assistente - procurar a compreensão em vez do julgamento. Não é apenas uma boa prática, mas está mais de acordo com a realidade. Geralmente, quando as coisas estão erradas nos relacionamentos, todos deram uma importante contribuição. É claro que não é sempre assim que vivenciamos a contribuição. Uma distorção comum é ver a contribuição como singular - o que deu errado é só nossa culpa ou (com mais frequência) só dos outros.

Apenas em um filme classe B é tão simples. Na vida real, as causas e os efeitos são quase sempre mais complexos. Um sistema de contribuição está presente, com colaboração de ambas as partes. Pense sobre um lançador de beisebol encarando um batedor. Se o

batedor erra em uma posição decisiva, ele pode explicar que não estava vendo bem, que seu punho machucado ainda estava incomodando ou talvez que ele não tenha conseguido rebater a bola. No entanto, o lançador pode descrever a jogada dizendo: "Eu sabia que ele estava pensando em uma trajetória curva, então vim com uma bola alta e forte", ou ainda: "Eu estava no centro. Sabia que o tinha vencido antes mesmo de marcar o ponto."

Quem está certo, o bateador ou o lançador? É claro que a resposta é os dois, pelo menos em parte. Se o bateador ganha ou perde é o resultado da interação entre os dois jogadores. Dependendo da perspectiva, você pode focar as ações de um ou do outro, mas é necessária a ação dos dois para se obter o resultado.

Acontece o mesmo nas conversas difíceis. A não ser em casos extremos, como abuso de crianças, quase todas as situações que geram diálogos são resultado de um sistema de contribuição mútua. O enfoque de apenas um ou outro contribuinte obscurece o sistema em vez de iluminá-lo.

Os custos da estrutura da culpa

Há circunstâncias nas quais o enfoque da culpa não é apenas importante, é essencial. Nosso sistema legal é configurado para partilhar a culpa, tanto na vara criminal quanto na cível. Atribuir culpa publicamente, contra padrões legais ou morais articulados de modo claro, diz às pessoas o que se espera delas e permite que a sociedade exerça justiça.

Quando o objetivo é a culpa, o acaso é a compreensão

Mesmo em casos que requerem uma atribuição clara de culpa, há um custo. Uma vez levantado o fantasma da punição - legal ou não -

fica mais difícil saber a verdade sobre o que aconteceu. É compreensível que as pessoas sejam menos acessíveis, menos abertas, tenham menos vontade de se desculpar. Por exemplo, depois de um acidente de carro, um fabricante, esperando ser processado, pode resistir a fazer melhorias na segurança por medo de parecer uma confissão de que a empresa deveria ter feito algo antes do acidente.

Em geral são criadas "comissões da verdade" por causa da escolha entre atribuir culpa e entender o que de fato aconteceu. Uma comissão da verdade oferece perdão em troca de honestidade. Por exemplo, é provável que não soubéssemos tanto como sabemos hoje sobre os abusos do durante o apartheid da África do Sul se as investigações e os julgamentos tivessem sido os únicos meios de descoberta.

O enfoque da culpa impede a solução do problema

Quem é o culpado quando o cachorro desaparece? Quem abriu o portão ou quem não conseguiu agarrar a coleira? Será que devemos discutir sobre isso ou procurar o cachorro? Quando a banheira transborda e estraga o teto da sala de estar, deveríamos culpar o esquecido que ia tomar banho? A esposa que o chamou para descer? O fabricante que projetou um dreno muito pequeno? O bombeiro que se esqueceu de mencionar esse detalhe? As respostas para quem contribuiu para o problema são todas dadas acima. Quando seu objetivo verdadeiro é encontrar o cachorro, consertar o telhado e prevenir incidentes no futuro, o foco na culpa é um desperdício de tempo. Olhar para trás não o ajuda nem a entender o problema nem a resolvê-lo.

A culpa pode deixar um sistema ruim escondido

Mesmo que a punição pareça adequada, usá-la em substituição ao entendimento do que deu errado é uma catástrofe. O vice-presidente da Commodity Corp. defendeu a decisão de construir uma fábrica para aumentar os lucros. Porém, a instalação não só falhou em aumentar os lucros como os fez baixarem. Na época da decisão, muitas pessoas intimamente previram o fato, mas não se manifestaram.

Para resolver a situação, o vice-presidente foi demitido e um novo estrategista foi contratado. Deduziu-se que, ao retirar a pessoa que havia tomado a decisão errada e ao colocar alguém "melhor" no lugar, a questão estaria resolvida. No entanto, enquanto a empresa havia alterado uma "parte" do sistema de contribuição, deixou de olhar o sistema como um todo. Por que as pessoas que previram o fracasso ficaram em silêncio? Houve incentivos implícitos que encorajaram essa atitude? Quais estruturas, políticas e processos continuam a permitir decisões ruins e o que seria preciso para mudá-los?

Algumas vezes a remoção de um jogador do sistema é justificável. Porém, o custo de fazê-lo em substituição ao árduo trabalho de examinar todo o sistema de contribuição é surpreendentemente alto.

Os benefícios de compreender a contribuição

Basicamente, a utilização da estrutura da culpa torna o diálogo mais difícil, enquanto a compreensão do sistema de contribuição torna o diálogo difícil mais fácil e, provavelmente, mais produtivo.

É fácil gerar contribuição

Joseph dirige um escritório de uma multinacional de um país estrangeiro. Sua maior frustração vem da falta de vontade ou da incapacidade da matriz de manter uma comunicação eficaz com ele. Joseph não fica sabendo com antecedência sobre as mudanças na política da empresa; apenas quando já estão em vigor e, em geral, é avisado pelos clientes (ou pela imprensa, como já ocorreu). Joseph resolve levantar a questão com a matriz.

Antes, um dos gerentes aponta a contribuição de Joseph para o problema, já que instalou um sistema no computador que é incompatível com o programa da matriz. Ele raramente toma a iniciativa de fazer as perguntas que deveria. Infelizmente, em lugar de ver suas contribuições como parte de todo o sistema, Joseph cai na estrutura da culpa e começa a imaginar se ela realmente recai sobre ele ou sobre a matriz. No fim das contas, ele não levanta a questão, e sua frustração continua.

A estrutura da culpa gera um fardo difícil. Você tem de ter certeza de que a culpa é dos outros e não sua para justificar o surgimento da questão. Já que, como descrevemos, há sempre um modo de você ter contribuído, é provável que acabe falhando em levantar questões importantes. Seria uma pena, pois você perderia a oportunidade de compreender por que a comunicação que o envolve não está funcionando bem e como ela poderia ser melhorada.

A contribuição incentiva o aprendizado e a mudança

Imagine um casal enfrentando a infidelidade da mulher. As acusações vão longe à medida que as questões sobre a culpa são levantadas. Depois de muita angústia, o marido decide continuar com o casamento desde que o adultério não aconteça novamente.

Há uma aparente solução, mas o que cada um aprendeu com a experiência?

Por mais unilateral que um caso extraconjugal pareça, em geral envolve alguma contribuição de ambas as partes. A não ser que as contribuições sejam acertadas, tanto o problema como os padrões do casamento que causaram a traição continuarão a causar dificuldade. Algumas perguntas precisam ser feitas: o marido escuta a esposa? Ele fica no trabalho até tarde? A esposa estava se sentindo triste, solitária, não desejada? Se a resposta for sim, por quê?

Para compreender o sistema, o casal precisa continuar com o questionamento: se o marido não escuta a esposa, o que ela está fazendo para contribuir para isso? O que ela diz ou faz para encorajá-lo a se calar ou se retrair? Ela trabalha todos os fins de semana ou se retrai quando está aborrecida? Como funciona o relacionamento deles? Se os fatores que contribuíram para a infidelidade devem ser compreendidos e discutidos, essas questões devem ser investigadas - o sistema de contribuição deve ser delineado.

Três equívocos sobre contribuição

Três mal-entendidos comuns podem impedir que as pessoas aceitem ou se beneficiem do conceito de contribuição.

Equívoco 1: Devo focar apenas a minha contribuição

Algumas vezes, o conselho de que você deveria procurar uma contribuição conjunta para o problema é interpretado como "Você deveria ignorar a contribuição da outra pessoa e focar apenas a sua". Isso é um erro. Descobrir a sua contribuição não anula, de jeito

algun, a contribuição da outra pessoa. A contribuição de ambos gerou o problema. Os dois deverão resolvê-lo.

Reconhecer que todos os envolvidos contribuíram para o problema não significa que todos tenham contribuído igualmente. Você pode ser 5% ou 95% responsável - há sempre uma contribuição conjunta. E claro que não é fácil quantificar a contribuição e, em muitos casos, não ajuda muito. O objetivo é a compreensão, não a atribuição de porcentagens.

Equívoco 2: Colocar a culpa de lado significa colocar meus sentimentos de lado

Procurar compreender o sistema de contribuição em vez de focar a culpa não significa colocar de lado emoções fortes. Ao contrário. É essencial compartilhar seus sentimentos à medida que você e o outro veem como cada um contribuiu para o problema.

Na verdade, o impulso de culpar alguém é frequentemente estimulado por emoções fortes não expressas. Quando você descobre a infidelidade da sua esposa, quer dizer: "Você é responsável por arruinar nosso casamento! Como pôde fazer algo tão estúpido e que magoa tanto?!" Aqui, você está focando a culpa como um substituto para os seus sentimentos. Falar mais diretamente sobre seus fortes sentimentos - "Estou arrasado com o que fez" ou "Minha capacidade de confiar em você foi destruída" - na verdade reduz o impulso da culpa. Com o tempo, à medida que olhar para a frente, se sentirá mais livre para falar sobre contribuição com mais conforto e produtividade.

Se você se sente atolado em uma necessidade contínua de culpar alguém ou em um desejo incessante de que a outra pessoa admita que estava errada, pode encontrar algum alívio ao se perguntar:

"Quais sentimentos não consigo expressar?" e "Será que a outra pessoa tomou consciência dos meus sentimentos?" À medida que você explora esse terreno, pode se descobrir, naturalmente, mudando da estrutura da culpa para a da contribuição. Pode aprender que o que de fato procura é compreensão e conhecimento. O que você quer que a outra pessoa diga não é "Foi culpa minha", e sim "Eu entendo que o magoei, me desculpe". A primeira afirmação envolve julgamento, a segunda, compreensão.

Equívoco 3: Investigar a contribuição significa "culpar a vítima"

Quando alguém culpa a vítima está sugerindo que ela "trouxe a culpa para si", que merecia ou mesmo queria ser a vítima. Em geral, isso é terrivelmente injusto e doloroso tanto para a vítima quanto para o outro.

Procurar uma contribuição conjunta não é atribuir qualquer tipo de culpa. Imagine que você é agredido enquanto anda sozinho em uma rua escura tarde da noite. A culpa pergunta: "Você fez alguma coisa errada? Infringiu a lei? Agiu de forma desonesta? Será que você deve ser punido?" A resposta a todas essas perguntas é não. Você não fez algo errado; não mereceu ser agredido. Não foi culpa sua.

A contribuição faz perguntas diferentes. Ela pergunta: "O que eu fiz que ajudou a provocar a situação?" Você pode encontrar contribuição mesmo em situações em que não tenha culpa alguma; você realmente contribuiu para ser agredido. Como? Ao decidir andar sozinho à noite. Se estivesse em outro lugar ou em grupo, provavelmente não seria agredido. Porém, se estamos procurando alguém para punir, puniríamos o agressor. Mas se estamos procurando ajudá-lo a sentir que tem mais poder no mundo, o encorajariamos a encontrar sua contribuição. Você não deve

conseguir mudar as contribuições das outras pessoas, mas com frequência pode mudar as suas.

Em sua autobiografia, *A Long Walk to Freedom*, Nelson Mandela fornece um exemplo de como as vítimas procuram entender sua própria contribuição para os problemas. Ele descreve o que aprendeu com um africano:

O Reverendo Andre Scheffer era sacerdote da Igreja Reformista Alemã na África... Ele tinha um senso de humor ácido e gostava de nos ridicularizar. Ele dizia: "Você sabe, os brancos têm uma tarefa mais difícil neste país do que os negros. Sempre que há um problema, nós [os brancos] temos de encontrar uma solução. Porém, quando vocês, negros, têm um problema, têm uma desculpa. Vocês podem dizer `Ingabilungu`... uma expressão xhosa* que quer dizer: "São os brancos."

Ele dizia que sempre podíamos culpar os brancos por nossos problemas. A mensagem era a de que deveríamos olhar dentro de nós mesmos e nos tornarmos responsáveis por nossas ações - opinião com a qual eu concordo plenamente.

Mandela não acredita que os negros são vítimas da situação em que vivem. Ele realmente acredita que os negros devam procurar e tomar para si a responsabilidade de sua contribuição para os problemas da África do Sul se a nação quiser ir adiante com sucesso.

Ao identificar o que está fazendo para perpetuar uma situação, você entende em que pontos pode afetar o sistema. Ao modificar seu comportamento, você ganha, pelo menos, alguma influência sobre o problema.

Descobrir sua porção justa: Quatro contribuições difíceis de identificar

Você pode estar pensando: "O conceito de contribuição faz sentido." Mesmo assim, à medida que reflete sobre algum problema seu, se desconcerta: "Neste caso em particular, não vejo como eu possa ter qualquer contribuição." Com a prática, fica fácil identificar sua contribuição. Mesmo assim, é importante estar familiarizado com quatro contribuições comuns que geralmente são negligenciadas.

1. Evitar

Uma das contribuições mais comuns para um problema e mais fáceis de ser negligenciada é o simples fato de evitar. Você permitiu que o problema prosseguisse sem ser verificado e não se dedicou a ele antes. Pode ser que seu ex-marido tenha se atrasado para pegar as crianças nos últimos dois anos, mas você nunca disse a ele que isso era um problema. Pode ser que sua chefe tenha ferido seu amor-próprio sem se dar conta desde que você começou a trabalhar, há quatro anos, mas você decidiu não compartilhar com ela o impacto disso sobre você.

Um dos gerentes da sua loja precisa receber uma advertência ou até mesmo ser demitido. No entanto, a ficha dele está repleta de anotações de desempenho satisfatório há vários anos. Por quê? Em parte, porque você queria evitar o esforço de documentar o problema, mas principalmente porque você e outros supervisores não queriam ter uma conversa difícil e infundável com alguém cheio de argumentos. E também porque os gerentes da empresa toleram e são coniventes com o padrão de evitar tais conversas.

Uma maneira especialmente problemática de evitar é se queixar com uma terceira pessoa em vez de falar diretamente com quem o

chateou. Isso faz você se sentir melhor, mas envolve uma terceira pessoa que não pode ajudar. Ela não pode falar por você e, se tenta fazê-lo, o outro pode ficar com a impressão de que o problema é tão terrível que você não pode discuti-lo diretamente. Por outro lado, se ela se cala, fica com o peso de uma versão incompleta e vê apenas um lado da história.

Isto não quer dizer que não se deva pedir conselho a um amigo sobre como conduzir um diálogo difícil. O que se sugere é que, se o fizer, você também conte sobre qualquer mudança nos seus sentimentos como resultado do diálogo difícil, de tal modo que ela não fique com uma história mal explicada.

2. Ser inacessível

O outro lado de não trazer algo à tona é ter um estilo interpessoal que mantém as pessoas em xeque. Você contribui sendo desinteressado, imprevisível, mal-humorado, punitivo, hipersensível, questionador, criterioso ou hostil. E claro que se você é ou finge ser assim não é a questão. Se alguém acha que você é desinteressado, imprevisível etc. provavelmente não discutirá nada com você, o que se torna parte do sistema de evitar.

3. Interseções

As interseções são resultado de diferenças simples de conhecimentos, preferências, estilo de comunicação ou deduções sobre relacionamentos entre duas pessoas. Considere Toby e Eng-An, que ficaram casados por cerca de quatro meses. Suas brigas começaram a cair em um padrão previsível. Geralmente é Toby quem inicia a discussão sobre uma questão - quem faz mais tarefas domésticas, por que Eng-An não o defendeu na frente da mãe dela, se devem economizar ou gastar o bônus de fim de ano. Quando as

coisas esquentam, Eng-An termina a discussão dizendo "não quero falar sobre isso agora", e vai embora.

Quando Eng-An fecha a porta ou vai embora, Toby fica se sentindo abandonado e o único responsável por enfrentar os problemas no relacionamento. Ele se queixa com os amigos: "Eng-An não é capaz de lidar com os sentimentos dela nem com os meus. Ela entra em negação quando as mínimas coisas saem errado." Toby fica cada vez mais frustrado com a falta de habilidade de tomarem decisões difíceis ou de extravasarem.

Enquanto isto, Eng-An está confidenciando para a irmã: "Toby está me sufocando. Tudo é uma emergência, tudo tem de ser discutido agora. Ele não tem sensibilidade para saber como me sinto ou se é uma boa hora para mim. Ele queria discutir sobre uma diferença de três dólares na nossa conta na noite anterior à minha apresentação para o Conselho! Ele está sempre fazendo estas minúsculas desavenças virarem problemas enormes, que temos de discutir durante horas."

Quando Toby e Eng-An conseguem falar abertamente sobre o que está acontecendo, percebem que suas experiências passadas criaram uma interseção de deduções conflitantes sobre comunicação e relacionamentos. A mãe de Toby teve problemas com álcool, que aumentaram durante a infância dele. Toby era o único membro da família que queria discutir o problema. Seu pai e suas irmãs entravam em negação, agindo como se nada estivesse errado e ignoravam o comportamento irregular da mãe, se agarrando, inconscientemente, à esperança de que as coisas melhorassem de alguma forma. Mas isso não aconteceu. Talvez, como consequência, Toby acredite que discutir os problemas imediatamente seja crucial para a saúde permanente de seu relacionamento com Eng-An.

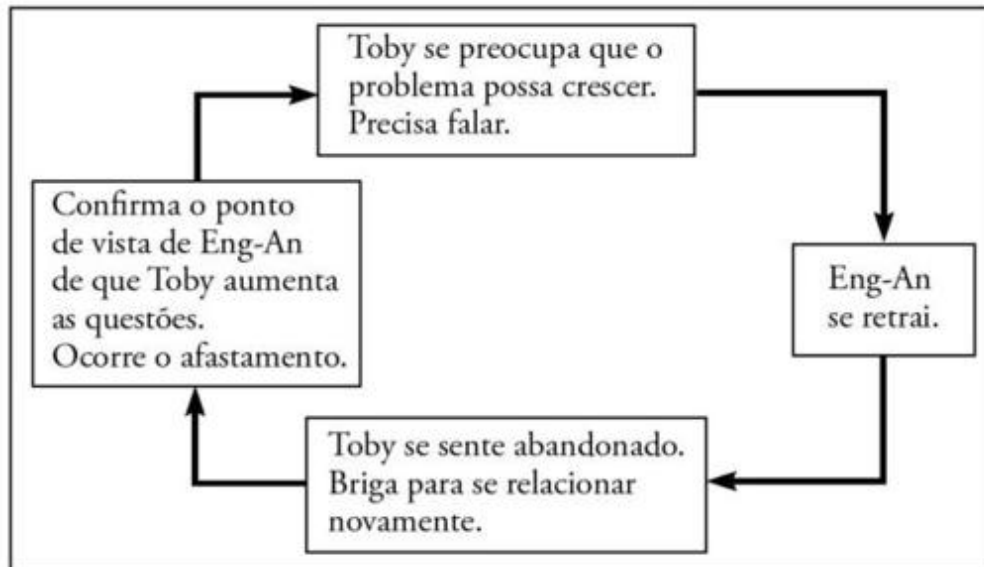
A casa de Eng-An era bastante diferente. Seu irmão é deficiente mental, e a vida girava em torno dos horários e necessidades dele. Eng-An amava muito o irmão, mas às vezes precisava de uma pausa na constante agitação emocional de preocupações, crises e cuidados que o cercavam. Ela aprendeu a não reagir tão rápido em relação a problemas e trabalhou duro para criar a distância de que necessitava em uma família tão intensa emocionalmente. As reações de Toby em relação às desavenças ameaçavam esse espaço cuidadosamente cultivado.

Vemos como a combinação de dois mundos produz um sistema de interação onde Toby fala e Eng-An se retrai. Trabalhando com a estrutura da culpa, Toby concluiu que as dificuldades deles eram culpa de Eng-An porque ela "entrava em negação" e "não conseguia lidar com os sentimentos". Eng-An decidiu que suas dificuldades eram culpa de Toby porque ele "se exalta" e "me sufoca". Ao mudar para o sistema de contribuição, o casal conseguia pinçar juntos os elementos do sistema que os conduzia às brigas e discutir um modo de lidar com elas. Só assim a comunicação melhorava.

Toby e Eng-An tiveram a sorte de compreender sua interseção a tempo de ela poder ser trabalhada. Poderia ter sido desastroso se não tivessem conseguido. Na verdade, tratar a interseção como uma questão de certo/ errado leva muitos relacionamentos ao fim.

Quando um relacionamento se inicia, a paixão não permite que um veja os defeitos do outro. Mais tarde, à medida que o relacionamento se aprofunda, cada um começa a notar pequenos defeitos no modo como o outro faz as coisas, mas a tendência é não se preocupar. Deduzimos que, com o tempo, nos observando, o outro aprenderá a demonstrar carinho, a ser mais espontâneo ou a demonstrar preocupação em viver dentro de um orçamento.

Delineando o sistema de contribuição



O problema é que as coisas não mudam porque um está esperando que o outro mude. Começamos a nos questionar: "Será que ele não me ama o suficiente para fazer as coisas certas? Será que ele realmente me ama?"

À medida que continuamos a ver o problema como uma questão de certo/errado, e não como interseção, não há como evitar o choque. Ao contrário, os relacionamentos bem-sucedidos se baseiam no conhecimento de que, nas interseções, não há culpa. As pessoas são diferentes. Se desejamos ficar juntos em uma longa caminhada, teremos de abrir mão de nossas preferências em algumas situações e tentar achar um meio-termo.

4. Suposições problemáticas de papéis

A quarta contribuição difícil de identificar envolve deduções, geralmente inconscientes, sobre seu papel em determinada situação. Quando suas deduções se diferenciam das dos outros, você pode ter

uma interseção como a de Toby e Eng-An. No entanto, as deduções podem ser problemáticas mesmo quando divididas.

Por exemplo, os membros da família de George conheciam seus papéis em uma dinâmica familiar repetitiva. George, de 7 anos, fazia algo que aborrecia, como bater com a colher no prato do cachorro. De vez em quando, a mãe dele falava para o marido: "Você não consegue fazê-lo parar?", ao que o pai gritava: "Para!" George pulava e até chorava, e então sua mãe dizia para o marido: "Bom, você não precisava ter gritado com ele." O pai suspirava e voltava a ler o jornal. Depois de alguns minutos, George encontraria outro meio de chamar a atenção, e tudo se repetia. Ao mesmo tempo que nenhum membro da família gostava dessa dinâmica, isso os ajudava a se relacionarem emocionalmente.

É claro que essa forma de relacionamento - brigar para demonstrar amor - tem limitações. Ainda assim, essa e outras dinâmicas são surpreendentemente comuns em casa e no trabalho. Por quê? Primeiro, porque, apesar dos problemas, o modelo familiar é confortável, e os membros do grupo trabalham para que cada um continue a desempenhar o seu papel. Segundo, porque mudar um sistema de contribuição requer mais do que identificá-lo e reconhecer suas limitações. As pessoas envolvidas também precisam encontrar outro meio de proporcionar seus benefícios. George e os pais precisavam encontrar meios melhores de demonstrar carinho e se manterem unidos, o que requer um árduo trabalho nos Diálogos dos Sentimentos e da Identidade.

Isso explica por que as pessoas, em uma organização, acham difícil mudar a forma como trabalham juntas mesmo quando veem limitações nas adoções comuns de papéis, como "os líderes estabelecem a estratégia; os subordinados as colocam em prática". Para mudar o modo como as pessoas interagem, elas precisam tanto

de um modelo alternativo que todos achem melhor quanto das habilidades para fazerem o modelo funcionar no mínimo tão bem quanto a abordagem atual.

Duas ferramentas para identificar a contribuição

Se você ainda não consegue enxergar a sua contribuição, experimente uma das duas abordagens que se seguem.

Inversão de papéis

Pergunte a si mesmo: "O que eles diriam ser minha contribuição?" Finja que você é o outro e responda à pergunta na primeira pessoa, usando pronomes como eu, mim e meu. Ver-se pelos olhos do outro pode ajudar a compreender o que você está fazendo para alimentar o sistema.

O ponto de vista do observador

Dê um passo para trás e veja o problema do ponto de vista de um observador desinteressado. Imagine que você é um consultor que foi chamado para ajudar as pessoas nessa situação a entender melhor por que estão paralisadas. Como você descreveria de maneira neutra e sem julgamentos a contribuição de cada um?

Se tiver dificuldades em fazê-lo, chame um amigo para tentar por você. Se o que seu amigo disser o surpreender, não rejeite imediatamente. Em vez disso, imagine que seja verdade. Pergunte-se como poderia ser e o que significaria.

Mudando da culpa para a contribuição - um exemplo

Mudar a sua posição de atribuir culpa para investigar a contribuição não acontece do dia para a noite. São necessários trabalho árduo e persistência. Você notará, repetidamente, que as pessoas recaem sobre a estrutura da culpa, e será preciso estar alerta para corrigir o seu curso.

Sydney aprendeu isso enquanto dirigia um grupo de engenheiros em um trabalho de consultoria realizado no Brasil. Ela era a única mulher no projeto e também a mais nova. Miguel, um dos membros do grupo, era especialmente hostil à sua liderança, e ela decidiu trazê-lo para o seu lado colocando-o para trabalhar junto com ela em vários projetos ligados ao principal. Os dois realizaram várias tarefas juntos e cada um começou a se sentir mais à vontade com o estilo e a competência do outro.

Então, uma noite, trabalhando durante o jantar no restaurante do hotel, Miguel mudou o curso do seu relacionamento. Ele disse para Sydney: "Você é tão bonita." "E nós estamos tão longe de casa." Ele se debruçou sobre a mesa e acariciou seus cabelos. Sydney, desconfortável, sugeriu que eles "voltassem aos números". Ela evitou os olhos de Miguel e rapidamente arrumou as coisas.

Miguel continuou com o comportamento provocador por mais alguns dias. Ele ficava mais perto de Sydney, prestava mais atenção nela do que nos outros membros do grupo e procurava por ela em cada oportunidade. Apesar de ele nunca tê-la convidado diretamente para um envolvimento físico, Sydney imaginava se não era isso que ele queria.

Inicialmente, como muitos de nós, Sydney caiu na estrutura da culpa. Ela julgava o comportamento de Miguel impróprio e se sentia vítima dele. No entanto, junto com a culpa vieram muitas dúvidas. Quando tomava coragem para falar com Miguel que seu

comportamento era errado, ela se preocupava que poderia estar interpretando mal as ações dele. Talvez fosse apenas uma diferença cultural.

Sydney também tinha medo de que, ao acusar Miguel, as coisas ficassem ainda piores. Ela pensou: "A situação é desconfortável, mas dá para ir levando." "Se eu falar com Miguel que seu comportamento é errado, corro o risco de ele explodir, separar o grupo ou fazer algo que coloque o projeto em risco. E o projeto é minha prioridade." Ao continuar a pensar em termos de culpa, Sydney corria o risco de tornar a questão incontornável.

Delineie o sistema de contribuição

O primeiro passo para se afastar da culpa é reordenar seus próprios pensamentos. Você pode começar a diagnosticar o sistema examinando as contribuições de cada um para o problema. Alguns de nós somos inclinados a focar a contribuição da outra pessoa e temos dificuldade em focar a nossa própria. Como pessoas que se transformam, tendemos a nos ver como vítimas inocentes - quando alguma coisa sai errado, é sempre por causa do que o outro fez. Outros têm a tendência contrária: estamos altamente conscientes das consequências negativas de nossas ações. Em vista disso, as contribuições dos outros parecem insignificantes. Um "assimilador" tende a se sentir responsável por tudo.

Conhecer sua predisposição pode ajudá-lo a lutar, tornando-o capaz de vislumbrar um quadro equilibrado da contribuição de cada um. Para compreender um sistema de contribuição, você deve compreender todos os seus componentes.

Com o que o outro está contribuindo? As contribuições de Miguel são relativamente fáceis de identificar. Ele está expressando afeto,

mas não esclarece suas intenções ou a extensão de seu interesse. Ele decide ficar perto de Sydney, passar mais tempo com ela e gastar mais energia com ela do que com os outros colegas, para dar a entender seu amor por ela. Ele escolhe (consciente ou inconscientemente) ignorar os sinais não verbais que Sydney está enviando. Ela muda de assunto. Ela muda as tarefas do grupo. Ela vai embora. Ele a segue. Ele decidiu não perguntar sobre como ela se sente com o que está acontecendo.

Miguel pode ou não ter consciência do desconforto de Sydney. Vale a pena ou não culpar suas intenções? Pode ou não ser apropriado puni-lo? No entanto, essas são questões distantes das questões sobre contribuição. O importante aqui é que estas são peças de um quebra-cabeça que vem de Miguel.

Com o que estou contribuindo? As contribuições de Sydney começam a surgir quando mudamos para a estrutura da culpa. Ela prestava muita atenção às preocupações de Miguel sobre o grupo e se desviou do caminho do trabalho com ele. Ele pode ter entendido isso como interesse da parte dela. Sydney tem evitado dizer a Miguel - pelo menos diretamente - que se sentiu desconfortável. Não importa o quão compreensíveis ou justificáveis sejam as ações de Sydney, tais ações ou a falta delas contribuíram para o problema. Elas facilitam o entendimento do fato de Miguel continuar a agir como age.

Relacione as contribuições de cada pessoa

Minhas contribuições	As contribuições dele
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dei atenção especial a Miguel no começo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dizer que me ama, que quer ficar sozinho comigo etc.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saí do meu caminho para trabalhar só com ele 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não é claro sobre suas intenções
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não disse a ele que estou desconfortável 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não está compreendendo ou está ignorando meus sinais indiretos
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não me pergunta se me sinto bem com suas sugestões

Quem mais está envolvido? Geralmente há outros contribuintes importantes para o sistema. Por exemplo, com Toby e Eng-An, suas famílias tiveram um papel importante. No caso de Sydney, outros membros do grupo podem ter encorajado Miguel sem que se dessem conta ou terem perdido oportunidades de ajudar Sydney. Quando estiver investigando um sistema de contribuição, considere se outros participantes estão contribuindo com algo importante.

Assuma logo a responsabilidade pela sua contribuição

Levantar a questão da contribuição durante o diálogo propriamente dito pode ser surpreendentemente fácil. Fazer a outra pessoa mudar da culpa para a contribuição pode ser mais difícil. Uma das melhores maneiras de assinalar que você quer deixar de lado a questão de quem é o culpado é reconhecer, logo no início do diálogo, sua própria contribuição. Por exemplo, Sydney poderia dizer para Miguel:

Desculpe-me por não ter abordado isto mais cedo, antes que se tornasse um grande problema para mim. Também acho que nos ter feito trabalhar juntos no início do projeto pode ter sido um

indício confuso, mas o que eu queria era melhorar nosso relacionamento profissional. Qual foi a sua reação?

Ela também pode perguntar: "Será que fiz outras coisas ambíguas ou que sugeriram que eu pudesse estar interessada em algo mais?" Sydney ficaria sabendo de informações importantes sobre seu próprio impacto e também estabeleceria um ponto para a discussão sobre a contribuição de Miguel.

Você pode achar que ser o primeiro a confessar alguma contribuição vá colocá-lo em uma posição vulnerável durante o resto do diálogo. E se a outra pessoa continuar focando a culpa, ela ficará mais do que feliz de conhecer sua contribuição (dizendo, na verdade, "concordo que seja culpa sua"); e então, será que ela não contribuiu em nada? Essa é uma preocupação importante, principalmente se você tende a ser um contribuinte que assimila tudo. Conhecer sua contribuição é um risco. No entanto, não conhecê-la também envolve riscos. Se Sydney começar apontando as contribuições de Miguel, é provável que ele se coloque em posição defensiva e sinta que o diálogo é injustamente unilateral. Em vez de tomar conhecimento de sua contribuição, Miguel poderia ficar tentado a desviar a atenção, e o meio mais fácil de fazê-lo é apontar a parte de Sydney no problema. Assumir a responsabilidade pela sua contribuição primeiro evita que o outro utilize isso como proteção para não discutir sua própria contribuição.

Se você sentir que o foco da discussão está apenas sobre você, pode dizer: "Não é legal olhar apenas a minha contribuição. Essa não é a realidade que eu vejo. Parece que estou tentando olhar para nós dois. Estou fazendo alguma coisa que torne difícil para você olhar para si mesmo?"

Ajude o outro a compreender a contribuição dele

Além de assumir a responsabilidade pelo que você contribuiu, há coisas que você pode fazer para ajudar o outro a localizar a contribuição dele.

Torne suas observações e raciocínio explícitos. Para ter certeza de que você está trabalhando a partir da mesma informação e compreendendo as interpretações de cada um, compartilhe, do modo mais específico, o que a outra pessoa fez ou disse que desencadeou sua reação. Por exemplo, Sydney poderia dizer: "Quando você acariciou meu cabelo ou me perguntou se poderíamos ficar juntos na praia, fiquei confusa sobre o que você queria a respeito do nosso relacionamento. E comecei a me perguntar se você queria um romance, então eu teria um problema de verdade nas mãos."

Ou Toby poderia dizer para Eng-An: "Quando você saiu de casa ontem à noite no meio da briga, me senti abandonado e com raiva. Acho que por isso briguei com você esta manhã por causa do suco de laranja. Precisava me aproximar de você novamente, mesmo que fosse só gritando." Ao dizer o que desencadeou a sua reação, você estará começando a lidar com as ações e reações que formam o sistema de contribuição.

Diga abertamente o que deveria ser feito de forma diferente. Além de explicar o que desencadeou sua reação, você deveria estar preparado para dizer o que gostaria que fosse feito diferente no futuro e explicar como isso o ajudaria a agir de outra maneira. O marido, ao tentar refazer seu relacionamento com a esposa adúltera, deveria dizer:

No futuro, quero escutar você melhor e não me retrair. O que me ajudaria seria se você pudesse me perguntar primeiro como foi o

meu dia, e se seria uma boa hora para conversarmos. Às vezes estou preocupado ou ansioso com o trabalho e, quando você começa a me contar seus problemas com o seu chefe, fico sobrecarregado e me fecho. Às vezes fico zangado porque acho que você não liga para o que está acontecendo comigo. Portanto, se você me perguntar primeiro, acho que escutaria você melhor. Há alguma dificuldade nisto?

Fazer um pedido específico para que a outra pessoa possa mudar sua contribuição de modo a ajudar você a mudar a sua pode ser uma forma poderoso de ajudar a compreender o que está fazendo para criar e perpetuar o problema. Essa é a questão principal para a compreensão do sistema de contribuição - ver o que cada um precisa fazer de diferente para influenciar e melhorar o problema.

...

Não importa se você está falando sobre suas histórias contrastantes, suas intenções ou suas contribuições, o objetivo não é obter uma confissão. O objetivo é compreender melhor o que aconteceu entre vocês para que possam começar a falar construtivamente sobre o que fazer a seguir.

Além de esclarecer o Diálogo do "O que aconteceu?", há ainda outros dois diálogos que precisam ser esclarecidos. Os próximos dois capítulos examinam os Diálogos dos Sentimentos e da Identidade.

O Diálogo dos Sentimentos

5

Controle seus sentimentos (ou eles o controlarão)

A mãe escuta um barulho na sala de estar e corre para encontrar o filho de 4 anos, com o taco de beisebol na mão, de pé perto de um vaso quebrado. Ela pergunta: "O que aconteceu?" Arrependido, desviando o olhar, o garoto responde: "Nada."

Na hora de validarmos as emoções difíceis, geralmente adotamos a estratégia do jovem batedor. Se negarmos que as emoções existem, talvez possamos evitar as consequências de senti-las. No entanto, temos quase as mesmas chances de esconder nossas emoções quanto o menino de convencer a mãe de que não houve nada com o vaso. Os sentimentos são muito poderosos para ficarem calmamente presos. Eles serão ouvidos de um modo ou de outro, não importa se aos poucos ou abruptamente. Se os tratarmos sem honestidade ou indiretamente, eles contaminarão a comunicação.

Os sentimentos importam: Eles, geralmente, são o centro das conversas difíceis

É claro que os sentimentos são uma parte do que torna os bons relacionamentos tão ricos e agradáveis. Sentimentos como paixão e orgulho, imprudência e cordialidade, e mesmo ciúmes, decepção e raiva fazem com que saibamos que estamos completamente vivos.

Ao mesmo tempo, administrar sentimentos pode ser muito desafiador. O fato de não conseguirmos reconhecer e discutir os sentimentos desencadeia um número surpreendente de diálogos difíceis. Além do mais, a falta de habilidade para lidar bem e abertamente com eles pode minar a qualidade e a saúde de nossos relacionamentos.

Max e a filha Julie estão negociando a quantia a ser gasta no casamento dela. Será que esta conversa deveria ser apenas sobre dinheiro? Se for, então Max e Julie podem listar o que querem e procurar uma maneira de ajustar os desejos. "É isso. Vamos gastar USS200 com o salão de festas, USS150 com a banda; USS720 com a comida" e assim por diante. Fim de papo.

Porém, não é tão fácil assim. A conversa é difícil e estressante tanto para o pai quanto para a filha. Eles estão impacientes, sensíveis e prontos para culpar o outro. Afinal, não é apenas uma questão de dinheiro. É também uma questão de sentimentos. Por exemplo, Max vivencia uma experiência tanto de tristeza quanto de alegria quando pensa no evento - tristeza porque ele receberá menos atenção por parte de Julie dali para a frente, e alegria porque ela cresceu, amadureceu e se transformou em uma mulher maravilhosa. Para Max, o planejamento do evento representa a última oportunidade de sua filha ser apenas sua filha e não a esposa de alguém. Ele gostaria que ela lhe fizesse perguntas e pedisse seu conselho como fazia quando era mais jovem.

Por bem ou por mal, esse diálogo não acabará bem, a menos que tais sentimentos sejam trazidos à tona. Por quê? Porque você não pode ter um diálogo eficaz sem falar sobre as questões básicas em risco e, nesse diálogo, os sentimentos estão no centro do problema. Não importa o quão hábeis sejam pai e filha na negociação de

quanto gastar, o resultado não os fará satisfeitos, já que o que estão sentindo não foi discutido.

Tentamos estruturar os sentimentos fora do problema

Primeiro, Max nos descreveu o conflito dizendo: "Minha filha e eu estamos encontrando problemas para decidir quanto deveríamos gastar no seu casamento. Ela gostaria de fazer certas coisas, e eu respeito, mas acho que há opções mais baratas disponíveis." Só depois de termos conversado com ele, descobrimos o que estava em risco para cada um: os sentimentos envolvidos no evento.

Esse é um modelo comum: estruturamos o problema exclusivamente como uma discordância substancial e acreditamos que se fôssemos mais hábeis na solução de problemas poderíamos derrotá-los. Parece mais fácil resolvê-los do que falar sobre emoções.

Estruturar os sentimentos fora do problema é um modo de enfrentar o dilema se algumas questões devem ser evitadas ou mencionadas. Os custos em potencial envolvidos quando decidimos dividir nossos sentimentos parecem muito grandes. Quando decidimos expô-los, corremos o risco de machucar outras pessoas ou de estragar relacionamentos. Também nos colocamos em posição de sermos machucados. E se a outra pessoa não levar nossos sentimentos a sério ou se responder algo que não queremos ouvir? Ao mantermos "as rédeas nas mãos" parece que reduzimos tais riscos.

O problema é que quando os sentimentos são o centro do que está acontecendo, eles são o negócio, e ignorá-lo é quase impossível. Em muitos diálogos difíceis, é apenas no nível dos

sentimentos que o problema pode ser abordado. É provável que o resultado não seja satisfatório para as duas pessoas se os sentimentos forem estruturados fora do diálogo. O verdadeiro problema não é discutido, e as emoções têm um jeito misterioso de encontrar seu caminho de volta ao diálogo, normalmente de forma não muito proveitosa.

Sentimentos não expressos podem transparecer durante o diálogo

Emma ficou surpresa ao saber que Kathy, sua amiga e mentora, dissera ao Comitê Executivo que não a considerava madura o suficiente para lidar com as responsabilidades do novo cargo para o qual tinha sido promovida. Emma disse: "Eu me senti traída." "Fiquei magoada por Kathy pensar uma coisa dessas e ter dito para o gerente, não para mim." Depois de refletir por um tempo, Emma também admitiu alguma dúvida. "E se eu não estiver pronta?"

Mais tarde, naquele dia, Emma e Kathy conversaram rapidamente sobre a situação:

EMMA: Soube que você disse ao Comitê Executivo que eu não conseguiria lidar com as novas responsabilidades.

KATHY: Espera um pouco. Eu não disse que você não conseguiria lidar. Disse apenas que você estava sendo promovida muito rápido. Não quero que eles a promovam para depois você fracassar.

EMMA: Bem, você deveria ter falado comigo, já que tinha dúvidas.

KATHY: Eu ia falar com você. Mas também tenho a obrigação de falar com o gerente.

EMMA: Você tem a obrigação de falar comigo primeiro. Não acredito que você iria comprometer minha carreira assim.

KATHY: Emma, eu sempre apoiei sua carreira! É uma questão de quando você deveria ser promovida, e não se deveria ser.

Em vez de compartilhar seus sentimentos, Emma provoca uma discussão sobre as regras da comunicação profissional. Em nenhum momento Emma diz "estou magoada" ou "estou com raiva" ou "tenho medo de que você possa estar certa", mesmo assim esses sentimentos têm efeito significativo sobre o diálogo.

Os sentimentos não expressos podem alterar o diálogo de várias maneiras. Eles alteram seu afeto e seu tom de voz. Eles se expressam pela linguagem corporal ou expressão facial. Podem ser traduzidos em pausas longas ou em um desinteresse estranho e inexplicável. Você pode se tornar sarcástico, agressivo, impaciente, imprevisível ou defensivo. Os estudos demonstram que, enquanto poucas pessoas conseguem detectar mentiras, a maioria pode determinar quando alguém está distorcendo, inventando ou segurando a emoção. Isso acontece porque, quando obstruídas, as vias emocionais acabam vazando.

Na verdade, os sentimentos não expressos podem gerar tanta tensão que você se desliga: você decide não trabalhar com determinado colega porque tem muitos sentimentos mal resolvidos com ele, ou você se distancia da sua esposa, filhos ou amigos.

Sentimentos não expressos podem entrar em ebulição durante o diálogo

Para alguns, o problema não é sermos incapazes de expressar nossos sentimentos, e sim sermos incapazes de não fazê-lo.

Ficamos com raiva e a demonstramos de modo constrangedor ou destrutivo. Choramos ou explodimos quando seria melhor agir de maneira apaziguadora e competente. É claro que há muitas explicações possíveis para a raiva ou as lágrimas, algumas têm raízes psicológicas profundas. No entanto, uma explicação comum é o oposto do que poderíamos esperar. Não choramos ou nos descontrolamos porque expressamos nossos sentimentos com frequência, e sim porque raramente os expressamos. Os resultados podem ser desastrosos, assim como abrir um drinque gaseificado que acabou de ser sacudido.

Por exemplo, Edward tinha o hábito constrangedor de gritar com a esposa quando se sentia frustrado. Ele nos contou que estava trabalhando para aprender a controlar os sentimentos. Tentava desesperadamente não demonstrar as emoções, não importa o quão aborrecido estivesse com a mulher. Porém, de vez em quando, ele explodia. Explicou que era muito emotivo; ainda assim, seus esforços para conter as emoções apenas pioraram o hábito.

Sentimentos não expressos são difíceis de escutar

Os sentimentos não expressos podem causar um terceiro problema ainda mais sutil. As duas tarefas mais difíceis (e mais importantes) dos diálogos difíceis são: expressar sentimentos e escutar. Um padrão significativo que observamos em nosso estudo envolve o relacionamento às vezes esquivo entre as duas habilidades. Quando as pessoas têm dificuldade em escutar, em geral não é porque não sabem como escutar bem. Paradoxalmente, é porque elas não sabem como se expressar bem. Os sentimentos não expressos podem bloquear a habilidade de escutar.

Por quê? Porque escutar bem requer uma curiosidade aberta e honesta sobre a outra pessoa e o desejo e a habilidade de manter a atenção nela. As emoções sufocadas trazem o foco para nós mesmos. Em vez de imaginar: "Como o que eles dizem faz sentido?" e "Deixe-me aprender mais", temos um disco em nossa mente que toca no mesmo ritmo dos nossos sentimentos: "Estou tão zangado com ele!" ou "Acho que ela não liga para mim" ou "Sinto-me tão vulnerável agora". E difícil escutar alguém quando sentimos que não somos ouvidos, mesmo que o motivo seja o fato de termos escolhido não compartilhar. Nossa habilidade de escutar geralmente aumenta bastante quando conseguimos expressar o que sentimos.

O preço dos sentimentos não expressos sobre o amor-próprio e sobre os relacionamentos

Quando sentimentos importantes não são expressos, você pode vivenciar a perda do amor-próprio, imaginando por que não luta por si mesmo. Você priva seus colegas, amigos e membros da família da oportunidade de aprenderem e de se modificarem como resposta aos seus sentimentos. Além disso, e talvez o pior de tudo, você fere o relacionamento. Ao deixar seus sentimentos fora do relacionamento, você estará deixando uma parte importante de si mesmo fora dele.

Uma saída para as amarras dos sentimentos

Há meios de se administrar o problema dos sentimentos. Quase sempre é útil trabalhar para levar os sentimentos para dentro do diálogo, desde que você tenha um propósito. Enquanto as desvantagens de se evitar os sentimentos são inevitáveis, as de compartilhá-los não são. Se você é hábil ao compartilhar sentimentos, pode evitar muitos problemas associados à sua

expressão e até mesmo colher alguns benefícios inesperados. Essa é uma saída para as amarras dos sentimentos.

Seguindo algumas diretrizes básicas, você poderá melhorar suas possibilidades de colocar seus sentimentos dentro dos diálogos e dentro de seus relacionamentos de modo saudável, significativo e satisfatório. Primeiro, precisa separar apenas os sentimentos; segundo, precisa negociar com eles; e terceiro, precisa compartilhar seus sentimentos reais, não as atribuições e os julgamentos sobre a outra pessoa.

Descobrir seus sentimentos: Aprenda onde os sentimentos se escondem

A maioria deduz que saber como nos sentimos é tão simples como saber se está fazendo frio ou calor. Simplesmente sabemos. Porém, na verdade, não sabemos como nos sentimos. Muitos conhecem suas próprias emoções tão bem quanto conhecemos uma cidade que visitamos pela primeira vez. Podemos reconhecer alguns pontos, mas não compreendemos as sutilezas do cotidiano; conseguimos encontrar as principais avenidas, mas nos esquecemos do emaranhado de ruelas onde acontece a verdadeira ação. Antes de sabermos aonde podemos chegar, precisamos saber onde estamos. Quando chega a hora de compreender nossas emoções, estamos perdidos.

Não porque somos idiotas, mas porque reconhecer sentimentos é um desafio. Eles são mais complexos e cheios de nuances do que costumamos imaginar. Além disto, eles sabem se disfarçar muito bem. Os sentimentos que não nos deixam muito à vontade se disfarçam em emoções com as quais lidamos melhor; sentimentos contraditórios se mascaram em emoções simples; e, mais

importante, se transformam em julgamentos, acusações e atribuições.

Investigue suas impressões emocionais

À medida que crescemos, desenvolvemos uma "impressão emocional" característica cuja forma é determinada pela nossa crença de quais sentimentos podemos ou não sentir e expressar. Pense em quando você estava crescendo. Como a sua família lidava com as emoções? Quais sentimentos eram facilmente discutidos e quais as pessoas fingiam que não existiam? Qual era o seu papel na vida emocional da família? Quais emoções você acha fáceis de serem expressas e validadas, e com quem? Quais as que acha mais difíceis? À medida que você considera as respostas para tais questões, os contornos de suas impressões emocionais começarão a se formar.

Cada um possui uma impressão distinta. Você pode achar normal sentir-se solitário ou triste, mas não achar normal sentir raiva. Posso achar fácil expressar raiva, mas vergonha e fracasso podem estar além dos meus limites. Não são apenas os sentimentos considerados negativos que estão envolvidos. Alguns acham fácil expressar desapontamento, mas difícil expressar afeto, orgulho ou gratidão.

Ao mesmo tempo que pode haver temas comuns, suas impressões emocionais serão diferentes em relacionamentos diferentes. Sua habilidade e seu grau de consciência irão variar dependendo se estiver com sua mãe, seu melhor amigo, seu chefe ou a pessoa sentada ao seu lado no avião. Investigar os contornos da sua impressão pelos vários tipos de relacionamentos pode ser

extremamente útil para tomar consciência do que está sentindo e por quê.

Aceite que os sentimentos são normais e naturais. Uma dedução que muitos incorporamos é a dedução de que há algo intrinsecamente errado no fato de ter sentimentos. Como Rick, um juiz aposentado, observou: "Em minha família, fomos ensinados a não falar sobre os problemas ou sobre os sentimentos que os acompanhavam." Para alguns, o simples fato de ter sentimentos, quaisquer que sejam, é o suficiente para causar vergonha.

Os sentimentos podem levar a grandes problemas, dependendo de como lidamos com eles. No entanto, os sentimentos propriamente ditos apenas estão presentes. Assim, eles são como braços ou pernas. Se você bate ou chuta alguém, seus braços ou pernas estão causando problemas. Porém, não há nada de errado com eles. Acontece o mesmo com os sentimentos.

Reconheça que boas pessoas podem ter sentimentos ruins. A segunda dedução que muitos incorporamos é a de que "boas pessoas" nunca deveriam ter certas emoções: pessoas boas não ficam com raiva de quem amam, não gritam, não fracassam e nunca são um fardo. Se você é uma boa pessoa, temos boas notícias: todos sentem raiva, vivenciam a necessidade de gritar, fracassam e precisam de outras pessoas.

Você não será sempre feliz com o que sente. Por exemplo, você deduz que deveria estar triste no enterro de seu irmão, mas descobre que, em vez disso, sente apenas raiva. Você sabe que deveria estar empolgado por finalmente ter conseguido o emprego dos seus sonhos, mas, ao contrário, não está motivado e se lamenta. Se faz ou não sentido, é assim que você está. É claro que é mais agradável ter apenas bons sentimentos em relação à sua

mãe, mas às vezes você se sentirá irritado, ressentido ou envergonhado. Todos experimentamos esses conflitos, e não tem qualquer relação com o fato de sermos boas pessoas ou não.

As vezes, negar os sentimentos serve como uma função psicológica mais profunda: devido à ansiedade, ao medo, à perda ou a traumas profundos, a abstração de seus próprios sentimentos pode ajudá-lo a enfrentar o cotidiano. Como diz o ditado: "Não derrube uma parede, a menos que você saiba porque ela foi construída." Ao mesmo tempo, a verdade é que o não conhecimento dos sentimentos terá um efeito sobre a comunicação. É melhor tentar compreendê-los, talvez com um terapeuta ou com um amigo confiável. À medida que você começar a sentir o que sempre esteve presente e a lidar com as causas subjacentes a esses sentimentos, sua interação com os outros - inclusive as conversas difíceis - será cada vez mais fácil.

Aprenda que seus sentimentos são tão importantes quanto os dos outros. Algumas pessoas não enxergam os próprios sentimentos porque aprendemos, em alguma época, que os sentimentos dos outros são mais importantes do que os nossos.

Por exemplo, todos sabiam que seu pai se mudaria para a sua casa quando a saúde dele começasse a ficar ruim. Porém, agora que se mudou, além de ter de cuidar da sua medicação e das visitas do médico, seus pedidos constantes e sua rabugice começam a pesar. Você está exausto e frustrado e se pergunta por que seu irmão não faz a parte dele. Mesmo assim, você não compartilha isso nem com seu pai nem com seu irmão. Você pensa: "É difícil, mas não tanto." "Além disso, eu não quero perder o equilíbrio."

Sua namorada telefona e diz que não poderá jantar na sexta-feira. Ela quer saber se estaria bom para você sair no sábado. Ela diz que

uma amiga vai estar na cidade na sexta e que quer ir ao cinema com ela. Você diz: "É claro, se for melhor para você." Apesar de ter dito sim, sábado não é tão bom porque você tinha planejado assistir ao jogo de beisebol. Ainda assim, você prefere ver sua namorada; então, passa o ingresso do jogo adiante.

Em cada um desses casos você decidiu colocar os sentimentos das outras pessoas acima dos seus. Isso faz sentido? A frustração do seu pai ou a tranquilidade do seu irmão são mais importantes que seu estado de espírito? Será que o desejo de sua namorada assistir a um filme com a amiga é mais importante do que o seu de assistir ao jogo? Por que eles podem expressar seus sentimentos e preferências e você tem de lidar com os seus sozinho?

Há muitas razões para você decidir respeitar os sentimentos dos outros mesmo quando significa desrespeitar os seus. A regra implícita que você está seguindo é a de que deveria colocar a felicidade dos outros na frente da sua. Se seus amigos, ou as pessoas que ama, ou seus colegas não conseguirem o que querem, eles se sentirão mal, e então você terá de arcar com as consequências. Isso pode ser verdade, mas não é justo com você. A raiva deles não é melhor nem pior do que a sua.

Você pensa: "É mais fácil não perder o equilíbrio." "Não gosto quando eles ficam com raiva de mim." Se você pensa assim, está desvalorizando seus sentimentos e interesses. Seus amigos, vizinhos e chefes reconhecerão isso e passarão a vê-lo como alguém que pode ser manipulado. Quando está mais preocupado com os sentimentos dos outros do que com os seus, ensina aos outros a ignorarem os seus também. Saiba que um dos motivos que não o levam a enfrentar a questão é que você não quer colocar o relacionamento em perigo. Ainda assim, o fato de não enfrentar a

questão se transformará em ressentimento que crescerá e, lentamente, desgastará o relacionamento de qualquer maneira.

Descubra a gama de sentimentos por trás de rótulos simples

Brad e sua mãe estavam sempre se desentendendo a respeito da procura de emprego de Brad. Sua mãe estava sempre estimulando-o a enviar currículos, a ir a entrevistas. Ele, por sua vez, não estava muito interessado. Brad tentava mudar de assunto ou abstraía da presença da mãe.

Ele conversou com uma amiga sobre o problema, e ela o aconselhou a não evitar o assunto e dizer sim para sua mãe como ele se sentia. Brad perguntou: "E será que vai adiantar? O que eu estou sentindo é raiva. Ela me deixa louco." No entanto, a amiga de Brad insistiu, o encorajou a considerar o que mais ele sentia além da raiva. Brad resolveu enfrentar o desafio e naquela noite fez uma lista de tudo que estava sentindo - sobre a procura de emprego, sobre sua mãe e sobre si mesmo.

Ele ficou surpreso. Estava sem esperança, confuso e com medo em relação ao trabalho. A maneira de ele não enfrentar a ansiedade era não procurar emprego. Em relação à mãe, os sentimentos de Brad eram mais complexos. Por um lado, ele via seu estímulo como um grande aborrecimento. Por outro, via como uma maneira de amor e preocupação, e isso teve grande significado para ele.

Em relação a si mesmo, Brad se sentia basicamente envergonhado. Ele achava que estava decepcionando sua mãe e que, até o momento, estava desperdiçando seu potencial e sua faculdade. No entanto, ao mesmo tempo que sentia vergonha, sentia certo orgulho. Muitos de seus amigos haviam aceitado

empregos como trainee de administração, e Brad também poderia ter seguido esse caminho. Porém, não era o que queria, e ele estava disposto a aguentar a pressão para procurar algo melhor. Neste meio-tempo, Brad se sustentava com trabalhos um tanto estranhos e nunca pedia um centavo sequer para a mãe.

Ao sugerir que Brad sentia mais do que raiva, a amiga ofereceu-lhe um poderoso ponto de vista. Onde, originalmente, ele via apenas um sentimento pôde encontrar uma vasta gama de emoções.

Em várias circunstâncias, não conseguimos enxergar a complexidade de nossos sentimentos porque um sentimento forte esconde todos os outros. No caso de Brad, era a raiva. Em outras situações, e para pessoas diferentes, pode ser uma emoção diferente.

O simples fato de se tornar familiar à gama de sentimentos difíceis de encontrar pode fazer você passar a reconhecê-los. Veja ao lado uma lista parcial de alguns sentimentos que, apesar de bastante familiares no mundo abstrato, algumas vezes são difíceis de serem identificados em nós mesmos ou expressos para os outros.

Não deixe que sentimentos escondidos bloqueiem outras emoções. Outro padrão comum é a existência de um sentimento que nem notamos, mas que, mesmo assim, interfere em nossas experiências.

Jamila tinha dificuldade de expressar seu amor pelo marido. Ela dizia: "Eu sei que o amo. Ele tem sido generoso e um bom marido, me aguentando em todos os sentidos. Mas não consigo fazê-lo saber que o amo." Alguma coisa a bloqueava, e ela não sabia direito o que era.

Um panorama de sentimentos difíceis de encontrar

Amor

Afeto, preocupação, proximidade, orgulho, paixão

Raiva

Frustração, fúria, indignação, exasperação

Mágoa

Depressão, traição, desapontamento, carência

Vergonha

Constrangimento, culpa, arrependimento, humilhação, aversão a si mesmo

Medo

Ansiedade, terror, preocupação, obsessão, desconfiança

Insegurança

Inadequação, incapacidade, falta de motivação, inabilidade

Alegria

Felicidade, entusiasmo, plenitude, júbilo, satisfação

Tristeza

Desolação, melancolia, aflição, depressão

Ciúmes

Egoísmo, inveja, ambição, ânsia, compaixão

Gratidão

Reconhecimento, agradecimento, conforto, admiração

Solidão

Desolação, abandono, vazio, angústia

No início, ela se culpava: "Talvez seja mais um defeito meu. Uma boa esposa consegue dizer ao marido que se preocupa com ele." Em nossa tentativa de ajudá-la, perguntamos se Jamila havia expressado outros sentimentos em relação ao marido. Estávamos especialmente interessados se ela havia expressado raiva ou desapontamento. Ela afirmava: "Não é essa a questão. Estou tentando aprender a expressar amor. Se alguém tem o direito de sentir raiva, este alguém é meu marido, que tem de me aguentar o tempo todo."

Este comentário suscitou várias opiniões. Em qualquer casamento, em qualquer relacionamento, cada um sentirá pelo menos um pouco de raiva do outro. Perguntamos: "Você alguma vez já sentiu raiva de seu marido?" Ela finalmente disse: "Acho que uma vez." Perguntamos: "O que você diria a ele se quebrasse todas as suas barreiras, se dissesse tudo - tirasse todo o peso dos ombros - sem se importar com as consequências?"

Depois de um tempo, Jamila disse tudo, de forma surpreendente: "É claro que não sou a melhor esposa, mas não é de surpreender que eu fuja de você sempre que posso! Estou cheia de você bancar sempre a vítima, cheia dos seus medos e das suas reclamações constantes! Talvez eu não seja perfeita, mas você também não é nenhum presente de Deus! Será que já parou para pensar no impacto que suas críticas exercem sobre mim?!"

Assim que terminou, Jamila acrescentou: "É claro que eu nunca diria nada disso, e, realmente, eu não sei se é muito justo..." Não importa se é justo, razoável ou racional. O que importa é que está lá. Você pode imaginar o efeito que a raiva contida de Jamila estava exercendo sobre sua habilidade de expressar amor pelo marido ou em suas tentativas de expressar qualquer sentimento? A raiva, mesmo escondida, existia. Jamila colocou a questão muito bem: "Se eu pudesse compartilhar um pouco disso seria mais fácil conseguir equilibrar esses sentimentos com o amor que sinto."

Vamos adiar por um instante essa importante questão de como expressar sentimentos como a raiva, e se devemos expressá-los. Voltaremos a esse exemplo na seção que se segue.

Procure os sentimentos ocultos nas atribuições, nos julgamentos e nas acusações

Amendoins não são nozes. Baleias não são peixes. Tomates não são vegetais. E atribuições, julgamentos e acusações não são sentimentos.

Liberte as atribuições e os julgamentos. Como vimos, um dos perigos de se fazer atribuições sobre as intenções dos outros é que isso pode levar a enganos ou tornar a outra pessoa defensiva. O segundo engano é o de que as atribuições propriamente ditas são

muito desgastantes, e conseqüentemente não conseguimos enxergar os verdadeiros sentimentos que as motivam.

Isso aconteceu no relacionamento entre Emily e sua amiga Roz. Emily explica: "Roz não é muito afetuosa. Eu a ajudei durante o divórcio, falava com ela o tempo todo, fiz companhia a ela quando se sentia sozinha. Estava sempre pronta a ajudá-la. E ela nunca disse uma palavra de agradecimento." Emily se queixa de que ela já compartilhou seus sentimentos com Roz e não adiantou nada.

O que de fato Emily disse para Roz? "Eu disse exatamente como me sentia. Fui honesta. Disse a ela que às vezes ela só pensava nela, que não tinha consideração. E, para dizer a verdade, Roz partiu para o ataque. Ela me disse que eu estava sendo muito sensível. E isso que você recebe quando fala sobre seus sentimentos com alguém como Roz. Não vale a pena."

Veja o que Emily comunicou. Ela disse: "Você só pensa em você. Você não tem consideração." Esses são julgamentos sobre Roz, não são afirmações sobre como Emily se sente. Estimulada pela observação, Emily é capaz de focar mais claramente seus próprios sentimentos: "Acho que estou magoada. Sinto-me confusa sobre a amizade. Sinto raiva de Roz. Até certo ponto, sinto-me confusa por ter me esforçado tanto por uma amizade que, obviamente, não era tão importante para ela. Como pude ter sido tão estúpida?"

Algumas vezes é difícil enxergar a diferença entre julgamentos sobre os outros e afirmações sobre nossos próprios sentimentos. Os julgamentos parecem sentimentos na hora em que são ditos. Eles são motivados por raiva, frustração ou mágoa, e a pessoa do outro lado compreende claramente que estamos sentindo algo. Infelizmente, essa pessoa não tem certeza do que estamos

sentindo, e, além disso, nossos sentimentos se baseiam em julgamentos, atribuições e culpa, o que é muito natural.

**Traduzimos nossos sentimentos em
Julgamentos**

“Se você fosse boa amiga, estaria lá para me ajudar.”

Atribuições

“Por que você estava tentando me magoar?”

Caracterizações

“Você não tem consideração.”

Solução do problema

“A resposta é você me chamar com mais frequência.”

Ao mesmo tempo que parecem semelhantes, há uma grande diferença entre "Você só pensa em você e não tem consideração" e "Estou magoada, confusa e constrangida". Um passo importante para trazer de modo eficaz os sentimentos para o diálogo é descobrir quais estão escondidos ao redor e sob atribuições de raiva e nos julgamentos.

Use o impulso de culpar o outro como sinal para descobrir sentimentos importantes. Uma queixa comum quando encorajamos as pessoas a falarem em termos de contribuição em lugar de culpa é a de que o diálogo que se segue as deixa insatisfeitas. E como se elas estivessem presas a um pote de iogurte desnatado enquanto imploram por um sorvete de verdade. Consequentemente, tendem a concluir que falar sobre contribuição não é a questão real, que do que elas de fato precisam é culpar o outro lado.

No entanto, o que as deixa insatisfeitas não é o fracasso de expressar a culpa, e sim o fracasso de expressar sentimentos. A necessidade de culpar ocorre quando o sistema de contribuição é investigado em um vazio de sentimentos. Quando não podemos mais deixar de dizer "Admita! É culpa sua!" devíamos reconhecer como uma pista importante de estamos sentados em sentimentos não expressos. A sensação de que falta alguma coisa que, algumas vezes, acompanha um diálogo sobre contribuição não deveria ser um estímulo para a culpa, mas para se procurar ainda mais por sentimentos escondidos. Quando eles são expressos ("Eu contribuí com isto, você contribuiu com aquilo e, principalmente, no final, eu me senti abandonado"), a necessidade da culpa diminui.

Não trate os sentimentos como uma religião: Negocie com eles

Um colega nosso tem duas regras para expressar sentimentos. Ele começa explicando a regra número dois: tente colocar tudo o que está sentindo dentro do diálogo. A maioria das pessoas fica horrorizada com essa regra. É claro que pensamos que há muitos sentimentos que não devemos expressar, o que traz nosso amigo à regra número um: antes de dizer o que está sentindo, negocie com seus sentimentos.

A maioria deduz que nossos sentimentos são estáticos e inegociáveis, e que devem ser compartilhados autenticamente, devem ser compartilhados "como são". Na verdade, nossos sentimentos se baseiam em nossas percepções, e elas (como vimos nos capítulos anteriores) são negociáveis. Nossos sentimentos mudam à medida que a forma como vemos o mundo também muda. Portanto, antes de compartilhar os sentimentos é crucial negociar - conosco.

O que significa negociar com nossos sentimentos? Envolve, fundamentalmente, o reconhecimento de que são formados como resposta aos nossos pensamentos. Imagine que, de repente, enquanto você mergulha, vê um tubarão na sua frente. Seu coração dispara, e sua ansiedade aumenta. Você fica aterrorizado, e este sentimento é perfeitamente racional e compreensível.

Agora, imagine que o seu treinamento em biologia marinha permite que você identifique o tubarão como um tubarão inofensivo, que não se alimenta de nada que seja do seu tamanho. Você se sente empolgado e curioso para observar o seu comportamento. Não foi o tubarão que mudou, e sim a história que você conta para si mesmo sobre o que está acontecendo. Nossos sentimentos seguem nossos pensamentos em qualquer história.

Isso quer dizer que o caminho para mudar seus sentimentos passa pela mudança de seus pensamentos. Como vimos no Diálogo do "O que aconteceu?", nosso pensamento geralmente é distorcido de modo previsível, fornecendo um solo fértil para a negociação de nossas emoções. Primeiro, precisamos examinar nossa própria história. Qual é a história que contamos a nós mesmos que faz surgir o que sentimos? O que falta em nossa história? Qual será a do outro? A maior consciência da história da outra pessoa quase sempre muda o modo como nos sentimos.

A seguir, precisamos investigar nossas suposições sobre as intenções do outro. Até que ponto nossos sentimentos se baseiam em uma dedução não verificada sobre as intenções do outro? Será que a outra pessoa agiu sem intenção ou movida por muitas e conflitantes intenções? Como nossa visão das intenções dela afeta o modo como nos sentimos? E sobre nossas próprias intenções? O

que estava nos motivando? Qual foi o impacto das nossas ações sobre ela? Isso muda o modo como nos sentimos?

Finalmente, devemos considerar o sistema de contribuição. Somos capazes de enxergar nossa própria contribuição para o problema? Somos capazes de descrever a contribuição da outra pessoa sem culpá-la? Estamos conscientes de que cada uma das nossas contribuições reforça o padrão que aumenta o problema? De que maneira isso muda a forma como nos sentimos?

Não necessitamos de respostas definitivas. Na verdade, até termos uma conversa com a outra pessoa, só podemos ter hipóteses. No entanto, é suficiente levantar essas questões, agarrá-las, andarmos ao redor de nossos sentimentos e observá-los de diversos ângulos. Se tivermos consideração, se formos honestos, se abordarmos as questões abertamente e com espírito justo, nossos sentimentos começarão a se modificar. Nossa raiva pode se abrandar; nossa mágoa pode ficar menos profunda; nossos sentimentos de traição, ou de abandono, ou de vergonha, ou de ansiedade podem se tornar mais administráveis.

Considere novamente a situação de Jamila com o marido. Conversar conosco fez Jamila se aproximar de seu sentimento de raiva. No entanto, não era apenas raiva que ela sentia, nem depois de refletir, não se achava vítima nem achava seu marido completamente patético. Quando ela considerou a questão do ponto de vista dele, quando se perguntou quais poderiam ter sido as intenções de seu marido, quando ela focou não a culpa mas a contribuição de cada um, o retrato da situação e seus sentimentos tornaram-se mais complexos.

Ela foi capaz de assumir uma Postura E e aprender uma série de coisas, inclusive compartilhá-las com seu marido. Ela disse a ele:

"Sei que contribuí para os problemas que estamos enfrentando. Acho que a raiva e a frustração que tenho sentido em relação às suas contribuições me fizeram focar mais nossos problemas do que nossas forças. Porém, quando me distancio, fica claro para mim que o amo muito e que gostaria que as coisas melhorassem." Jamila conseguiu isso trabalhando, ainda que lentamente, para expressar um pouco do seu sentimento de raiva. Assim, ela limpou o caminho para expressar o amor que, originalmente, a fez procurar ajuda.

Não exploda: Descreva os sentimentos com cuidado

Quando tiver descoberto seus sentimentos e negociado com eles, você enfrenta a tarefa de decidir como lidar com eles. Por vezes, você decidirá que é desnecessário ou que não ajudará muito compartilhar seus sentimentos. Outras vezes, é claro, eles serão o centro do diálogo.

Frequentemente confundimos ser emotivos com expressar emoções claramente. São coisas diferentes. Você pode expressar bem suas emoções sem ser emotivo, e pode ser muito emotivo sem expressar qualquer emoção. Compartilhar sentimentos, bem e claramente, requer atenção. A seguir, você encontrará três diretrizes para expressar os sentimentos que devem ajudar a diminuir sua ansiedade e tornar o diálogo mais eficiente.

1. Estruture os sentimentos dentro do problema

O primeiro passo para expressar bem os sentimentos envolve o fato de se lembrar de que eles são importantes. Quase todo diálogo difícil envolverá sentimentos fortes. É sempre possível definir um problema sem se referir a sentimentos. Porém, esta não é a

verdadeira solução de problemas. Se os sentimentos são a verdadeira questão, então devem ser mencionados.

Seus sentimentos não precisam ser racionais para serem expressos. Pensar que você não deveria sentir o que sente não mudará o fato de que sente. Pelo menos no momento, seus sentimentos são um aspecto importante do relacionamento. Você pode se adiantar à expressão da outra pessoa admitindo que não se sente confortável com tais sentimentos ou que não tem certeza se eles fazem sentido, mas, depois disso, expresse-os. Seu propósito aqui é colocá-los para fora. Você pode decidir o que fazer mais tarde, se é que há algo a fazer.

2. Expresse a abrangência de seus sentimentos

Vamos voltar à conversa entre Brad e sua mãe a respeito da procura de emprego de Brad. É fácil ver por que Brad estaria hesitante em expressar suas emoções quando ele tem consciência apenas de sua raiva. Ele se imagina dizendo à sua mãe que está com raiva dela, só para ouvi-la dizer o mesmo sobre ele. O diálogo não irá à parte alguma assim. E mais provável que sintam mais raiva ainda um do outro.

Mas se Brad tivesse mais tempo de pintar um quadro mais complexo? Em vez de dizer: "Mãe, você está me deixando louco!" Brad poderia dizer: "Quando você me pergunta como vai a minha procura por emprego, eu sinto duas coisas. Uma é raiva. Acho que sinto isso porque pedi para não tocar no assunto e, ainda assim, você me faz perguntas. Mas, ao mesmo tempo, um lado meu acha legal e me conforta de que as coisas ficarão bem. Isso significa que você se preocupa comigo e que zela por mim."

Quando sua mãe pergunta por que ele não procura emprego com mais dinamismo, em lugar de dizer "Pare de me encher", Brad poderia dizer: "É difícil para mim falar sobre isso. Sempre que penso nisso, me sento envergonhado, como se estivesse desperdiçando o meu potencial ou a decepcionando."

Ao expor a abrangência de seus sentimentos dentro do diálogo, Brad alterou a natureza da conversa. Não é mais uma batalha de raiva. Brad trouxe profundidade e complexidade para a discussão e forneceu material para que sua mãe refletisse. Ela compreende melhor o que está motivando o comportamento do filho e o impacto de suas ações sobre ele. O diálogo não termina quando Brad expressa seus sentimentos, na verdade apenas começa. O fato de expressar todos os tipos de emoção também não "facilita" o diálogo. No entanto, ele pode se tornar menos controverso, levar a mais compreensão e união e apontar o caminho para diferentes modos de interação que são mutuamente mais incentivadores.

3. Não avalie - apenas compartilhe

É essencial ter os sentimentos de todos bem claros, ouvidos e compreendidos antes de começar a separá-los. Se você diz "Fiquei magoado", e o outro diz "Você está exagerando", o processo de lutar pelo aprofundamento da compreensão mútua e por melhor entendimento do problema entra em curto-circuito. Uma avaliação prematura sobre o fato de os sentimentos serem legítimos destruirão sua expressão e, posteriormente, o relacionamento. Você pode estabelecer uma avaliação isenta respeitando as seguintes diretrizes: compartilhe os sentimentos puros (sem julgamentos, atribuições ou culpa); deixe a resolução do problema para mais tarde; não monopolize.

Expresse seus sentimentos sem julgar, atribuir ou culpar. As pessoas geralmente dizem: "Coloquei meus sentimentos para fora, e tudo o que consegui foi causar uma briga." Lembra a história de Emily e Roz? Emily disse para Roz que achava que ela "só pensava em si mesma e não tinha consideração", porque não havia agradecido a Emily por ter sido uma boa amiga durante o divórcio que tinha enfrentado. Não é de surpreender que Roz tenha ficado zangada e defensiva.

Depois de ter percebido que ela havia expressado julgamentos sobre Roz em lugar dos seus próprios sentimentos, Emily recomeçou: "Em vez de julgá-la, apenas expliquei que havia ficado magoada e confusa sobre o estado de nossa amizade. Fiquei surpresa. Ela estava muito arrependida e não conseguiu parar de me agradecer pelo modo como eu a havia ajudado."

Para se bem-sucedido ao falar sobre sentimentos é necessário ser cuidadoso para retirar os julgamentos, as atribuições e a culpa do que está dizendo e colocar os sentimentos. É muito importante ser cauteloso com as palavras para ter a certeza de que de fato vão expressar o que você deseja. Por exemplo, a afirmação "Mas que diabo, você é tão inconstante!" é um julgamento sobre o caráter da outra pessoa. Não há referência na afirmação sobre como quem afirma se sente. Não deveríamos ficar surpresos se a resposta fosse "Eu não sou inconstante!"

Por outro lado, a afirmação "Sinto-me frustrado. Você não enviou a carta" retira a culpa e enfoca o sentimento que está por baixo. Uma afirmação desse tipo não fará seus problemas desaparecerem, mas provavelmente levará a uma discussão mais produtiva.

Uma dificuldade mais sutil, porém igualmente difícil, ocorre quando misturamos uma simples afirmação de sentimentos com

uma afirmação de culpa. Dizemos: "Você não me telefonou como disse que faria. É culpa sua que eu me sinta magoado." Esta afirmação contém um sentimento - "Estou magoado" -, mas também contém uma conclusão sobre uma causa, a quem devo culpar por estar magoado. A pessoa com quem você está falando provavelmente focará o fato de está-la culpando em vez de focar sobre seus sentimentos. A melhor maneira de dizer é expressar primeiro seu sentimento puro - "Quando você não me ligou, fiquei magoado" - e explorar a contribuição conjunta (não a culpa) mais tarde.

Não monopolize: Ambas as partes podem ter, ao mesmo tempo, sentimentos fortes. Se você e outra pessoa importante para você estão fazendo compras, é pouco provável que apenas um de vocês coloque produtos no carrinho. Em lugar disso, os dois encherão o carrinho com seus itens preferidos. Acontece o mesmo quando se discute sentimentos. Você pode ficar zangado com sua chefe pelo modo como lhe tratou quando chegou atrasado, e ela pode ficar aborrecida com você por não ter entregado o memorando a tempo. Se você tem sentimentos fortes, é provável que a outra pessoa também tenha. E como os sentimentos ambivalentes não se anulam mutuamente, os sentimentos dos outros não anulam os seus ou vice-versa. O importante é fortalecer ambas as partes e colocar dentro do diálogo as emoções conflitantes antes que saiam do supermercado.

Um lembrete: Diga "eu sinto..." É surpreendente o número de pessoas que prefeririam ter uma cárie tratada sem anestesia do que dizer as simples palavras "Eu sinto". Ainda assim, elas podem ter um efeito poderoso sobre o interlocutor.

Começar com "Eu sinto..." é um ato simples, que tem benefícios extraordinários. Além de manter o foco sobre os sentimentos e deixar claro que você está falando apenas do seu ponto de vista, evita a armadilha de julgar e acusar. Por exemplo: "Por que você insiste em brigar comigo na frente das crianças?!" é um começo promissor - para uma briga. Sua esposa provavelmente ouvirá que você está preocupado ou zangado, mas você não expressou qualquer emoção - somente um julgamento sobre as intenções e as habilidades de sua esposa como mãe. Se, por outro lado, você começasse com "Quando você discorda comigo sobre a educação das crianças na frente delas, eu me sinto traído e fico preocupado com a mensagem que pode levar para elas", sua esposa não pode discutir o modo como você se sente. É provável que ela não fique tanto na defensiva e que esteja mais disposta a dialogar sobre seus sentimentos e os dela também, e sobre as estratégias disciplinares que vocês podem desenvolver juntos.

A importância do reconhecimento

A descrição dos sentimentos é o primeiro passo importante no caminho para se solucionar problemas, mas você não pode pular daqui direto para a solução. Ambos os lados devem ter seus sentimentos reconhecidos antes que você possa entrar neste caminho. O reconhecimento é um passo que não pode ser desprezado.

O que significa reconhecer os sentimentos de alguém? Significa permitir que a outra pessoa saiba que o que ela disse deixou uma impressão em você, que os sentimentos dela são importantes para você, e que você está trabalhando para compreendê-la. Você poderia dizer: "Nossa, eu nunca soube que você se sentia assim" ou "Eu achava que você estava se sentindo assim, e fico feliz por ter se

sentido à vontade a ponto de compartilhar comigo", ou "Parece que isto é realmente importante para você." Deixe que a outra pessoa saiba que você acha importante compreender a perspectiva dela e que está tentando fazer isso: "Antes que eu lhe dê uma ideia do que está acontecendo comigo, conte-me mais sobre o que sentiu quando eu falei com você como se fosse superior."

É tentador passar por cima dos sentimentos. Queremos que as coisas continuem, queremos nos dirigir ao problema, queremos tornar tudo melhor. Geralmente procuramos tirar os sentimentos do caminho preestabelecendo: "Bem, vamos ver. Se você está se sentindo sozinho, acho que vou tentar passar mais tempo com você." Ou até mesmo: "Você está certo. O que eu posso dizer?" Esta pode ser a resposta honesta da outra pessoa aos seus sentimentos, e é bom que esteja compartilhando suas reações. No entanto, estão fazendo isto muito cedo.

Para evitar este curto-circuito, direcione o diálogo novamente para o motivo da compreensão: "Eu não disse que você pretendia me magoar. Não sei se você pretendia ou não. O importante para mim é que você compreenda como me senti quando criticou meu trabalho na frente do departamento." Antes de seguir para a solução do problema, você tem a responsabilidade para consigo mesmo e para com a outra pessoa de garantir que ela reconheça a importância deste tópico para você; que ela compreenda seus sentimentos; que valorize o fato de você ter compartilhado com ela. Se ela não compreender a importância de alguma coisa para você e você não comunicar isso a ela, vai se decepcionar.

O reconhecimento dos sentimentos é crucial em qualquer relacionamento, especialmente nos que chamamos algumas vezes de "conflitos intratáveis". Em um caso, o simples ato de reconhecer

sentimentos ajudou a transformar uma comunidade dividida por tensões raciais. Um pequeno grupo de policiais, líderes políticos, homens de negócios e vizinhos se reuniu para discutir uma série de incidentes recentes entre policiais e membros de uma minoria da comunidade. Quando perguntaram para um adolescente negro depois do encontro se ele achava que havia conseguido mudar algumas formas de pensar, ele respondeu, chorando: "Você não compreende. Eu não quero mudar a forma como pensam. Só queria compartilhar a minha história. Não queria ouvir que tudo vai ficar bem, ou que não era culpa deles, ou ouvir que as histórias deles também são terríveis. Queria contar a minha história, compartilhar os meus sentimentos. Então, por que eu estou chorando? Porque agora eu sei: eles se importam comigo para, simplesmente, me ouvirem."

Às vezes tudo o que importa são os sentimentos

Assim que Max, o pai da futura noiva, compartilhou seus sentimentos de perda e orgulho em relação à filha, a solução da questão de como gastar o dinheiro do casamento se tornou fácil. As entrelinhas problemáticas de suas conversas anteriores - sentimentos de rejeição por parte de Max ou ressentimento pela aparente necessidade de Max controlar a filha - foram discutidas explicitamente e deixaram de interferir em problemas logísticos posteriores. Os dois começaram a formar um relacionamento com base em uma expressão honesta de quem eram e o que queriam ser um para o outro.

No entanto, às vezes, os sentimentos não são tudo o que importa. Às vezes, são difíceis e perturbadores, e você ainda tem um trabalho a fazer ou crianças para educar. O processo de elaborar o seu relacionamento ou de resolver o problema que enfrenta pode

ser longo e difícil. Mesmo assim, é um processo em que a capacidade de se comunicar eficientemente com outra pessoa - sobre seus sentimentos e sobre o problema - será crucial.

O Diálogo da Identidade

6

Estabeleça sua identidade:

Pergunte a si mesmo

o que está em jogo

Já aceitei um emprego em outro lugar, e tudo o que me resta a fazer é dizer ao meu chefe que vou embora. Não preciso de qualquer referência ou de negócios futuros, e ninguém pode influenciar a minha decisão. Ainda assim, quando penso em dizer ao meu chefe, fico aterrorizado.

- Ben, vice-presidente de uma empresa de software

Visto de fora, parece que Ben nada tem a temer; ele tem todas as cartas. Mesmo assim, não consegue dormir.

Ben explica: "Meu pai trabalhou para uma empresa durante toda a vida, e eu sempre admirei sua lealdade. Em toda a minha vida, tentei fazer a coisa certa e, para mim, grande parte disso é ficar próximo das pessoas que me cercam - meus pais, minha esposa, meus filhos e meus colegas. Dizer ao meu chefe que vou embora faz surgir diretamente a questão da lealdade. Meu chefe também foi meu mentor e me apoiou bastante. Tudo isso me faz pensar: será que de fato sou o soldado leal que acho que sou, ou apenas mais um idiota ganancioso disposto a trair alguém pelo preço certo?"

Diálogos difíceis ameaçam nossa identidade

A situação de Ben ilustra um aspecto crítico de como alguns diálogos podem ser altamente difíceis. Nossa ansiedade resulta não apenas do fato de termos de enfrentar outra pessoa, mas de termos de enfrentar a nós mesmos. O diálogo tem o poder de alterar a imagem de quem somos neste mundo ou de acentuar o que queremos ser, mas tememos que não somos. O diálogo ameaça nossa identidade - a história que contamos para nós mesmos a nosso respeito - e pode ser muito perturbador ter nossa identidade ameaçada.

Três identidades centrais

Provavelmente há tantas identidades quanto pessoas. No entanto, três questões sobre identidade parecem particularmente comuns e em geral subjazem o que mais nos preocupa durante os diálogos difíceis: Sou competente? Sou uma boa pessoa? Sou digno de amor?

- Sou competente? "Estou angustiado com a possibilidade de levantar a questão do salário. Estimulado pelos colegas, finalmente resolvi falar. Antes mesmo que pudesse começar, minha supervisora disse: 'Estou surpresa que você queira discutir sobre isso. A verdade é que estou desapontada com o seu desempenho este ano.' Eu me senti mal. Talvez eu não seja o químico competente que pensei que fosse."
- Sou uma boa pessoa? "Eu pretendia terminar com a Sandra naquela noite. Comecei a enrolar e, assim que ela compreendeu o que eu queria, começou a chorar. Fiquei péssimo de ver a sua dor. A coisa mais difícil na vida para mim é magoar as pessoas de quem gosto; vai contra o que sou espiritual e emocionalmente. Eu não podia aguentar o que

sentia e, depois de alguns instantes, dizia a ela o quanto a amava e que ficaria tudo bem entre nós."

- Sou digno de amor? "Comecei a falar com meu irmão sobre o modo como ele tratava a esposa. Ele fala com ela como se fosse superior, e eu sei que isso a aborrece. Eu estava muito nervoso ao tocar no assunto, e minhas palavras saíram torcidas. Então, ele gritou: `Quem é você para me dizer como agir?! Você nunca teve um relacionamento verdadeiro na vida!' Depois disso, eu mal conseguia respirar, que dirá falar. Tudo o que eu pensava era que queria sair dali."

De repente, a pessoa que achávamos que fôssemos quando começamos o diálogo é posta em questão.

Um abalo de identidade pode nos tirar o equilíbrio

Internamente, nosso Diálogo da Identidade está em plena atividade: "Talvez eu seja medíocre", "Como posso ser o tipo de pessoa que faz os outros sofrerem?" ou "Meu irmão está certo. Nenhuma mulher jamais me amou". Em cada caso, é isso que o diálogo parece dizer sobre nós e que nos tira o chão.

Perder o equilíbrio pode até fazer você reagir fisicamente e transformar um diálogo difícil em impossível. As imagens de você mesmo e do futuro estão ligadas à sua adrenalina e, ao sacudi-las, você pode provocar uma corrida desenfreada de ansiedade e raiva ou um desejo intenso de fugir. O bem-estar é substituído pela depressão, a esperança pela desesperança, a eficiência pelo medo. E tudo o mais ligado ao que você estiver tentando unir na delicada tarefa de se comunicar de forma clara e eficiente. Seu supervisor está explicando por que você não será promovido; você está ocupado com seu abalo particular de identidade.

Não há conserto imediato

Você não consegue tornar o seu eu imune a abalos. A vida e o crescimento giram em torno de conflitos de identidade, e não há quantidade de amor, de realização ou de habilidade que possa afastá-lo desses desafios. Quando você vê seu marido chorar porque você lhe diz que não quer ter outro filho ou quando ouve seu técnico dizer "cresça" quando você fala sobre tratamento discriminatório no time, tudo isso testará a noção de quem você é nesses relacionamentos e no mundo.

Nem todos os desafios de identidade geram tanto impacto, mas alguns sim. Um diálogo difícil pode fazer você renunciar à forma como sempre quis se ver. Em um estágio mais profundo, isso pode ser uma perda que exija luto do mesmo modo que a morte de um ente querido. Não há sentido em fingir que pode resolver tudo num piscar de olhos, ou que nunca mais perderá o controle, ou que podemos nos recuperar dos desafios mais difíceis pelo domínio de alguns passos fáceis.

Porém, há boas notícias. Você pode melhorar sua habilidade de reconhecer e enfrentar as questões de identidade quando elas aparecem. Pensar com clareza e honestidade sobre quem você é pode ajudar a reduzir o nível de ansiedade durante o diálogo e, em consequência, fortalecer significativamente suas bases.

Identities vulneráveis: A síndrome do tudo ou nada

O passo inicial para melhorarmos a administração do Diálogo da Identidade está na compreensão do que nos torna vulneráveis a perdermos o equilíbrio. O maior fator de contribuição para uma identidade vulnerável é o pensamento do "tudo ou nada": ou eu sou

competente ou incompetente, bom ou mau, digno ou indigno de amor.

O perigo básico do pensamento do tudo ou nada é que ele deixa a identidade extremamente instável, tornando-nos muito sensíveis a um feedback. Quando encaramos uma informação negativa sobre nós mesmos, o pensamento do tudo ou nada nos dá apenas duas escolhas, e ambas causam sérios problemas. Tentamos negar a informação que está em desacordo com nossa própria imagem ou fazemos o contrário: atribuímos uma importância exagerada à informação, a um nível paralisante. As identidades do tudo ou nada são tão firmes quanto um banco de duas pernas.

Negação

Não há espaço em nós mesmos para um feedback negativo quando nos apegamos a uma identidade puramente positiva. Se me considero alguém supercompetente que nunca comete erros, um feedback que sugira que cometi um erro causa problemas. O único meio de manter intacta a minha identidade é negar o feedback - imaginar por que não é realmente verdade, por que não importa ou por que o que cometi não foi, na verdade, um erro.

Lembrem-se do químico que pediu aumento. Sua chefe respondeu: "Estou surpresa que você queira discutir isso. A verdade é que estou desapontada com seu desempenho este ano." O químico, agora, deve decidir como internalizar a informação e o que ela revela sobre a sua identidade. A resposta negativa deve soar como: "Minha chefe conhece negócios, mas não química. Ela não entende como minhas contribuições têm sido importantes. Gostaria de ter um chefe que pudesse apreciar o quanto sou competente."

Trabalhar para manter uma informação negativa fora de um diálogo difícil é como tentar nadar sem se molhar. Se vamos lidar com diálogos difíceis, ou com a vida de um modo geral, encontraremos informações desagradáveis sobre nós mesmos. A negação requer uma grande quantidade de energia física e, mais cedo ou mais tarde, a história que contamos a nós mesmos se tornará insustentável. E, quanto maior a distância entre o que desejamos que seja verdade e o que tememos que seja verdade, será mais fácil perdermos nosso equilíbrio.

Exagero

A alternativa para a negação é o exagero. Absorver um feedback negativo no pensamento do tudo ou nada requer ajustarmos e sacudirmos nossa própria imagem. Se não sou 100% competente, então sou 100% incompetente: "Talvez eu não seja tão criativa e especial quanto pensei. Nunca serei promovida a nada. Talvez seja até despedida."

Deixamos o feedback do outro definir quem somos. Quando exageramos, agimos como se o feedback da outra pessoa fosse a única informação que possuímos a nosso respeito. Colocamos tudo à disposição e deixamos que o que ela diz sustente o modo com nos vemos. Podemos entregar 100 memorandos no prazo, mas se somos criticados porque atrasamos a entrega do 1010 memorando, pensamos: "Nunca consigo fazer nada certo." Essa informação preenche todo o cenário da nossa identidade.

Esse exemplo pode parecer estranho, mas todos pensamos assim em alguma ocasião, e não apenas a respeito de eventos dramáticos ou traumáticos. Se a garçonete lança um olhar engraçado enquanto recolhe a gorjeta, você é pão-duro. Se você

não ajuda seus amigos a pintarem a casa, é egoísta. Se o seu irmão diz que você não visita os filhos dele o suficiente, é um tio desnaturado. É fácil perceber por que o exagero é uma reação tão enfraquecedora.

Estabeleça sua identidade

Ha dois passos para melhorar sua habilidade de lidar com o Diálogo da Identidade. Primeiro, você precisa se familiarizar com as questões de identidade importantes para você de modo que possa localizá-las durante o diálogo. Segundo, precisa aprender a incorporar novas informações em sua identidade de maneira saudável - um passo que exige que você se liberte de todo o pensamento do tudo ou nada.

Primeiro passo: Conscientize-se de suas questões de identidade

Geralmente, durante um diálogo difícil não estamos nem mesmo conscientes de que nossa identidade está comprometida. Sabemos que nos sentimos ansiosos, temerosos ou hesitantes, e que nossa habilidade de nos comunicarmos habilmente nos abandonou. Em vez de nos expressarmos bem, engasgamos e gaguejamos; em vez de termos empatia, não paramos de interromper e fazer perguntas; em vez de ficarmos calmos, fervemos de raiva. Porém, não sabemos bem por quê. A conexão com nossa identidade não é óbvia. É fácil pensar: "Estou conversando com meu irmão a respeito de como ele trata sua esposa. O que isso tem a ver com a minha identidade?"

O que dispara um abalo de identidade em você pode não disparar em outra pessoa. Cada um de nós possui sensibilidades

particulares. Para se tornar mais familiarizado com as suas, observe se há padrões que tendem a desequilibrá-lo durante diálogos difíceis e depois se pergunte por quê. O que faz sua identidade ficar ameaçada? O que isso significa para você? Como se sentiria se o que você teme fosse verdade?

Pode ser necessário se aprofundar um pouco. Considere a história de Jimmy. Enquanto crescia, Jimmy desenvolveu a reputação de ser emocionalmente distante. Esta postura o ajudou a se proteger de toda a batalha emocional à qual estava exposto em casa. Todos podem ficar nervosos e perder o controle, mas não Jimmy. Ele é racional diante do erro.

No entanto, depois de anos, Jimmy se modificou. Ele começou a perceber o valor de reconhecer e de compartilhar suas emoções e, ao fazê-lo com os amigos e colegas, sua vida ficou mais rica. Ele queria revelar essa mudança para a família, mas tinha medo. Sua maneira de ser com a família estava muito arraigada e, apesar de estar longe da perfeição, era confortável e previsível. Seu distanciamento tinha um preço, mas era um preço familiar.

Ele discutiu seus medos com um amigo, que lhe fez duras perguntas: "Do que você realmente tem medo? Qual é o lado negativo?" A primeira resposta de Jimmy foi a de que ele representava uma obrigação para sua família: "Alguém na minha família tem de ser racional. Se não, será um caos. Do jeito que as coisas estão agora, tudo funciona mais ou menos."

Era verdade, porém Jimmy continuou a considerar as perguntas de seu amigo e fez um esforço para dar respostas mais profundas. Na verdade, ele descobriu o medo que sabia que estava presente em algum lugar, o tempo todo: "E se eles me rejeitarem? E se eles rirem? E se eles pensarem 'O que deu nele?'" Jimmy sabia que teria

de enfrentar um sério abalo de identidade se seus pais respondessem negativamente, e ele não tinha certeza de que queria arriscar.

O aumento da consciência de Jimmy em relação às suas preocupações de identidade não era o final da história. Ele estava determinado a demonstrar mais emoção em sua família e, no início, não foi fácil. Houve momentos esquisitos, e alguns membros da família se perguntavam por que ele estava agindo diferente. No entanto, Jimmy persistiu e, com o tempo, um relacionamento mais verdadeiro substituiu o antigo.

Segundo passo: Torne sua identidade mais complexa
(adote a Postura E)

Quando tiver identificado quais os aspectos de sua identidade mais importantes para você ou que parecem mais vulneráveis, pode começar a tornar sua imagem mais complexa. Isso significa se afastar da falsa escolha entre "eu sou perfeito" e "eu não valho a pena" e tentar obter o retrato mais nítido que puder sobre o que realmente é verdadeiro em você. Para todos, o que é verdadeiro em você será uma mistura de bons e maus comportamentos, intenções mais ou menos nobres e escolhas mais ou menos sábias que você fez ao longo do caminho.

As identidades do tudo ou nada simplificam demais o mundo, mesmo entre o que temos de melhor e pior em nós. "Estou sempre presente quando meus filhos precisam." "Só tenho maus julgamentos em relação ao namoro." "Sou sempre um bom ouvinte." Ninguém é sempre alguma coisa. Todos exibimos uma constelação de qualidades, positivas e negativas, e constantemente nos agarramos ao modo como responder às situações complicadas que

a vida apresenta. E nem sempre respondemos da maneira competente ou piedosa de que gostaríamos.

O medo de Ben contar ao chefe que havia aceitado outro emprego é um bom exemplo. Será que Ben é leal ou é um vendido? Ambos são rótulos simplificados que não conseguem captar a complexidade das intermináveis interações que Ben teve com muitas pessoas durante a vida. Ele fez muitos sacrifícios por sua família e muitos por seu chefe. Trabalhou fins de semana, recusou outras ofertas de emprego, trabalhou duro para ajudar a empresa a recrutar grandes talentos. De fato, a lista do que Ben fez indica que a lealdade é longa.

E Ben está saindo de seu emprego para ganhar mais em algum outro lugar. É natural que seu chefe se sinta abandonado, o que não quer dizer que Ben seja uma má pessoa ou que tenha feito uma escolha baseada na ambição. Ele quer mandar os filhos para a universidade; ele ganhou pouco durante anos e não reclamou.

Então, qual é o problema com Ben? O problema é que não há problema. Ben pode se sentir bem a respeito de várias ações e escolhas e ambivalente e arrependido a respeito de outras. A vida é muito complexa para que qualquer pessoa razoável não se sinta assim. Na verdade, a imagem de si mesmo que permite tal complexidade é saudável; ela fornece uma fundação sólida na qual se apoiar.

Três coisas para aceitar em si mesmo

Sem dúvida, há alguns aspectos a respeito de quem você é com os quais você lutará durante a vida toda. Quando você olhar para dentro de si nem sempre gostará do que vê e descobrirá que, para

aceitar isso, será necessário um trabalho sério. No entanto, à medida que se distanciar da identidade do tudo ou nada e se aproximar de um ponto de vista mais complexo a respeito de quem você é, notará que fica mais fácil aceitar certas partes de você que deram trabalho no passado.

Há três características sobre você que são particularmente importantes de aceitar nas conversas difíceis. Quanto mais fácil puder admitir seus erros, suas intenções dúbias e suas contribuições para o problema, mais controlado se sentirá durante a conversa e haverá mais chances de ela se desenrolar bem.

1. Você cometerá erros. Se você não admitir para si mesmo que algumas vezes comete erros, será mais difícil compreender e aceitar os aspectos legítimos da história da outra pessoa sobre o que está acontecendo.

Considere o que aconteceu entre Rita e Isaiiah. Ela explica: "É importante para mim ser confiável - ter alguns amigos com quem possa conversar. Isso faz parte de ser um bom amigo. Isaiiah, um dos que trabalham comigo, me confidenciou que estava lutando contra o alcoolismo, e eu prometi guardar segredo. No entanto, eu sabia que uma amiga comum havia enfrentado o mesmo problema no passado, então falei com ela sobre o problema de Isaiiah para que ela me desse conselhos.

Isaiiah descobriu e ficou furioso. No início, tentei explicar que estava procurando ajudar e que essa amiga poderia ser uma fonte valiosa. Finalmente percebi que o motivo de estar discutindo era que eu não conseguia admitir para mim mesma que tinha traído a sua confiança, pura e simplesmente. Não honrei minha palavra. Quando consegui admitir para mim que havia cometido um erro, meu diálogo com Isaiiah começou a progredir.

Quando você fica preso a um padrão de tudo ou nada, mesmo um erro pequeno pode parecer catastrófico e praticamente impossível de admitir. Se estiver ocupada tentando sustentar sua identidade de "nenhum erro, nenhum fracasso", não poderá se engajar em um diálogo de aprendizado significativo. E, se você não conseguir fazer isso, é provável que cometa os mesmos erros de novo.

Um dos motivos pelos quais as pessoas relutam em admitir erros é o fato de terem medo de ser vistas como fracas ou incompetentes. Ainda assim, as pessoas competentes que assumem a possibilidade de erros são vistas como confiáveis, seguras e "maduras o suficiente" para não terem de ser perfeitas; já as que resistem em reconhecer até mesmo a possibilidade de um erro são vistas como inseguras e não confiáveis. Ninguém é enganado.

2. Suas intenções são complexas. Às vezes ficamos nervosos com um diálogo futuro porque sabemos que nosso comportamento passado nem sempre foi motivado por boas intenções.

Considere a posição em que se encontram Sally e seu namorado Evan. Sally quer terminar com Evan, mas tem medo de que ele a acuse de tê-lo usado apenas para atravessar um período de solidão. Antes que Sally diga que suas intenções foram positivas, ela deveria pensar honestamente se, na realidade, elas de fato foram positivas. Apesar de no geral Sally não querer magoar Evan e de não ter agido maliciosamente, havia pelo menos um pouco de egoísmo no seu comportamento.

Ao ser honesta si própria sobre a complexidade de suas motivações, Sally tem mais chances de se manter controlada se Evan levantar a questão das más intenções. E ela pode responder de uma maneira original: "Quando penso sobre isso, algumas coisas do que você diz fazem sentido. Eu estava solitária, e estar com você

me ajudou. Não acho que esta tenha sido a única razão para querer estar com você. Realmente achei que daria certo. Há muitas coisas que estavam em jogo para mim."

3. Você contribuiu para o problema. Um terceiro passo crucial para você se firmar envolve avaliar e se tornar responsável pela sua contribuição para o problema.

Nem sempre é fácil. Walker descobriu recentemente que sua filha, Annie Mae, estava lutando contra transtornos alimentares. O orientador universitário de Annie Mae telefonou e contou para Walker que a filha dera entrada na clínica de saúde da faculdade. Walker telefonou para saber como ela estava, mas não conseguiram ir além de "Como vai, menina?" e "Vou ficar bem, papai".

Walker quer ter uma conversa diferente, mas tem medo. Ele suspeita que pelo menos algumas questões com as quais Annie Mãe está lidando estejam diretamente ligadas ao relacionamento entre eles. Ele suspeita que a filha pense que ele não foi um bom pai e tem medo de que, pela primeira vez, ela lhe diga isso, o que o aterroriza.

Até agora, sem saber ao certo o que a filha pensa, Walker conseguiu viver com a esperança de ter sido um bom pai. Ele não quer nada mais, apenas que isso seja verdade. No entanto, acha que a verdade é mais complexa. Afinal, ele esteve muito ausente, não deu o apoio que deveria ter dado e prometeu coisas que nem sempre cumpriu.

Walker tem duas opções. Pode conversar cautelosamente com a filha, esperando que ela não toque no assunto de ele ter contribuído para seu relacionamento turbulento e para sua doença atual, ou pode trabalhar algumas questões de sua identidade com

antecedência e aceitar, no fundo do coração, que tenha contribuído para o problema deles.

Não será fácil. Na verdade, pode ser a coisa mais difícil que Walkerjamais tenha de fazer. Porém, se ele conseguir aceitar a si mesmo e a suas ações, pelo que de fato são, e assumir a responsabilidade por elas, provavelmente, em sua própria mente e no diálogo com Annie Mae, descobrirá que, com o tempo, as conversas com a filha ficarão mais fáceis. E, principalmente, descobrirá que não precisa esconder nada. Seus diálogos com Annie Mae não serão atormentados pelo potencial de atacar sua identidade do tudo ou nada como um bom pai. Ele poderá dizer: "Eu gostaria de ter estado presente com mais frequência. Estou muito arrependido e triste por não ter estado com você", e poderá se aproximar de sua filha com amor e não com medo.

Durante o diálogo: Aprenda a recuperar o equilíbrio

Depois de observar O-sensei, fundador do Aikido, tratando com generosidade um grande lutador, um jovem estudante disse para o mestre: "Você nunca se descontrola. Qual é o seu segredo?"

O-sensei replicou: "Você está errado, estou sempre me descontrolando. Minha habilidade está na minha capacidade de recuperar o controle."

O mesmo acontece com os diálogos difíceis. É extremamente útil trabalhar pelas questões de identidade. E, ainda assim, o diálogo lhe trará muitas surpresas, testando sua imagem como você nunca poderia imaginar. A questão não é se você será derrubado. Com certeza será. A verdadeira questão é se você será capaz de se reerguer e manter o diálogo em um direção produtiva.

Você pode fazer quatro coisas antes e durante uma conversa difícil para ajudar a si próprio a manter e a recuperar seu controle: deixar de tentar controlar a reação dos outros, preparar-se para as respostas deles, imaginar o futuro para ganhar perspectiva e, se perder o equilíbrio, fazer uma pausa.

Pare de tentar controlar a reação dos outros

Especialmente em diálogos que lidam com questões importantes de identidade, você pode se sentir confuso ou envergonhado e querer evitar a pressão de uma má reação por parte da outra pessoa. Você pensa: "O que quer que aconteça, apenas não quero que ela se aborreça, principalmente não quero que se aborreça comigo." Você já se sente bastante mal; e uma má reação por parte da outra pessoa tornaria as coisas insuportáveis. Assim, você pode ter como um dos seus objetivos principais atravessar o diálogo sem que a outra pessoa tenha uma reação negativa.

Não há nada de errado (é até correto) em não querer que alguém fique magoado ou querer que gostem de você mesmo depois de ter transmitido as más notícias. Ainda assim, terá problemas se vir isso como a razão do diálogo. Assim como você não pode modificar outra pessoa, não pode controlar sua reação - nem deveria tentar.

Quando diz a seus filhos que você e sua esposa se divorciarão, é provável que fiquem preocupados. Como poderiam não ficar? Como você se preocupa com as crianças, é natural que queira minimizar o sofrimento delas com essa notícia. No entanto, é provável que também haja algum elemento de autoproteção: "Apenas espero que eles não chorem, ou fiquem com raiva, ou batam a porta, ou discutam", você pensa, em parte por como irá se sentir: "Talvez eu seja um péssimo pai e um marido desprezível." Tentar controlar a reação deles pode parecer uma maneira de evitar o difícil trabalho

de aceitar sua contribuição para o que está acontecendo - e o consequente impacto doloroso sobre sua identidade.

Porém, tentar suavizar ou reprimir a reação da outra pessoa tornará as coisas piores, não melhores. É compreensível querer que as crianças não vejam o divórcio como totalmente ruim, ou querer fazer a empregada acreditar que ser demitida pode ser uma boa oportunidade para ela encontrar um emprego que se encaixe mais em suas habilidades. Ainda assim, mesmo que seu prognóstico se torne realidade no longo prazo, é desastroso desprezar os sentimentos que a outra pessoa está vivenciando no momento. Você pode querer passar a mensagem "Tudo sairá bem", mas a mensagem que a outra pessoa escuta é "Eu não compreendo como você se sente", ou pior, "Você não pode ficar chateado com isso".

Quando for portador de más notícias - na verdade, em qualquer diálogo difícil - em vez de tentar controlar a reação da outra pessoa, adote a Postura E. Você pode chegar com a intenção de contar a seus filhos sobre o divórcio, dizendo quanto os ama e se preocupa com eles, dizendo que acredita honestamente que tudo ficará bem, dando espaço para que eles sintam o que quiserem sentir e explicando a eles que seus sentimentos fazem sentido e que são normais. Isso lhe dá controle sobre tudo que, na verdade, pode controlar (você mesmo), e dá a eles espaço para, em resposta, serem honestos.

O mesmo se aplica a dar más notícias no trabalho. Quando demitir alguém, essa pessoa com certeza ficará chateada, e possivelmente ficará chateada com você. Não meça o sucesso do diálogo pelo fato de ela ter ou não ficado chateada. Ficar aborrecida é um direito dela, e é uma postura razoável. Em vez de começar pelos motivos da notícia, assuma a responsabilidade de sua parte

no desfecho (mas não mais do que isso), além de demonstrar que se preocupa com o que o outro sente e tentar ajudar seguindo em frente. Essa é a melhor abordagem.

Pode ser incrivelmente libertador aprender que você não pode controlar a reação da outra pessoa e que tentar pode ser destrutivo. Isso não só dá espaço para que o outro reaja como precisa, mas o liberta de uma enorme pressão. Você aprenderá coisas sobre si mesmo com base na reação dele e, se estiver preparado para aprender, vai se sentir livre da necessidade desesperada de que a pessoa reaja de determinado modo.

Prepare-se para a reação da outra pessoa

Em vez de tentar controlar a reação da outra pessoa, prepare-se para ela. Reserve um tempo e imagine o diálogo. Em vez de imaginar que irá mal - que pode ser a sua tendência quando estiver se atormentando tarde da noite sobre o fato de tocar ou não no assunto -, veja o que pode aprender com o que a outra pessoa deve responder. Será que ela vai chorar? Aborrecer-se e ir embora? Fingir que está tudo bem? Atacá-lo ou rejeitá-lo?

Então, considere se qualquer uma dessas respostas tem a ver com questões de identidade para você. Se a resposta for sim, imagine que ela responderá do modo mais difícil possível e pergunte a si mesmo: "O que eu acho que isso diz a meu respeito?" Trabalhe as questões de identidade antecipadamente: "Sinto-me bem em fazer alguém chorar? Como responderei? E se ela atacar meu caráter ou minhas motivações? Então, como responderei?" Quanto mais preparado você estiver para a reação da outra pessoa, menos surpreso ficará. Se você já considerou as consequências da reação

da outra pessoa sobre a sua identidade, dificilmente perderá o controle no momento.

Imagine a situação daqui a três meses ou daqui a dez anos

É difícil ter alguma perspectiva quando o mundo parece desolado e você se sente confuso, abatido, incapaz de ser amado ou de conseguir emprego. Às vezes, o planejamento do próprio futuro pode nos ajudar a compreender o que está acontecendo agora, com a confiança em que, posteriormente, você se sentirá melhor e, que algum dia, isso tudo deixe de ser muito importante.

Imaginar-se no futuro e rever seu próprio passado pode ajudá-lo a encontrar uma direção. Se você está no meio de uma situação especialmente dolorosa, pense em como ela lhe parecerá quando imaginá-la daqui a 30 anos. O que você acha que terá aprendido com a experiência? O que sentirá sobre como lidou com a situação? Qual o conselho que o seu eu de daqui a 30 anos pode dar para o seu eu atual que está enfrentando a dor?

Faça uma pausa

Às vezes você pode achar que está muito próximo do problema e muito sobrecarregado por seu abalo de identidade interno para travar um diálogo eficiente. Você não está numa posição em que possa obter mais informação ou desvendar seus pensamentos. Manter o enigma de participação no diálogo em situações como essa não é nada útil.

Peça um pouco de tempo para pensar no que ouviu: "Estou surpreso com sua reação e gostaria de algum tempo para pensar no que você disse." Até mesmo 10 minutos podem ajudar. Dê uma

volta. Tome ar fresco. Procure as distorções. Gaste algum tempo pesando o ataque do outro aos seus julgamentos ou à sua arrogância contra outra informação que você tem sobre si mesmo. Verifique a negação. De que modo o que ele diz é verdadeiro? Verifique os exageros. O que de pior poderia acontecer aqui? E o que você poderia fazer agora mesmo para mudar o diálogo?

Algumas pessoas acham constrangedor pedir tempo. No entanto, postergar o diálogo até que você tenha recuperado o controle pode salvá-lo de coisas piores do que o constrangimento.

A identidade da outra pessoa também está envolvida

Quando estamos envolvidos com nosso próprio diálogo de identidade pode ser difícil lembrar de que a outra pessoa possa estar lutando com questões de identidade próprias. Assim como Walker tenta falar com Annie Mae sobre sua doença, ela está absorvida com seus próprios Diálogos de Identidade. Estar na clínica porque algo está "errado" com ela pode, em sua mente, confirmar seu medo maior - o de que ela nunca será boa o suficiente para agradar seu pai.

Uma forma importante de Walker poder ajudar a filha é afastá-la do pensamento do tudo ou nada. Ele pode ajudá-la a adquirir controle dizendo que todos precisam de ajuda às vezes. Ele pode lembrá-la das coisas positivas que são verdadeiras sobre ela e importantes para ele; ele pode dizer: "Estou orgulhoso por você estar tendo ajuda". Ele pode lembrá-la que a ama não porque ela só tira A na escola, mas porque é sua filha. E isso não mudará, independente do que aconteça.

Levantando questões de identidade explicitamente

Às vezes as questões de identidade serão importantes para você, mas não tão relevantes para a pessoa com quem você fala ou para o relacionamento de um modo geral. Você não precisa dizer para um colega novo que ele a faz lembrar um antigo namorado com quem você teve uma experiência sexual ruim. É bom que você esteja consciente disso, mas, se disser abertamente, não levará seus diálogos adiante. Você pode identificar a questão em sua própria mente e reconhecer que é algo para você elaborar sozinha.

Outras vezes, tornar o Diálogo da Identidade explícito pode ajudá-lo a ir diretamente ao centro da questão: "Sinto que tudo gira em torno do fato de eu ser ou não uma boa esposa. É o que você também sente?" "Sempre me arrependi de não ter dito nada no funeral do papai. E por isso que é muito importante dizer algo no da mamãe." "Sou sensível a críticas quanto ao meu estilo de escrever. Sei que preciso de um feedback, mas é algo de que ambos devemos estar cientes à medida que trabalhamos nestes memorandos."

Você ficará surpreso com a frequência com que os diálogos difíceis giram em torno de ambas as pessoas que reagem ao que o diálogo parece dizer sobre elas.

Crie coragem para pedir ajuda

Às vezes a vida nos magoa de tal modo que não podemos enfrentá-la sozinhos. Esta mágoa é diferente para cada pessoa. Pode ser uma destruição, um estupro ou uma guerra horrenda. Pode ser uma doença física ou mental, um vício ou uma perda profunda. Ou pode ser algo que não perturbaria a maioria das pessoas, mas perturba você.

Algumas vezes damos valor a quem sofre em silêncio. Porém, quando o sofrimento é prolongado ou interfere na realização do que queremos, isso pode ser mais indiferença do que bravura. O que quer que seja, se você se esforçou para se recuperar e não conseguiu, o encorajamos a pedir ajuda, seja de amigos, de colegas, da família ou de profissionais. De qualquer um que seja capaz de lhe estender a mão.

Para muitos, não é fácil. Nosso Diálogo da Identidade nos diz em alto e bom som que não é certo pedir ajuda - que é vergonhoso ou é uma fraqueza e sobrecarrega os outros. Esses pensamentos são poderosos, mas pergunte a si mesmo: se alguém que você ama - um tio, uma filha ou o melhor amigo - estivesse na situação na qual você se encontra, você acha que seria certo eles pedirem ajuda? Por que teria de ser diferente com você?

Se uma parte de você acredita que não precisa de ajuda, nunca será fácil pedir. E quando pedir, nem todos ajudarão, o que será doloroso. No entanto, muitos o farão. E, ao confiar neles o suficiente para pedir ajuda, você lhes oferece uma oportunidade extraordinária de fazerem algo importante por alguém de quem eles gostam. Então, um dia, você poderá ter a oportunidade de retribuir esse favor.

Crie um Diálogo de Aprendizado

7

Qual o seu objetivo? *Quando levantar a questão e quando desistir dela*

Você não pode enfrentar todos os diálogos difíceis que surgem. A vida é muito curta, a lista é muito longa. Então, como decide quando ter uma conversa, pela primeira ou pela décima quinta vez? E como afastar as questões que resolve não levantar?

Esses são os pontos que nos atormentam enquanto ficamos acordados ouvindo o latido do cachorro do vizinho. Passamos a primeira metade deste livro falando sobre o que você deveria suscitar. Passaremos a outra metade descrevendo como. Porém, antes que toquemos no assunto, há algo que podemos falar sobre quando?

Suscitar ou não suscitar: Como decidir?

Seria fácil se houvesse algumas regras claras e eficientes sobre quando suscitar questões e quando abandoná-las. "Nunca fale sobre política na mesa do jantar", "Não importa o que faça, nunca enfrente nada antes das oito da manhã" e "Nunca discorde do seu chefe" têm a vantagem de serem regras claras. Porém, não fazem sentido e não ajudam muito.

Se você deve ou não levantar uma questão com seu marido, agente ou mecânico é algo que apenas você pode decidir. Como os detalhes são diferentes, não há uma regra simples que possamos oferecer para ajudá-lo a tomar uma decisão sábia. Podemos oferecer algumas questões e dar sugestões para ajudá-lo a decidir se deve iniciar uma conversa e como fazê-lo.

Como saber se fiz a escolha certa?

Quando estamos tentando decidir se suscitamos ou não alguma coisa, em geral pensamos: "Gostaria de ser mais capaz de me decidir. Se fosse um pouco inteligente, isso não seria tão difícil para mim." A verdade é que não há "escolha certa". Não há como saber de antemão como as coisas vão se desenrolar. Portanto, não perca seu tempo procurando uma única resposta sobre o que fazer. Não é apenas inútil, mas frustrante.

Em vez disso, tenha como objetivo pensar claramente quando tiver a tarefa de fazer uma escolha. E tudo que qualquer um pode fazer.

Trabalhe com os três diálogos

Em qualquer caso, trabalhe com os três diálogos da melhor maneira que puder. Lide melhor com os sentimentos, questões-chave de identidade e possíveis distorções e falhas em suas percepções. Pense claramente sobre o que você realmente sabe (seus próprios sentimentos, suas experiências e sua história, suas questões de identidade) e sobre o que você não sabe (as intenções, as perspectivas ou sentimentos dos outros).

Esta abordagem o ajudará a tornar-se mais consciente do processo de comunicação e ter mais insight do que está tornando seu diálogo difícil. Às vezes, os insights que encontrar trarão uma resposta clara: "É importante enfrentar isso, e agora tenho algumas ideias de como fazê-lo de modo diferente" ou "Agora eu começo a ver por que essa conversa provavelmente não ajudará muito."

Três tipos de diálogos que não fazem sentido

À medida que você pensa se deve ou não encarar uma questão, descobrirá que, enquanto muitas vezes faz sentido iniciar um diálogo, outras vezes não faz. Três questões se destacam ao fazermos essa escolha com inteligência.

Será que o verdadeiro conflito está dentro de você?

Às vezes a dificuldade da situação tem muito mais a ver com o que está acontecendo dentro de você do que com o que está acontecendo entre você e a outra pessoa. No primeiro caso, o diálogo centrado na interação não será muito esclarecedor nem produtivo, pelo menos até que você tenha uma conversa mais honesta consigo mesmo.

O insight do Diálogo da Identidade de Carmen ajudou-a a resolver uma discussão com seu marido sobre as responsabilidades de lidar com várias atividades relacionadas às crianças, como o rodízio de caronas, as consultas ao médico e as aulas de piano:

Apesar de estar trabalhando o dia todo para sustentar a família enquanto Tom ficava em casa com as crianças, eu ainda tinha muitos trabalhos domésticos. Sentia como se Tom não fosse suficientemente responsável. Do meu ponto de vista, ele estava

sempre deixando a peteca cair; e eu tinha de consertar tudo para que as coisas corressesem bem.

No entanto, quando comecei a investigar meu Diálogo da Identidade, pude perceber o quanto estava controlando esta parte da vida das crianças - talvez por causa da minha ambivalência de trabalhar o dia todo. Eu amo meu trabalho. Sou competente, ganho um dinheiro decente. Porém, ainda me sinto culpada e, às vezes, fico com ciúmes por minha filha levar seus problemas primeiro para o Tom e não para mim.

Quando Carmen percebeu que ser responsável pelos horários das crianças era o seu modo de assegurar que ainda era boa mãe - envolvida e essencial para o bem-estar das crianças -, conseguiu abandonar o ressentimento que sentia quando as coisas ficavam agitadas: "Passei a dar mais coisas para Tom fazer e mudei a forma de pensar sobre essas responsabilidades. Foram coisas que escolhi estar envolvida, e não coisas que Tom negligenciou."

Há um modo melhor de abordar a questão do que falar sobre ela?

À medida que você organiza seus sentimentos ou identifica sua contribuição para determinada circunstância, torna-se mais clara a necessidade de uma mudança no seu comportamento, não um diálogo sobre interação. Às vezes, as ações são mais eficazes do que as palavras.

Walter enfrentou uma série de diálogos difíceis com sua mãe por causa da fazenda da família, localizada ao norte de Missouri. Ele conta a seguinte história:

Desde que meu pai morreu, meus irmãos têm ajudado minha mãe a administrar o lugar. Sempre que telefono, ela me pergunta

quando vou voltar para casa e me juntar aos negócios da família - ou pelo menos ficar no lugar do velho Doutor Denny como médico da cidade.

Gosto de morar em St. Louis, onde trabalho em um excelente consultório pediátrico, então precisava ter um diálogo mais bem-sucedido com minha mãe e dizer a ela para não tocar no assunto, para aceitar que eu não iria voltar - pelo menos não em pouco tempo.

Porém, à medida que organizei os três diálogos, descobri algumas coisas. Percebi que, além de me sentir frustrado e ressentido quando minha mãe tocava no assunto, também apreciava o fato de ela sentir saudades de mim e agradecido por ter raízes e a opção de retornar para elas. Também fiquei triste por minhas filhas não estarem desenvolvendo um relacionamento tão íntimo com a avó como minhas sobrinhas e por estarem perdendo a chance de crescerem em uma fazenda, o que havia sido uma experiência maravilhosa para mim.

Um dos meus pontos de vista mais importantes surgiu ao imaginar as percepções e os sentimentos de minha mãe. De repente, me ocorreu que o que minha mãe estava realmente dizendo era que sentia falta de saber o que estava acontecendo comigo - de fazer parte das nossas vidas. Ela queria que eu levasse minha família para que ela pudesse estar mais ligada e envolvida conosco. No entanto, quando ela expressava isso me perguntando quando eu iria para casa, eu reagia e acabava com o diálogo. Então, não ligava para ela durante semanas a fio, porque temia ter de discutir o assunto de novo. Portanto, eu contribuía para que ela se sentisse ainda mais desligada - o que a fazia dizer o quanto sentia falta de nós, e tudo recomeçaria.

Quando Walter compreendeu o sistema da contribuição e a complexidade de seus sentimentos, percebeu que não precisava ter uma conversa com sua mãe a respeito de quando iria para casa. Primeiro, ele precisava mudar sua contribuição para o problema.

Comecei a telefonar com mais frequência para minha mãe, a enviar pequenas cartas sobre as atividades das crianças e a convidá-la para vir nos visitar em St. Louis sem qualquer motivo especial, não apenas nos feriados ou eventos familiares. Quando ela abordava a questão da minha volta, em vez de cortar o assunto eu a fazia saber o quão gratificante era o meu trabalho, e também minha tristeza e constrangimento por não passar mais tempo com a família, e o meu desejo de que as crianças pudessem passar mais tempo com ela. Isto resultou no convite para que minhas filhas passassem as férias de verão com suas primas na fazenda. Aos poucos, as perguntas sobre o meu retorno diminuíram.

Assim, não é surpresa que Walter tenha ficado mais próximo de sua mãe.

Algumas vezes, não vale a pena ou não é possível perder tempo com o diálogo. Mesmo assim, você ainda quer fazer alguma coisa. Fran, uma bem-sucedida lobista, a favor dos direitos dos trabalhadores, teve um aborrecimento com um funcionário do pedágio em seu trajeto diário. Fran prefere guardar apenas moedas de 25 centavos em sua bolsa para não ter que procurar o dinheiro no escuro nem desviar sua atenção da estrada para ter de encontrar a moeda certa. Portanto, nas ocasiões em que paga com uma nota de um dólar, prefere receber moedas de 25 centavos como troco. Quando o funcionário do pedágio lhe dá moedas de 10 ou 5 centavos, Fran as devolve e pede moedas de 25 centavos.

Em geral, os funcionários do pedágio não veem problema nisso, mas ontem o homem que trabalhava lá explodiu: "Por que os ricos como você se acham no direito de se sentirem tão importantes e poderosos? Já lhe ocorreu que eu posso estar lhe dando moedas de 10 ou 5 centavos por alguma razão?" Fran respondeu perturbada: "Bem, sim, mas é que me parece que você pode ter mais trocado do que eu." O homem jogou duas moedas de 25 centavos na mão dela, e respondeu: "Você não tem a mínima ideia do que seja o meu trabalho. E também não liga a mínima! Vá embora." Sem palavras e furiosa, Fran deu partida no carro.

Ao refletir sobre isso em casa, Fran percebeu que sua raiva era, em grande parte, fruto da negação de várias verdades desagradáveis: ela de fato achava que tinha direitos, achava que era até correto pedir suas moedas de 25 centavos; nunca lhe tinha ocorrido imaginar os constrangimentos que o funcionário passava; e, do ponto de vista do funcionário, ela realmente parecia rica. Todos esses conflitos refletiam aspectos importantes de como ela gostava de se enxergar. Mesmo assim, ela não gostou do modo como o homem se comportou, mas podia se imaginar no lugar dele ao final de um dia longo com uma infinita fila de carros parados à sua frente.

Conclusão: no fim, Fran não sentia mais raiva e parou de fantasiar sobre sua defesa quando encontrasse o homem de novo no pedágio. Ela também enxergou sua experiência como parte de um quadro mais complexo. Ainda desejava fazer alguma coisa, mas por uma abordagem diferente. Assim, ela escreveu uma carta para os responsáveis pelo pedágio explicando seu interesse em poder receber moedas de 25 centavos como troco sem colocar os funcionários em uma situação difícil e perguntando o que poderia ser feito para garantir isso. Para sua agradável surpresa, ela

recebeu uma resposta explicando que os funcionários só podiam levar certa quantia de troco para a cabine e eram proibidos de sair de lá, exceto em determinadas horas. Os responsáveis pelo pedágio agradeceram por ela ter levantado a questão e explicaram como eles encontraram uma solução criativa para satisfazer seu pedido e diminuir o dilema dos funcionários.

Você tem objetivos que fazem sentido?

Imagine você perguntando ao chefe da NASA sobre os propósitos de determinada missão espacial e recebendo a resposta: "Bem, não sei. Tínhamos decidido enviar alguém para o espaço e depois vamos pensar no que a pessoa fará por lá."

Isso não é provável. Mesmo assim, muitas vezes nos lançamos em um diálogo assim. Quando nos damos conta, estamos no meio do diálogo e ninguém tem muita certeza de qual era o ponto ou qual desfecho seria bom.

Outras vezes, tentamos diálogos quando nossos propósitos são completamente errados. Quando isso acontece, não importa o que você diga ou faça, nada ajudará (e pode até fazer as coisas piorarem), porque você escolheu algo impossível de alcançar.

Lembre-se: Você não pode mudar a outra pessoa. Muitas vezes, o seu propósito ao iniciar um diálogo é conseguir mudar a outra pessoa. Não há nada de errado em querer uma mudança. A necessidade de modificar os outros é universal. Queremos que eles sejam mais amorosos, que demonstrem mais reconhecimento por nosso árduo trabalho, que nos deem mais liberdade pessoal ou que sejam mais sociáveis nas festas. Para aceitarem nossa escolha de

carreira ou nossa orientação sexual. Para acreditarem em nosso Deus ou nossos pontos de vista sobre questões importantes do dia.

O problema é que não podemos fazer essas coisas acontecerem. Não podemos mudar a mente de alguém ou forçá-lo a modificar seu comportamento. Se pudéssemos, muitos diálogos difíceis desapareceriam. Diríamos: "Aqui estão os motivos pelos quais você deveria me amar mais" e ele diria: "Agora que eu conheço os motivos, amo você."

No entanto, sabemos que as coisas não funcionam assim. As mudanças de atitudes e de comportamento raramente acontecem em virtude de brigas, fatos e tentativas de persuasão. Com que frequência você muda seus valores e crenças - ou quem você ama ou o que você deseja da vida - com base em alguma coisa que alguém disse? E você é capaz de se modificar quando quem está tentando modificá-lo não parece completamente ciente dos motivos pelos quais você enxerga as coisas de modo diferente?

Podemos ter influência, mas precisamos ter um cuidado especial aqui. O paradoxo é que quando tentamos modificar alguém, raramente conseguimos. Por outro lado, ao engajar alguém em um diálogo onde o objetivo seja o aprendizado mútuo, frequentemente há uma mudança. Por quê? Porque quando nosso objetivo é modificar alguém, tendemos a discutir e a atacar a história da pessoa em vez de ouvi-la. Essa abordagem aumenta as chances de o outro se colocar na defensiva e não se abrir para aprender algo novo. É mais provável que se modifique se pensar que o compreendemos e que é ouvido e respeitado. É mais provável que se modifique se se sentir livre para não fazê-lo.

Não procure alívio de curto prazo a um preço de longo prazo. Outro erro comum é agir para aliviar uma tensão psicológica de

curto prazo com o custo de criar uma situação pior no futuro.

Janet aprendeu de um modo bastante duro. Com 20 anos de experiência em gerenciamento financeiro sem fins lucrativos, ela nunca pensou que um membro do conselho fosse lhe levar às lágrimas ao questionar sua competência. No entanto, lá estava ela. Finalmente, cansada de se sentir atacada cada vez que apresentava os números do orçamento, decidiu confrontar um membro do conselho, uma mulher chamada Sylvie. As coisas não se desenrolaram bem. Janet explica:

Fazendo uma retrospectiva, apesar de estar falando algumas coisas certas - me responsabilizando por minha contribuição etc. -, acho que o que eu realmente queria fazer era dar uma bronca nela. Queria que ela se sentisse tão pequena quanto me senti. Queria que ela soubesse que não podia me tratar daquela maneira.

E fiz tudo isso. Saí da reunião me sentindo ótima... por 15 minutos. Então, comecei a me arrepender de algumas coisas que havia dito e percebi que havia tornado a situação pior, alimentando o antagonismo entre nós. O fato era que ela poderia me tratar daquela maneira, e eu só havia tornado essa situação mais provável.

Se o seu propósito é modificar a outra pessoa ou o comportamento dela, falar ou dar bronca, provavelmente trará as consequências negativas que você teme. Dizer "Você é insensível, não merece confiança ou é desagradável" comprometerá o relacionamento. É provável que você magoe os sentimentos da outra pessoa, provoque uma reação defensiva ou que seja demitido.

Isso não quer dizer que Janet não possa fazer nada para contornar a situação. Janet poderá ter um diálogo construtivo com Sylvie se conseguir mudar um pouco o seu objetivo. Se Janet conseguir negociar com ela mesma e tiver uma postura de curiosidade sobre o motivo de Sylvie reagir daquela maneira, o diálogo poderia valer a pena. Janet pode ver isso como uma oportunidade de aprender a história de Sylvie, compartilhar a história dela mesma e então imaginar como poderiam trabalhar melhor juntas. É algo que Janet esteja fazendo? Será que Sylvie tem consciência do impacto que exerce sobre Janet? Será que foi este o modo de Sylvie obter resultados no passado? Qual o conselho que Janet pode dar a Sylvie para que consiga uma reação melhor?

Se Janet puder entrar no diálogo com este tipo de curiosidade em relação aos pontos de vista de Sylvie, é pouco provável que provoque uma reação negativa ou que prejudique o relacionamento. Janet estaria investindo no relacionamento ao tentar trabalhar com Sylvie imaginando o porquê de as coisas terem sido tão difíceis.

Negociar com você mesmo para modificar seus propósitos pode tornar o diálogo menos arriscado e diminuir as desigualdades para aumentar as possibilidades de um resultado construtivo.

Não desabafe e se cale. Em geral, quando temos algo importante a dizer, dizemos na hora porque é o momento em que nos sentimos frustrados. A maioria das pessoas é suficientemente cuidadosa para evitar o erro de falar nas horas erradas. Se alguém nos diz que acabou de sair do consultório médico e terá de, finalmente se submeter àquela cirurgia, poucos diriam: "Sinto muito. Ah, a propósito, você ainda me deve 500 dólares."

Contudo, cometemos ainda um erro com relação à hora certa de dizer algo. E o erro de desabafar e se calar. Um empregado chega despreocupadamente atrasado no trabalho, você estava tentando falar sobre isso há algum tempo, então diz: "Atrasado de novo, não?" e para aí. Ou você visita seu filho no fim de semana, repara nas garrafas de cerveja vazias no lixo, e diz: "Estou vendo que você ainda está bebendo muito."

Esses comentários têm a intenção de ajudar. Você espera que seu empregado ou que seu filho internalize a mensagem. No entanto, enquanto seus comentários podem ajudá-lo a se sentir um pouco melhor ("Pelo menos eu disse algo"), fazem a outra pessoa ficar na defensiva e frustrada, o que, provavelmente, não produzirá o tipo de mudança que você tinha em mente.

Uma boa regra para se seguir é: se você vai falar, fale. Realmente fale. E se você realmente vai falar, não pode fazê-lo às pressas. Tem de planejar uma hora para falar. Tem de dizer claramente que precisa de 10 minutos ou uma hora para discutir algo importante. Você não pode ter uma conversa verdadeira em 30 segundos, e nada que não seja uma conversa franca ajudará. Se tudo o que você pode fazer é desabafar e se calar, é melhor nem levantar a questão.

Esqueça

A abordagem deste livro pode ajudá-lo a atingir um número impressionante de resultados. Não faz sentido saber decidir melhor quando abordar alguma coisa, a não ser que você tenha resolvido algumas de suas questões ou tenha tentado modificar suas próprias contribuições. E quando você decidir abordar as questões, aos poucos conseguirá se distanciar do seu próprio caminho -

apontando e reconhecendo o modo como você costumava se enganar. Com o tempo, você conseguirá diminuir sua própria ansiedade e aprofundará seus relacionamentos mais importantes.

Porém, essa abordagem não é mágica. Às vezes - apesar dos esforços - nada ajudará. Você não pode forçar a outra pessoa a querer investir no relacionamento ou solucionar os problemas. Não importa quantas vezes você explique ao seu filho o quanto fica preocupado quando ele não telefona, mesmo assim, ele pode não telefonar. Seu chefe pode continuar a se descontrolar. Sua mãe pode não compreender nunca o quanto você se sentiu emocionalmente abandonado quando era jovem.

Às vezes, você considera seus propósitos e algumas estratégias possíveis e decide não ter a conversa. Apegar-se às questões do relacionamento se torna muito doloroso e cansativo, então você segue em frente. Você consegue deixar para lá.

Outras vezes, não é tão fácil assim. Por algum motivo, mesmo que você pense que a melhor escolha é não tocar no assunto, a situação o obriga. A história ainda borbulha dentro da sua cabeça; você é inundado por emoções cada vez que pensa sobre o assunto. Você havia decidido seguir em frente, mas as emoções estão bem profundas.

Algumas pessoas dizem que esquecer é uma escolha. Outras acham que isso acontece apenas quando as condições favorecem - depois que foi demonstrado arrependimento, depois que você se envolveu em um novo relacionamento, ou depois que você foi perdoado. O que envolve estar apto para esquecer? Estender a palma de sua mão e deixar a amargura, a ira e a mágoa escorrerem por entre os dedos?

Não assumimos que sabemos. E duvidamos de qualquer um que pense haver uma fórmula fácil. Provavelmente é diferente para cada um de nós.

O que sabemos é que esquecer, em geral, leva tempo, e que raramente é uma jornada simples. Não é fácil encontrar um lugar onde você possa libertar a dor ou a vergonha que carrega por suas experiências. Um lugar onde possa contar para si mesmo a história de modo diferente - onde possa renunciar ao papel de vítima ou de vilão e dar a si mesmo e à outra pessoa um papel mais complexo e libertador. Um lugar onde você possa se aceitar como é e como tem sido.

Se alguém lhe diz que você já deveria ter se recuperado de algo ou de alguém, não acredite. Acreditar que há um tempo certo para se recuperar é apenas mais uma forma de você ficar sem ação. No entanto, também não deve acreditar que não há nada que possa fazer para esquecer ou que tudo depende do tempo. Há muitas coisas que você pode fazer para ajudar nesta caminhada.

Adote algumas suposições libertadoras

Um bom lugar para se começar é no Diálogo da Identidade, desafiando algumas suposições comuns que podem atrapalhar o esquecimento e o fato de ficar em paz com as suas escolhas. Quatro suposições libertadoras são apresentadas a seguir.

Não é minha responsabilidade tornar as coisas melhores; mas fazer o meu melhor. Para Karen, o segredo foi esquecer a fantasia de que as coisas poderiam ser melhores:

Falhei em relacionamentos anteriores, e queria muito que este desse certo. No entanto, eu não apenas queria que desse certo.

Em algum lugar, decidi que tinha de dar certo e que era meu trabalho fazer isso acontecer. Tentei tudo, e talvez eu devesse ter saído do relacionamento mais cedo. Porém era difícil esquecer a ideia de que as coisas entre Paul e eu deveriam ter dado certo se eu fosse uma pessoa melhor ou tivesse dito as coisas certas nas horas certas, ou tivesse trabalhado mais para isso, ou qualquer outra coisa.

Na situação de Karen, parte do processo de esquecer a culpa e a tristeza que carregava era aceitar que algumas vezes há limites - você não consegue sempre tornar um relacionamento mais tranquilo, mais sólido, mais íntimo ou mais duradouro. O melhor que pode fazer é tentar.

O outro também tem limitações. Algumas vezes você falará para a outra pessoa de seus sentimentos e perspectivas ou do impacto que ela exerce sobre você, e ela dirá que compreende, e ambos concordarão em mudar seus comportamentos. Então, ela faz de novo qualquer coisa que o aborreça, e você pensa: "Bem, agora ela sabe que isso me irrita. Então, qual é a história? Será que eu não sou tão importante para ela? Será que ela está tentando me enlouquecer? O que eu faço?"

Algo que você pode deduzir é que a outra pessoa é tão imperfeita quanto você. Não importa que você tenha dividido com ela da forma mais clara possível que o fato de ela beber o magoa, que o esquecimento dela o irrita ou que a indiferença dela o deixa triste, ela pode não conseguir ser diferente, pelo menos no momento.

Depois de ter sido sempre uma ótima irmã, Alison não podia se tornar uma "mandona" da noite para o dia, mesmo que quisesse. Até certo ponto, seu irmão mais novo poderia achar mais fácil aceitar suas imperfeições e ordens do que continuar a brigar com

ela. Ele consegue trabalhar as questões de identidade que o aproximam de Alison e amá-la pelas coisas que admira e gosta nela.

Este conflito não reflete quem sou. Uma importante barreira para deixar as coisas para lá ocorre quando integramos o conflito ao sentimento de quem somos. Em nossa mente, não somos o filho favorito, somos a esposa sofredora ou parte do grupo oprimido. Definimo-nos em relação ao nosso conflito com os outros.

Nos últimos quatro anos, a liderança da firma de Rob foi dividida por várias questões estratégicas. Fazendo parte do partido perdedor, a identidade profissional de Rob por pouco não foi consumida pelo fato de ele ser um dos poucos a resistir, chegando até a gerência. Agora, depois de uma união repentina, o partido de Rob tomou o controle, e a satisfação que ele sente se mistura ao constrangimento. Rob não tem certeza de como deve ver a si mesmo já que não faz mais parte da oposição. O sentido do eu de Rob talvez estivesse muito alinhado ao seu papel no conflito.

Este tipo de dinâmica desempenha um papel importante em conflitos étnicos. O sentimento de quem somos como comunidade é geralmente definido em termos de quem não somos, contra quem estamos e quais sofrimentos suportamos. Lamentavelmente podemos nos sentir ameaçados pela perspectiva de reconciliação, porque ela pode roubar não apenas nosso papel como também nossa identidade comunitária.

Estas situações são reconhecidamente difíceis de lidar porque não queremos abrir mão de quem somos, a não ser que haja algo melhor para substituir. Se você se vir sugado por um conflito, se começar a ver sua identidade amarrada ao conflito, tente dar um passo atrás e se lembrar de por que você está lutando. Você está

lutando pelo que é certo e justo, não porque necessita do conflito para sobreviver.

Deixar para lá não significa que não me importo mais. Em geral, não conseguimos deixar para lá porque tememos que se o fizermos significará que não nos importamos mais. Se você e sua irmã não tivessem diferenças, como demonstraria o quanto ela é importante para você, ou saberia que você significa muito para a vida dela? É possível esquecer e mesmo assim se importar bastante?

David lutou profundamente com essas questões:

Quando meu irmão foi assassinado, nunca pensei que poderia perdoar o homem que atirou nele - por causa de algo tão estúpido como um drinque em um jogo de pôquer. Eu também tenho de admitir que fiquei com raiva do meu irmão por ele estar lá.

Não assisti ao julgamento. Não consegui. Durante anos, toda vez que me lembrava do meu irmão, a raiva e a dor da injustiça de sua morte me invadiam. Em minha mente, eu conversava com ele e lhe dizia o quanto estava triste e também o quanto tinha raiva por ele ter sido tão estúpido e por ter me abandonado.

Apenas recentemente comecei a ver a força de perdoar cada um- meu irmão e o homem que o assassinou. Esquecer a raiva e indignação não significa que eu tenha de esquecer o amor por meu irmão ou meu sentimento de perda. Não há nada que eu possa fazer sobre isso e, enfim, aceitei o fato. Nunca me recuperarei da perda de meu irmão. Ainda converso com ele. No entanto, as conversas não são tão duras. Posso sentir falta dele sem a confusão de tantos sentimentos.

A história de David nos mostra a força de ser capaz de esquecer a raiva e ao mesmo tempo manter o amor e as lembranças. David não consegue e não pode esquecer o que aconteceu. Ele aprendeu muito com a dolorosa experiência, tanto que aplica o que aprendeu em seu relacionamento com seus filhos e com os outros. Assim, esquecendo e perdendo, um pouco do fardo emocional que carregava desde a tragédia diminuiu.

Mesmo em situações muito mais mundanas do que a de David, esquecer as questões emocionais e de identidade ocultas em um diálogo difícil pode ser uma das coisas mais desafiadoras que você possa fazer. Os diálogos difíceis operam no centro do nosso ser - onde as pessoas e os princípios importantes para nós se cruzam com nossa imagem e com nosso amor-próprio. No fundo, esquecer está relacionado com lidar com o fato de não ter um diálogo difícil com habilidade e dignidade.

E claro que quanto mais habilidoso você se tornar ao enfrentar diálogos difíceis, menos coisas haverá para esquecer. Um fator que ajuda é ter propósitos firmes.

Se levantar uma questão: Eis três objetivos que funcionam

Falamos de propósitos que lhe trarão problemas. E sobre os que fazem sentido? O objetivo aqui é trabalhar para uma compreensão mútua. Não necessariamente um acordo mútuo, mas uma melhor compreensão de cada uma das suas histórias, para que você possa tomar decisões certas (sozinho ou em conjunto) sobre o que fazer.

Sempre que você pensar que um diálogo pode ser difícil, tenha bem definidos em sua mente os três propósitos a seguir.

1. Aprendendo a história dos outros

Investigar a perspectiva dos outros nos leva a cada um dos três diálogos. Qual a informação que eles sabem que perdemos ou à qual não temos acesso? Quais experiências passadas os influenciam? Qual é o raciocínio deles para o motivo de fazer o que fizeram? Quais eram as intenções deles? Como nossas ações exerceram impacto sobre eles? Com o que eles acham que estamos contribuindo para o problema? O que eles estão sentindo? O que esta situação significa para eles? Como ela afeta a identidade deles? O que está em risco?

2. Expressando seus pontos de vista e sentimentos

Seu objetivo deveria ser expressar seus pontos de vista e seus sentimentos para sua própria satisfação. Você espera que a outra pessoa compreenda o que você está dizendo, e talvez seja motivada por isso, mas não pode contar com isso. O que você pode fazer é dizer, da melhor maneira possível, o que é importante para você sobre os seus pontos de vista, suas intenções, suas contribuições, seus sentimentos e questões de identidade. Você pode compartilhar sua história.

3. Resolvendo o problema juntos

Dado o que você e a outra pessoa aprenderam, o que melhoraria a situação daqui para frente? Será que você consegue pensar em formas criativas para satisfazer as necessidades de ambos? Quando suas necessidades forem conflitantes, você consegue usar padrões imparciais para garantir que uma maneira justa e viável de resolver o conflito?

Postura e propósito caminham lado a lado

Estes três propósitos conciliam o fato de que você e a outra pessoa veem o mundo de modo diferente, que ambos possuem sentimentos poderosos sobre o que está acontecendo e que cada um tem suas próprias questões de identidade para enfrentar. Em suma, cada um tem sua própria história. Você precisa de objetivos que possam levar em conta essa realidade.

Esses são os propósitos que emergem de uma postura de aprendizado, do trabalho com os três diálogos e a mudança de sua orientação interna da certeza para a curiosidade, do debate para a exploração, da simplicidade para a complexidade, do "ou" para o "e". Eles podem parecer simples - talvez até simplistas. No entanto, sua simplicidade encobre tanto a dificuldade envolvida em realizar bem a tarefa quanto a força que tem de transformar o modo como você lida com seus diálogos.

Trabalhando a partir de uma postura de aprendizado com esses propósitos em mente, o resto do livro investiga detalhadamente como conduzir um diálogo de aprendizado, desde o início até o desenrolar, sem paralisações.

8

O início: *Comece pela terceira história*

Em geral, o momento mais estressante de um diálogo difícil é o início. Podemos aprender logo nos primeiros segundos que as notícias não são boas para nós, que a outra pessoa enxerga as coisas de modo bem diferente ou que provavelmente não conseguiremos o que desejamos. O outro pode ficar zangado ou profundamente perturbado, ou podemos descobrir que ele não quer falar conosco de modo algum.

No entanto, ao mesmo tempo que o início está cheio de perigos, não deixa de ser uma oportunidade. É quando você tem mais chances de influenciar toda a direção do diálogo. E claro que você pode começar levantando questões desordenadamente; todos nós já fizemos isso. Porém, não tem de ser assim. O que você diz no começo pode direcioná-lo para a compreensão e solução do problema. Você pode aprender técnicas para saber como tirar proveito da oportunidade que o início do diálogo apresenta e princípios simples para compreender por que sua abordagem usual frequentemente tem um resultado ruim.

Como iniciar um diálogo? Primeiro vamos analisar como não iniciá-lo.

Por que nosso início típico não ajuda?

De uma maneira ou de outra, se vamos ter uma conversa, temos de começar dizendo algo. Assim, talvez lembrando um conselho do treinador de natação da infância, fechamos os olhos, respiramos fundo e pulamos:

Se você contestar o testamento do papai, a família toda se despedaçará.

Fiquei muito preocupado com o que você disse diante do supervisor.

Seu filho Nathan pode ser muito difícil dentro da sala de aula - desordeiro e questionador. Você disse há algum tempo que as coisas iam bem em casa, mas deve haver algo que o está perturbando.

Antes que percebamos, não conseguimos compreender mais nada. A outra pessoa fica magoada ou zangada, ficamos defensivos, nossa preparação voa pela janela e nos perguntamos por que achamos que seria boa ideia ter a conversa.

O que saiu errado?

Começamos dentro da nossa própria história

Quando nos jogamos em um diálogo, começamos dentro da nossa história. Descrevemos o problema do nosso ponto de vista; ao fazê-lo, disparamos apenas as reações que queríamos evitar. Começamos exatamente do lugar que a outra pessoa pensa que está o problema. Se ela concordasse com a nossa história, provavelmente não estaríamos travando esse diálogo. Nossa história envia sinais, aconselha os outros a se defender ou a contra-atacar.

Disparamos o diálogo da identidade do outro desde o início

Invariavelmente, nossa história (apesar de sem intenção) comunica um julgamento sobre eles - o tipo de pessoa que são - e o fato de que, em nossa versão dos fatos, eles são o problema. Algo tão simples quanto uma frase de abertura pode nos revelar. Vamos dar uma olhada nas linhas a seguir:

Frases de abertura	Mensagem implícita
<i>Se você contestar o testamento do papai, a família toda se despedaçará.</i>	Você é egoísta, mal-afortunado e não liga para a família.
<i>Fiquei muito preocupado com o que você disse diante do supervisor.</i>	Na pior das hipóteses, você me traiu – na melhor das hipóteses, é estúpido.
<i>Seu filho Nathan pode ser muito difícil dentro da sala de aula – desordeiro e questionador. Você disse há algum tempo que as coisas iam bem em casa, mas deve haver algo perturbando-o.</i>	Seu filho é problemático, provavelmente porque você é um mau pai, que o criou em um ambiente doméstico ruim. O que você está escondendo?

Poderíamos imaginar começos piores, mas não é difícil ver por que elas colocaram as pessoas na defensiva. Disparamos desde o início o Diálogo da Identidade da outra pessoa, e não há lugar em nossa agenda para a história dela. É natural que ela rejeite nossa versão e queira colocar a sua na mesa: "Não estou tentando despedaçar a família, só estou obedecendo o que papai queria." Ou "Nathan não é uma criança-problema. As pessoas que sabem lidar com crianças veem que ele é um menino muito meigo."

Ao deixar a história deles de lado, implicitamente estabelecemos uma escolha entre as duas versões dos fatos e dos sentimentos: deles e nossa.

A questão é o que fazer então. A seguir expomos duas diretrizes poderosas para se iniciar o diálogo na direção certa; (1) inicie o diálogo a partir da "terceira história" e (2) lance um convite para investigarem as questões juntos.

Primeiro passo: Comece pela terceira história

Além da sua história e da história da outra pessoa, todo diálogo difícil inclui uma terceira história invisível. A terceira história é a que poderia ser contada por um observador perspicaz, alguém neutro neste problema específico. Por exemplo, na luta entre os carros e bicicletas pelas ruas da cidade, a terceira história poderia ser contada pelos urbanistas da cidade que podem compreender as preocupações de cada lado e ver por que cada grupo está frustrado com o outro. Quando aparecem tensões em um casamento, a terceira história poderia ser contada por um conselheiro matrimonial. Em uma discussão entre amigos, a terceira história pode ser a perspectiva de um amigo comum, que vê que cada lado tem preocupações que precisam ser abordadas.

Pense como mediador

Os urbanistas, o conselheiro matrimonial e o amigo comum têm o ponto de vista de um observador neutro ou mediador. Mediadores são o terceiro grupo, que ajuda as pessoas a resolverem os problemas. No entanto, os mediadores não têm poder de impor uma solução como os juízes e árbitros; eles estão lá para ajudar os dois lados a se comunicarem eficientemente e para investigar caminhos possíveis de seguir adiante.

Uma das ferramentas do mediador que mais ajuda é a habilidade de identificar esta terceira história invisível, o que significa descrever

o problema entre as pessoas de modo que soe verdadeiro para os dois ao mesmo tempo. É fácil descrever o problema de maneira que apenas um dos lados concorde - na verdade, isso é o que fazemos quando começamos pela nossa história. A questão é conseguir fazer duas pessoas com histórias diferentes concordarem com a mesma descrição do que está acontecendo.

Os mediadores não possuem uma intuição mágica que os permite fazer isso. Eles recorrem a uma fórmula (e muita prática) que pode ser aprendida por qualquer um. Você não precisa ser uma terceira pessoa imparcial para iniciar pela terceira história. Você pode iniciar seu próprio diálogo dessa maneira.

Nem certo nem errado, nem melhor nem pior - apenas diferente

O segredo é aprender a descrever a distância - ou a diferença - entre a sua história e a história da outra pessoa. Não importa o que mais você pense ou sinta, pode, pelo menos, concordar que você e o outro veem as coisas de modo diferente. Veja um exemplo.

A história de Jason. A companheira de quarto de Jason, Jill, deixa a louça suja dentro da pia por dias seguidos. Isso deixa Jason louco, e significa que ele limpa muito mais do que ela, já que não aguenta a bagunça. Há algum tempo, Jason levantou a questão com Jill, dizendo: "Será que tenho de fazer tudo por aqui? Você não pode deixar a louça suja por tanto tempo - é um risco para a saúde."

E claro que Jason está falando de dentro de sua história. Jill não vai se impressionar com este tipo de começo e provavelmente responderá se defendendo ou atacando Jason. Isso também aconteceria mesmo que Jason iniciasse com mais tato, oferecendo algo como: "Jill, precisamos conversar sobre o seu problema de lavar a louça." Com tato ou não, esta ainda é a história dele.

A história de Jili. Se Jill fosse levantar a questão, ela começaria de modo diferente: "Jason, precisamos conversar sobre o fato de você ser tão chato com relação à louça. Na noite passada, você praticamente limpou a mesa antes que eu tivesse acabado de comer. Você precisa relaxar." Isto, é claro, convém a Jill, mas não a Jason.

A terceira história. A terceira história retiraria o julgamento da descrição e descreveria o problema como uma diferença entre Jason e Jill. Poderia ser assim: "Jason e Jill têm preferências diferentes sobre quando lavar a louça e padrões diferentes no que se refere à limpeza apropriada ou obsessiva. Cada um está infeliz com a abordagem do outro." E assim que um mediador ou um amigo observador descreveria o problema. Tanto Jason quanto Jill concordaria com essa diferença.

Obviamente há uma diferença, e na terceira história não há julgamento sobre quem está certo ou qual ponto de vista é mais comum. A terceira história apenas capta a diferença, o que permite que ambos os lados concordem com a mesma descrição do problema: cada um sente que sua história é reconhecida como parte legítima da discussão.

Uma vez encontrada a terceira história, você mesmo pode começar por ela. Assim, Jason poderia dizer: "Jill, parece que eu e você temos preferências ou crenças diferentes sobre quando lavar a louça. Eu gostaria de saber se podemos falar sobre isso." Jason pode levantar a questão sem sacrificar seus pontos de vista (logo ele perguntará pela história de Jill e descreverá a sua própria história), e Jill poderá concordar sem se colocar na defensiva.

É muito importante perceber que você não precisa saber o que está por trás da história da outra pessoa para iniciar o diálogo assim. Tudo que precisa fazer é reconhecer que ela existe: que,

provavelmente, há muitas coisas que você não compreende sobre a perspectiva da outra pessoa e que um dos motivos para desejar falar é querer aprender mais sobre os pontos de vista dela. Você pode iniciar pela terceira história dizendo: "Sinto que você e eu enxergamos o problema de modo diferente. Gostaria de compartilhar o modo como eu enxergo as coisas e aprender mais sobre o modo como você as vê."

Frases de abertura

De dentro da sua história: Se você contestar o testamento de papai, a família toda se despedaçará.

A terceira história: Eu queria falar sobre o testamento de papai. É claro que você e eu compreendemos de modo diferente a intenção dele e o que seja justo para cada um de nós. Eu gostaria de compreender por que você vê as coisas desse jeito e de compartilhar com você minha perspectiva e meus sentimentos. Além disso, tenho medo do que pode significar para a família uma briga na justiça; e acho que você também tem.

De dentro da sua história: Fiquei muito chateado com o que você disse diante do supervisor.

A terceira história: Eu gostaria de falar com você sobre o que aconteceu essa manhã na reunião. Fiquei aborrecido com algo que você falou. Eu queria explicar o que estava me incomodando, e também ouvir o seu ponto de vista sobre a situação.

De dentro da sua história: Seu filho Nathan pode ser difícil dentro da sala de aula - desordeiro e questionador. Você disse há algum tempo que tudo ia bem em casa, mas deve haver alguma coisa que o está perturbando.

A terceira história: Eu gostaria de compartilhar com você minha preocupação com relação ao comportamento de Nathan em sala de aula e ouvir mais sobre o que você acha que pode estar contribuindo para isso. Sei, pelas nossas conversas anteriores, que você e eu pensamos de modo diferente. Acho que, se uma criança está tendo problemas na escola, em geral é porque algo o está incomodando em casa, e sei que você acha que no caso dele isso não é verdade. Talvez juntos possamos descobrir o que o está motivando e como lidar com isto.

A maioria dos diálogos pode ser iniciada pela terceira história para incluir os dois pontos de vista e fazer um convite à investigação conjunta. Considere os inícios dos diálogos que vimos antes e como poderiam ter se desenrolado se tivessem começado pela terceira história.

Colocar-se fora da sua história não significa ter de desistir do seu ponto de vista. O seu objetivo ao iniciar um diálogo é convidar a outra pessoa para uma investigação conjunta. Durante a investigação, você dedicará algum tempo para os pontos de vista de cada um e depois retornará aos seus para ajustá-los com base no que aprendeu e no que compartilhou.

Depois de conversar com seu irmão sobre como cada um pensa que os bens de seu pai deveriam ser divididos, de onde veem esses pontos de vista, e como você se sente a respeito do conflito atual, talvez seu conceito do que é justo se modifique. Os pontos de vista do seu irmão talvez se modifiquem também. E talvez vocês dois encontrem um meio de estabelecer a questão para que pareça justa para ambos.

Ou talvez os dois ainda discordem. Você acha que a propriedade deveria ser dividida igualmente entre os três filhos. Seu irmão diz que

seu pai queria que fosse dividida igualmente entre os sete netos - de tal modo que a parte da família dele, com os três netos, receba mais do que a sua e sua filha única. Mesmo que você discorde da essência da discussão, teve a chance de expressar que o conflito o aborrece, o deixa triste e preocupado, e adquire uma compreensão mais profunda de por que seu irmão vê a questão dessa forma. Você pode conseguir trabalhar as diferenças ao mesmo tempo que protege o relacionamento da sua família de ser devastado por uma briga feia. Ao manter o diálogo aberto e ao compreender os sentimentos e perspectivas envolvidos, enviamos uma mensagem importante de que, mesmo quando discordamos, nos importamos com a outra pessoa. Manteremos a comunicação mesmo quando enviamos as questões com as quais não conseguimos concordar para um árbitro ou para o tribunal de sucessões para serem decididas. Se nada der certo, você poderá separar melhor as discordâncias substanciais da importância dos relacionamentos.

Se eles iniciarem o diálogo, você ainda pode passar para a terceira história

É claro que nem sempre você terá a chance de refletir sobre como quer iniciar um diálogo. Algumas vezes os diálogos difíceis desabarão sobre você - no seu escritório ou na porta de casa -, esteja você preparado ou não.

Você pode seguir as diretrizes da terceira história mesmo que não seja você quem tenha iniciado a conversa. Eis o que deve fazer: pegue qualquer coisa que o outro diga e use como a metade dela da descrição para a terceira história. Já que a terceira história inclui a história das outras pessoas, não significa que você esteja se desviando do assunto quando a conversa começar com os pontos de vista do outro.

Se Jill chega para Jason e diz: "Precisamos conversar sobre o fato de você estragar todas as nossas refeições sendo tão obsessivo sobre a limpeza da louça", talvez Jason queira responder a partir da história dele: "O quê? Você é que tem o problema. Você é a maior porca que eu conheço!" No entanto, se ele fizer isso, estará atirando, precipitadamente, o diálogo contra um muro de tijolos.

Em vez disso, Jason pode tratar o começo como a parte de Jill da terceira história. Ele poderia dizer: "Parece que você está muito infeliz com o modo como eu trato a louça. Tenho problemas com a maneira como você trata a louça, então, acho que cada um tem preferências e pontos de vista diferentes sobre isso. Parece que seria bom discutirmos..."

Jason não apenas reconheceu a história de Jill como parte importante do diálogo, mas também incluiu a sua como parte do processo de compreensão do problema. E, ao fazê-lo, Jason conseguiu mudar da discussão para a compreensão do diálogo.

Segundo passo: Estenda o convite

O segundo passo para iniciar bem um diálogo é fazer um convite: descrevi o problema de modo que nós dois possamos aceitar. Agora, como objetivo, quero sugerir a compreensão mútua e a solução do problema, verificar para saber se faz sentido para você e convidá-la a juntar-se a mim em uma conversa.

Descreva seus objetivos

Se a outra pessoa aceitar o seu convite, ela precisa saber com o que está concordando. Deixar claro de antemão que seu objetivo é compreender melhor a perspectiva dela, compartilhar o seu ponto de vista e falar sobre como prosseguir juntos torna o diálogo muito

menos misterioso e ameaçador. O fato de a outra pessoa saber que a perspectiva dela tem espaço no diálogo e que não é uma campanha para modificá-la torna a aceitação do convite mais provável.

Convide, não imponha

É claro que um convite pode ser recusado. Ninguém pode forçar o outro a dialogar. Se você definir sua tarefa como "estabelecer a descrição do problema e objetivos para o diálogo", mesmo um início muito bem colocado pode encontrar alguma resistência, porque isso agora faz parte da sua versão da terceira história. Portanto, sua oferta deve estar aberta à modificação por parte da outra pessoa.

Pense que o objetivo é "oferecer e discutir uma descrição e um objetivo possíveis" para o seu diálogo. Em outras palavras, a tarefa de descrever o problema e de estabelecer objetivos é, em si, uma tarefa para ambos.

Torne-os seus parceiros em solucionar o problema

É mais provável que aceitem seu convite se oferecer à outra pessoa um papel atraente na condução do problema. Você precisa evitar a tentação de enxergar o outro como o "problema" ou sob uma ótica desinteressante, já que isso irá disparar o Diálogo da Identidade dela e paralisar o diálogo. Então, se em uma negociação contratual você disser: "Posso ver que temos ideias diferentes sobre qual salário faz sentido aqui", tudo bem. Mas se você acrescentasse "e já que você é novo na área, posso dizer como geralmente é feito", você os vê como novatos e estraga tudo.

Se aceitar o seu convite requer que a outra pessoa reconheça que é ingênua, insensível, manipulável ou, de qualquer modo, desagradável ou inadequada, é muito provável que não aceite. Se, por outro lado, você diz: "Será que pode me ajudar a compreender...?" oferece o papel de orientador. "Vamos trabalhar de modo a podermos..." convida para uma parceria. "Eu gostaria de saber se seria possível..." lança um desafio e oferece à outra pessoa o papel potencial de herói.

O papel que você oferece tem de ser verdadeiro. No entanto, não seja tolo ao pensar que sua descrição original - a história que vê a outra pessoa como vilã, por exemplo - é mais verdadeira do que outros papéis que você possa encontrar para ela. Pode ser que, ao ver o outro em um papel mais atraente, você necessite reconhecer que se quiser obter um retrato mais completo - e fizer algum progresso verdadeiro - você precisará da ajuda do outro.

Às vezes, a coisa mais verdadeira que se pode fazer é compartilhar a luta interna para enxergar o outro em um papel mais positivo. Você pode dizer algo como: "A história que estou contando para mim mesmo é a de que você está sendo indelicado. Em algum nível sei que não é justo para você, e eu preciso que me ajude a colocar as coisas em seus devidos lugares. Preciso que me ajude a compreender o seu papel nisso tudo." E honesto e, ao mesmo tempo, oferece ao outro o papel de "alguém que pode me ajudar a obter minha perspectiva" de volta.

Seja persistente

Ser persistente não é incompatível com o conselho de convidar em vez de impor. Pode dar um pouco de trabalho ajudar a outra pessoa a compreender o que você está propondo.

Ruth quer ter uma conversa com o ex-marido sobre o tempo que ele dedica à filha Alex. No passado, suas conversas acabaram em brigas. Desta vez, Ruth inicia pela terceira história e oferece alguns objetivos úteis. Mesmo assim, é necessário negociar um pouco para que o ex-marido compreenda:

RUTH: Brian, parece que está sendo um pouco difícil sermos claros um com o outro sobre o tempo que você dedica a Alex.

BRIAN: Eu sei, eu sei. Desculpe, está bem? Tivemos um problema na loja e fiquei preso em reuniões tentando resolvê-lo.

RUTH: Compreendo que essas coisas às vezes acontecem. Acho que estava pensando de modo geral, pois várias vezes, nos últimos meses, achei que tivesse confirmado que você passaria o dia com ela, e depois fiquei sabendo que você compreendeu que nosso plano era apenas uma possibilidade. Você achou que o plano era que você viria se pudesse.

BRIAN: Foi isso que eu disse. Se eu pudesse, viria visitar.

RUTH: Você vê, e eu pensei que tivéssemos concordado com um plano definido - que você viria não importa o que acontecesse. Portanto, não estamos compreendendo bem um ao outro. Gostaria de esclarecer isso porque é muito difícil para Alex quando não nos entendemos. Será que podemos dedicar um pouco de tempo para tentarmos resolver essa questão?

BRIAN: É claro. Eu não quero aborrecer a Alex... Repare que Brian não aceitou ou talvez não tenha compreendido a descrição do problema ou os objetivos de Ruth no início. Ele esperava que ela gritasse com ele por não ter aparecido e reagiu de acordo.

Contudo, Ruth fez um bom trabalho ao ser, ao mesmo tempo, persistente e aberta às respostas de Brian.

Alguns tipos específicos de diálogos

Além do conselho geral de iniciar o diálogo pela terceira história, podemos oferecer conselhos mais específicos em relação ao início do diálogo, dependendo da natureza do diálogo difícil que você antecipa.

Sendo o portador de más notícias

Como dissemos no Capítulo 2, mesmo ao dar más notícias deve haver um diálogo e, geralmente, é melhor colocar as más notícias na frente. Por exemplo, não tente tapear o interlocutor perguntando primeiro: "E então, o que você acha do relacionamento?" quando na verdade quer dizer "Eu quero terminar o relacionamento". E não fale por duas horas sobre algumas "questões" que você está tendo quanto ao relacionamento se você sabe que, afinal, o que você quer é terminar tudo.

Se você está dizendo para seus pais que você e sua família não irão para o Natal, deve dizer: "Conversamos muito sobre o fato de ser importante para nós que a gente vá aí para as festas e também sobre o quanto é difícil financeira e emocionalmente para nós. Estou telefonando porque Juan e eu conversamos muito e decidimos que vamos passar este Natal aqui com as crianças. Foi uma decisão bastante difícil, me sinto mal em desapontar vocês. Queria que soubessem o mais cedo possível e gostaria de falar um pouco, se vocês quiserem, sobre as suas reações e sobre o que vocês pensam a respeito."

Se você tiver tanto boas quanto más notícias, não significa que você tenha de começar necessariamente pelas más. Ao contrário, seja claro que é portador das duas. Na verdade, você pode discutir com o interlocutor por qual delas deve começar. Ou talvez haja uma ordem lógica a seguir que pode ser compartilhada.

Fazendo pedidos

Alguns diálogos difíceis estão centrados no nosso desejo de conseguir algo. Um exemplo comum é pedir um aumento. Como começar?

"Imagino se faria sentido...?" O conselho simples sobre fazer pedidos é o seguinte: não o transforme em exigência. Ao contrário, convide para uma análise se o aumento é justo, se faz sentido. Isso não significa ser inseguro, mas ser realista. Seu chefe tem informações sobre você e seus colegas que você não tem. Pode parecer uma preocupação desnecessária, mas, na verdade, você não pode saber se merece um aumento até que tenha analisado a questão com seu chefe.

No fundo, você sabe disso, e esse é um dos grandes motivos por que pedir aumento causa ansiedade. Tente substituir "Acho que mereço um aumento" por "Gostaria de saber se faz sentido eu receber um aumento. Pelas informações que possuo, acho que mereço. [Esse é o meu raciocínio.] Gostaria de saber como você vê a questão". Essa aparente pequena mudança no modo como você inicia deve reduzir o estresse, além de manter o diálogo equilibrado. No final, pode ser que você descubra que não merece o aumento ou que merece um aumento maior ainda do que achou que merecia no início.

Reverendo diálogos que deram errado

Às vezes você sabe, talvez por experiências passadas, que a outra pessoa pode reagir negativamente quando você levantar um tópico especialmente sensível. Seu filho não quer falar sobre as notas, sua esposa não quer falar sobre dinheiro e, assim que você começa a falar de racismo no departamento, seus colegas reviram os olhos. Como você pode começar uma conversa mais construtiva quando os diálogos não se desenrolaram bem no passado e o simples fato de levantar velhas questões o transforma em vilão?

Fale sobre como falar sobre algo. A abordagem mais fácil é primeiro falar sobre como falar. Trate como o problema "o modo como as coisas geralmente se desenrolam quando tentamos ter esta conversa" e o descreva pela terceira história: "Sei que no passado, quando levantei a questão de quem seria promovido e qual o papel que a etnia desempenhava no processo, as pessoas algumas vezes se sentiram acusadas ou irritadas. Não quero acusar ninguém ou fazer com que se sintam pouco à vontade. Ao mesmo tempo, acho importante discutir isso. Gostaria de saber se poderíamos conversar sobre o modo como cada um reage à conversa e se há uma forma melhor de abordarmos tais questões."

Ou imagine que tem uma amiga que, na sua opinião, está tão sobrecarregada de compromissos que está com a saúde abalada. Só ela não vê as coisas assim e, sempre que você tenta abordar o assunto, ela se torna defensiva. Levantar a questão falando sobre como você fala pode soar assim: "Realmente acredito que você não gosta de discutir seus compromissos, pelo menos não do modo como eu faço. O problema é que me preocupo e gostaria de compartilhar com você porque, de certo modo, ajudaria. Acho que não sei como fazê-lo e gostaria de saber se você tem algum conselho para me dar."

Pode ser que mesmo assim a sua amiga fuja do diálogo. Porém, também é possível que ela se engaje: "Sabe, em parte eu concordo com você. No entanto, muitas pessoas me dizem isso agora e o que eu realmente preciso é de alguém que me apoie sem tentar me dar conselhos. Apenas escute enquanto eu reflito e decido o que cortar. Você me entende?"

Um mapa para seguir em frente: A terceira história, a história deles e a sua história

Começar pela terceira história o conduz em segurança para a base da montanha. No entanto, ainda há a montanha propriamente dita para ser escalada. Quando a descrição do problema estiver em cima da mesa, e seus objetivos claros, você precisará passar algum tempo investigando os três diálogos do ponto de vista de cada um. A outra pessoa compartilhará os seus pontos de vista e sentimentos, e você entrará em sua própria história e a compartilhará.

Sobre o que falar: Os três diálogos

À medida que vocês compartilham suas histórias, cada um dos três diálogos oferece um caminho útil para ser explorado. Vocês podem falar sobre as experiências passadas que levaram cada um a enxergar as coisas do modo como a veem: "Acho que o motivo por ter reagido mal foi que na última vez nós não recebemos o pagamento de um vendedor, e a situação ficou cada vez pior."

Você pode perguntar sobre as intenções da outra pessoa e compartilhar o impacto do comportamento dela sobre você: "Não sei se percebe, mas quando não me telefonou, fiquei louco de preocupação." Você não pode sentir o mesmo que eles sentem: "Se eu fosse você, estaria bastante frustrado." Ou compartilhar o que acontece com seu Diálogo da Identidade: "Penso que acho isto tão

difícil porque ser justo é muito importante para mim. Fico preocupado que o modo como abordei o assunto não tenha sido justo para você." Finalmente, o que você escolher compartilhar dependerá do contexto, do relacionamento e do que parece apropriado e útil.

Sobre o que falar

Explore de onde vem cada história

“Provavelmente minhas reações aqui têm muito a ver com minhas experiências em um trabalho anterior...”

Compartilhe o impacto exercido sobre você

“Não sei se você teve a intenção, mas eu me senti extremamente mal quando...”

Assuma a responsabilidade pela sua contribuição

“Há uma série de coisas que eu fiz que tornou a situação mais difícil...”

Descreva os sentimentos

“Estou ansioso por trazer isto a tona, mas, ao mesmo tempo, é importante para mim falarmos sobre isso...”

Refleta sobre as questões de identidade

“Acho que este assunto me deixa inerte porque não gosto de pensar em mim como alguém que...”

Como falar sobre algo: Escutar, expressar e resolver o problema

Os três diálogos fornecem um mapa útil sobre o que falar; os próximos capítulos estudarão mais profundamente sobre como falar sobre algo.

Para poder ver a história da outra pessoa do lado de dentro, você necessitará de algumas habilidades específicas para perguntar, ouvir e reconhecer. Para compartilhar a sua própria história com clareza e força, você precisa se sentir habilitado e ser exato ao falar apenas por você. Os Capítulos 9 e 10 exploram esses desafios e oferecem diretrizes para mais eficiência. É claro que nunca será tão fácil como mudar da terceira história para a história deles e para a sua história. Um diálogo verdadeiro é um processo interativo - onde você será constantemente ouvido, compartilhará seus pontos de vista, fará perguntas e negociará para trazer o diálogo de volta quando ele estiver se desviando. O Capítulo 11 fornece uma diretriz de como lidar com esse processo interativo e como caminhar na direção da solução do problema. Finalmente, o Capítulo 12 volta à história original sobre Jack e Michael e oferece mais exemplos ilustrando como tudo funciona na prática.

9

Aprendendo: Ouvindo *de dentro para fora*

Andrew está visitando seu tio Doug. Enquanto Doug está ao telefone, Andrew puxa a perna da calça do tio dizendo: "Oi, Doug, eu quero ir lá fora."

Doug diz: "Agora não, eu estou ao telefone."

Andrew insiste: "Mas tio Doug, eu quero ir lá fora!"

"Agora não, Andrew!" vem a resposta de Doug.

"Mas eu quero sair!", repete Andrew.

Depois de mais algumas tentativas, Doug tenta uma abordagem diferente: "Andrew, você realmente quer ir lá fora, não é?"

"Quero", diz Andrew. Sem mais comentários, Andrew se afasta e começa a brincar sozinho. Acontece que Andrew só queria saber que seu tio o compreendia. Ele queria saber que havia sido ouvido.

A história de Andrew demonstra algo verdadeiro para todos nós: temos um profundo desejo de sermos ouvidos e saber que os outros se importam em nos ouvir.

Algumas pessoas acham que são boas ouvintes. Outras sabem que não são, mas não ligam muito. Se você faz parte de qualquer um dos grupos, pode se sentir tentado a pular este capítulo. Não o

faça. Ouvir bem é uma das habilidades mais poderosas que você pode trazer para um diálogo difícil. Ajuda a compreender a outra pessoa e, mais importante ainda, ajuda a compreender você.

Ouvir transforma o diálogo

Há um ano, a mãe de Greta descobriu que tinha diabetes e foi obrigada a seguir ordens médicas severas quanto a medicação, dieta e exercícios. Greta está preocupada que sua mãe não esteja seguindo as recomendações médicas. No entanto, ela não tem muito sucesso ao encorajar a mãe a fazê-lo. Eis uma típica conversa entre Greta e a mãe:

GRETA: Mãe, você precisa obedecer ao plano de exercícios. Eu me preocupo porque acho que você não compreende a importância deles.

MÃE: Greta, por favor, pare de me perseguir com isso. Você não compreende. Estou fazendo o melhor que posso.

GRETA: Mãe, eu entendo, é claro. Sei que pode ser difícil fazer exercícios, mas quero que você fique bem. Quero que você esteja por aqui para os seus netos.

MÃE: Greta, eu realmente não gosto dessas conversas. É tudo muito difícil para mim, a dieta, os exercícios.

GRETA: Eu sei que é difícil. Não é divertido fazer exercícios, mas a questão é que depois de uma ou duas semanas fica mais fácil, e você vai começar a sentir falta deles. Podemos encontrar alguma atividade de que você goste de verdade.

MÃE: [cheia] Você não percebe... É muito estressante. Não vou mais falar sobre isso e ponto final!

Não é de surpreender que esse diálogo deixe Greta frustrada, impotente e profundamente triste. Greta imagina como poderia ser mais assertiva, como poderia persuadir sua mãe a mudar.

Porém, o problema de Greta não é a assertividade. O que lhe falta é a curiosidade. No diálogo que se segue, Greta muda seu objetivo da persuasão para aprendizado. Ao fazê-lo, ela se limita a ouvir, perguntar e reconhecer os sentimentos da mãe:

GRETA: Eu sei que você não gosta de falar de seu diabetes e dos exercícios.

MÃE: Realmente, não. Fico muito aborrecida.

GRETA: Quando você diz aborrecida, o que quer dizer? De que forma?

MÃE: Greta, tudo! Você acha que eu me divirto?

GRETA: Não, mãe, eu sei que é realmente difícil. Apenas não sei nada sobre o que você pensa, o que significa para você, como você se sente.

MÃE: Vou dizer, se seu pai estivesse vivo seria diferente. Ele era tão carinhoso quando eu ficava doente. Ter de seguir todas essas regras complicadas, ele teria sido bom nisso. Ele tomaria conta de tudo. Quando fico doente, sinto muita falta dele.

GRETA: Parece que você está se sentindo muito solitária sem o papai.

MÃE: Eu tenho amigos, e você tem sido maravilhosa, mas não é a mesma coisa que ter seu pai aqui para ajudar. Acho que me sinto

solitária de verdade, mas detesto falar sobre isso. Não quero ser um peso para vocês.

MÃE: Você acha que se nos contar que se sente sozinha será um peso? Que nós vamos nos preocupar?

GRETA: Não quero que vocês passem pelo que minha mãe passou. Você sabe, a mãe dela morreu de diabetes.

GRETA: Eu não sabia. Nossa!

MÃE: Dá medo saber que você tem a doença que matou sua bisavó. É difícil aceitar. Sei que os remédios são melhores hoje em dia, e é por isso que eu deveria estar seguindo todas as regras, mas segui-las me faz sentir uma velha doente.

GRETA: Então, seguir as ordens médicas seria como aceitar algo que você ainda não aceitou completamente?

MÃE: É irracional. Eu não estou dizendo que não é. [cheia] É apenas muito amedrontador e humilhante.

GRETA: Eu sei que é, mãe.

MÃE: Vou dizer mais uma coisa. Nem compreendo o que deveria estar fazendo. A comida, o exercício. Um afeta o outro, e você tem de equilibrar. É complicado, e o médico não ajudou muito com a explicação. Não sei por onde começar. Seu pai saberia.

GRETA: Talvez eu possa ajudar.

MÃE: Eu não quero ser um peso.

GRETA: Eu quero ajudar. Na verdade, vai me fazer sentir melhor, não tão impotente.

MÃE: Se você puder, vai me tirar um grande peso das costas...

Greta ficou surpresa e maravilhada por ver como seu diálogo melhorou depois que começou a escutar a mãe de verdade. Ela começou a ver as questões do ponto de vista de sua mãe, o quanto elas eram mais profundas do que ela imaginava, e como poderia ajudar sua mãe da maneira que ela queria ser ajudada. Talvez este seja o benefício mais evidente de se escutar: aprender sobre a outra pessoa. No entanto, há um segundo benefício igualmente surpreendente.

Escutar os outros facilita que escutem você

Ironicamente, quando Greta, em vez de tentar persuadir sua mãe a fazer exercícios, passou a escutá-la e a validar seus sentimentos, acabou atingindo, não por acidente, o objetivo que lhe escapara até então. Uma das queixas mais comuns que ouvimos das pessoas engajadas em diálogos difíceis é a de que a outra pessoa não ouve. E, quando ouvimos isso, nosso conselho é: "Você precisa passar mais tempo ouvindo o outro."

Quando a outra pessoa não está ouvindo, você pode imaginar que ela é teimosa ou não compreende o que você está tentando dizer. (Se entendesse, saberia por que deveria escutar.) Assim, você pode tentar quebrar isto repetindo, tentando novas formas de se explicar, falando mais alto etc.

Olhando assim, parecem boas estratégias. No entanto, não são. Por quê? Porque na maioria das vezes, a razão para a outra pessoa não estar escutando não é porque ela é teimosa, mas porque ela

são se sente ouvida. Em outras palavras, ela não está escutando pelo mesmo motivo por que você não a está escutando: ela acha que você é lenta ou teimosa. Portanto, ela repete, encontra novas maneiras de dizer as coisas, fala mais alto etc.

Se o que a está bloqueando para escutar é o fato de ela não se sentir ouvida, a solução é ajudá-la a se sentir ouvida - curvando-se para ouvir o que ela tem a dizer e talvez, mais importante, demonstrando que você compreende o que ela está dizendo e como está se sentindo.

Se você não acredita muito nisso, tente. Encontre a pessoa mais teimosa que você conhece, que nunca absorve o que você diz, que vive repetindo as mesmas coisas em todas as conversas - e a escute. Principalmente escute os sentimentos, como decepção, orgulho, medo, e reconheça-os. Veja se a pessoa não se torna, finalmente, uma boa ouvinte.

A postura da curiosidade: Como ouvir de dentro para fora

O que Greta faz de diferente no segundo diálogo? Faz perguntas. Greta parafraseia o que sua mãe lhe diz para ter certeza de que compreende e de que sua mãe percebe isso. Greta também escuta os sentimentos que podem estar por trás do que sua mãe está dizendo e os reconhece quando os ouve.

Essas coisas são extremamente importantes para ouvir bem. Porém não são o suficiente. O mais importante que Greta fez foi mudar sua postura interna de "Eu compreendo" para "Ajude-me a compreender." O resto é decorrência disso.

Esqueça as palavras, enfoque a autenticidade

Livros e workshops sobre "escuta ativa" ensinam o que você deveria fazer para ser um bom ouvinte. O conselho deles é relativamente igual - faça perguntas, parafraseie o que os outros disseram, reconheça os pontos de vista deles, seja atento e olhe nos olhos - todos bons conselhos. Você sai desses workshops ávido por experimentar as novas habilidades, mas se sente desanimado quando seus amigos ou colegas reclamam que você parece falso ou mecânico. Eles dizem: "Não use essa droga de escuta ativa comigo.

O problema é o seguinte: ensinam o que dizer e como se sentar, mas o principal é a autenticidade. As pessoas "leem" não apenas suas palavras e sua postura, mas o que está acontecendo dentro de você. Se a sua "postura" não for verdadeira, as palavras não importarão. O que quase sempre será comunicado é o fato de você ser curioso, se importar de verdade com a outra pessoa. Se você é falso, não há palavras cuidadosas ou boa postura que ajudem. Se suas intenções são boas, até mesmo uma linguagem inábil não será obstáculo.

A escuta só será poderosa e eficiente se for autêntica. Autenticidade significa que você está ouvindo porque está curioso e porque se importa, não apenas porque deve fazê-lo. Portanto, a questão é a seguinte: Você está curioso? Você se importa?

O comentarista em sua mente: Torne-se mais consciente da sua voz interna

Você consegue dizer o que está acontecendo dentro de você quando escuta a si mesmo. O primeiro passo muito importante para ultrapassar a maior barreira não autêntica da escuta é descobrir e prestar atenção à sua voz interna - o que você está pensando mas não está dizendo. Quando isto não acontece, há um bloqueio da

boa escuta; à medida que escuta a sua voz interna você estará, na melhor das hipóteses, ouvindo metade do que a outra pessoa diz.

Faça uma pausa para descobrir o comentarista da sua mente. Ele diz algo como "Hum, esta voz interna é um conceito interessante" ou "Sobre o que eles estão falando? Eu não tenho uma voz interna" (esta é a voz).

Não a desligue, ative-a

Talvez, para a sua surpresa, nosso conselho seja não desligar sua voz interna nem diminuí-la. Você não pode. Em vez disso, pedimos veementemente que faça o contrário - ative a sua voz interna, pelo menos por enquanto, e conheça tudo o que ela diz. Em outras palavras, escute-a. Somente quando você tem plena consciência de seus pensamentos pode começar a lidar com eles e a encarar a outra pessoa.

Há pensamentos e sentimentos infinitos que você pode ter quando escuta, mas por enquanto você conhece os modelos: sua voz vai tagarelar em cada um dos três diálogos. No Diálogo do "O que aconteceu?", você vai pensar coisas como "Estou certo", "Não pretendia te magoar" e "Não é minha culpa". Você também notará muitos sentimentos ("Não posso acreditar que ela pense isso a meu respeito! Estou furioso!") e questões de identidade ("Será que eu não tive consideração? Eu não podia ter agido assim"). Não seria estranho sonhar acordado ("Será que tem bolo de carne para a família toda?") ou começar a preparar a resposta ("Quando for a minha vez de falar, vou fazer quatro ressalvas").

É natural que quem você está ouvindo sinta que não tem toda a sua atenção.

Administrando sua voz interna

Portanto, como dar à outra pessoa toda atenção e escutar com curiosidade quando sua voz interna está tagarelando? Você pode tentar duas coisas. Primeiro, veja se consegue negociar o seu caminho para a curiosidade. Veja se consegue direcionar a sua voz interna para um aprendizado. Se não funcionar, e às vezes não funcionará, talvez tenha de expressar sua voz interna antes de tentar ouvir a outra pessoa.

Negocie o caminho para a curiosidade. É um erro pensar que sua voz interna não pode mudar. Se você descobrir que sua curiosidade está falhando, pode trabalhar para reavivá-la. Lembre-se de que a tarefa para compreender o mundo do outro é sempre mais difícil do que parece. Lembre-se de que é uma ilusão pensar que você já compreende como alguém se sente ou o que está tentando dizer. Lembre-se de que quando você tinha certeza de que estava certo descobriu algo que mudou tudo. Há sempre mais para aprender. Lembre-se da profundidade, das complexidades, das contradições e nuances que fazem as histórias de cada vida.

Jocie, a filha de 6 anos de Audrey, acordou no meio da noite. Ela estava apavorada por causa de um filme que tinham assistido sobre a mãe de uma boneca que foi embora e nunca mais voltou. Audrey deduziu que a filha estava preocupada com ser abandonada, então explicou para Jocie: "Eu nunca iria embora e deixaria você sozinha."

No entanto, não era essa a preocupação de Jocie. Ela estava ansiosa por sua nova tartaruga. O filme a fez pensar se a tartaruga não tinha tido um filhote, e se haveria um bebê tartaruga em algum lugar precisando da mãe. Na verdade, a tartaruga de Jocie era um bebê, mas ela não sabia disso e estava sendo consumida pelo medo e pela culpa. Audrey caiu na armadilha de ouvir a sua voz

interna em vez de ouvir a filha. Sua voz interna dizia: "Sei o que está acontecendo", e isso era o fim de sua curiosidade.

Outro modo de reacender sua curiosidade é manter o foco no objetivo do diálogo. Se o seu propósito é persuadir, ou vencer, ou conseguir que a outra pessoa faça algo, sua voz interna dirá coisas alinhadas a esses objetivos, como: "Por que você não faz isso - é claro que é a melhor resposta." Se, ao contrário, você tiver como um dos propósitos básicos compreender o outro, voz interna será motivada a fazer perguntas como: "De que mais eu preciso saber para que isso faça sentido?" ou "Eu gostaria de saber como posso compreender o mundo de modo que isso faça sentido?"

Não escute: Fale. Às vezes, você descobrirá que sua voz interna é muito forte para ser ignorada. Você tenta negociar o caminho para a curiosidade, mas não consegue. Se você experimenta sentimentos de dor, ultraje ou traição ou se, pelo contrário, está tomado de alegria ou amor, a tarefa de escutar pode ser impossível.

Com certeza é impossível para Dalila escutar quando descobre que Heather, sua colega de quarto há seis meses, é bissexual. À medida que Heather fala, Dalila se sente confusa, constrangida e talvez com um pouco de raiva. Em vez de fingir que escuta, Dalila precisa fazer o contrário. Para se manter autêntica no diálogo, ela precisa primeiro ser honesta sobre o que está pensando e sentindo: "Fico feliz por você confiar em mim o suficiente para me contar, e eu realmente quero escutar. Ao mesmo tempo, isso me perturba muito. Eu me sinto estranha, como se não soubesse como agir com você agora, e estou confusa sobre o que isto significa."

Dalila e Heather têm uma dura conversa para enfrentar. Elas não terão apenas sentimentos para organizar e compartilhar, mas também pontos de vista diferentes sobre sexualidade. À medida que

falarem sobre sua amizade e como lidar com o fato de dividirem o quarto, será extremamente importante que cada uma tenha a habilidade de ouvir a outra. Às vezes, para serem capazes de ouvir, elas precisam primeiro conseguir falar.

Quando se encontrar em uma situação idêntica, deixe que a outra pessoa saiba que você quer ouvir e que se importa com o que ela tem a dizer, mas que não pode ouvi-la no momento. Em geral, apenas um comentário sobre o que você está pensando é suficiente: "Estou surpreso por ouvir isto. Acho que discordo, mas diga mais sobre o que você acha" ou "Tenho de admitir que ao mesmo tempo que quero ouvir o que você tem a dizer, me sinto um pouco defensivo agora." Ao deixar essas questões claras, você pode voltar a ouvir, sabendo que assinalou a sua diferença e voltará ao seu ponto de vista na hora certa.

Em alguns casos, você pode decidir que não deve nem escutar nem falar. Pode ser por você estar muito aborrecido ou confuso, ou por estar fazendo outra coisa. Em vez de dar à outra pessoa apenas metade da sua atenção, é melhor dizer: "Isso é importante para mim, quero achar um tempo para conversar, mas agora não posso."

Não é fácil administrar sua voz interna, especialmente no início. No entanto, esse é o centro da boa escuta.

Três habilidades: Perguntar, parafrasear e reconhecer

Enquanto a sua postura interna é a chave para um bom ouvinte, há algumas técnicas específicas que podemos enunciar, algumas soluções que muitos acham úteis. Além da postura de curiosidade, há três habilidades básicas que bons ouvintes devem usar:

perguntar, parafrasear e reconhecer. A seguir, citamos o que se deve fazer ou não com cada uma dessas habilidades.

Pergunte para aprender

O título diz tudo: pergunte para aprender. Apenas para aprender. Você pode dizer se uma pergunta ajudará ou piorará o diálogo, pensando no motivo que o fez perguntar. A única resposta boa é: "Para aprender."

Não faça afirmações disfarçadas de perguntas

Qualquer um que, quando criança, tenha viajado de carro, já pronunciou, irritado, a frase "Já chegamos lá?". Você sabe que ainda não chegou, e seus pais sabem que você sabe, portanto, respondem tão irritados quanto você. O que você realmente queria dizer era: "Estou impaciente" ou "Gostaria que já estivéssemos lá" ou "Esta viagem é muito longa para mim". Qualquer uma dessas frases provavelmente originaria uma resposta mais produtiva por parte dos pais.

Esse exemplo ilustra uma regra importante sobre perguntar: se você não tem uma pergunta, não a faça. Nunca faça uma afirmação como pergunta, pois gera confusão e ressentimento, porque as perguntas são ouvidas, inevitavelmente, como sarcásticas e algumas vezes mesquinhas. Considere alguns exemplos de afirmações disfarçadas de perguntas:

"Você vai deixar a porta da geladeira aberta assim?" (Em vez de "Por favor, feche a porta da geladeira" ou "Fico decepcionado quando você deixa a porta da geladeira aberta.")

"Será que é impossível você prestar atenção em mim pelo menos uma vez?" (Em vez de "Eu me sinto ignorado" ou "Gostaria que você prestasse mais atenção em mim.")

"Será que você tem de correr tanto?" (Em vez de "Estou nervosa" ou "É difícil conseguir relaxar quando não estou ao volante.")

Note que tais exemplos de afirmações disfarçadas são tanto sobre sentimentos quanto sobre pedidos, o que não deveria ser surpresa. Compartilhar nossos sentimentos e fazer pedidos são difíceis de serem feitos diretamente. Podem fazer com que nos sintamos vulneráveis. Transformar o que temos a dizer em um ataque - uma pergunta sarcástica - pode parecer mais seguro. No entanto, essa segurança é ilusória, e perdemos mais do que ganhamos. Dizer "Eu gostaria que você prestasse mais atenção em mim" tem mais chances de produzir um diálogo (e um resultado satisfatório) do que "Será que é impossível prestar atenção em mim pelo menos uma vez?"

Por quê? Porque em vez de ouvir o sentimento ou o pedido implícito, a outra pessoa enfoca o sarcasmo e o ataque. Em vez de ouvir que você se sente só, ela ouve que você acha que ela não tem consideração. A verdadeira mensagem não é absorvida porque ela está distraída pela necessidade de se defender. Na verdade, provavelmente responderá algo do tipo: "Bem, é claro que eu posso prestar atenção em você só uma vez." E, daí para frente, as coisas se deterioram.

Não use perguntas para fazer investigação cruzada

Um segundo erro que nos causa problemas é utilizar perguntas para esvaziar o argumento da outra pessoa. Por exemplo:

Parece que você acha que é culpa minha. Porém, com certeza, você vai concordar que cometeu mais erros do que eu, não é?

Se é verdade que você fez de tudo para realizar a venda, como explica o fato de Kate ter conseguido realizá-la logo depois de você ter desistido?

Essas perguntas já começam erradas. Elas emergem do objetivo de tentar persuadir a outra pessoa de que você está certo e ela está errada, em vez de tentar aprender.

Para utilizar de modo construtivo as ideias dessas perguntas, retire as afirmações embutidas e expresse-as - porém, não como fatos. Em vez de afirmá-las como verdades, compartilhe-as como perguntas ou percepções abertas, e investigue a reação do outro. Em vez de deduzir ela ignorou o argumento, presuma que ela pensou a respeito e tem motivos para contar uma história diferente. Você poderia dizer, por exemplo: "Compreendo que você ache que fez tudo o que podia para realizar a venda. Para mim, parece incompatível com o fato de Kate ter realizado a venda logo depois de você ter desistido. O que pensa sobre isto?"

Faça perguntas abertas

Perguntas abertas dão uma amplitude maior para a outra pessoa responder. Elas requerem mais informações do que as perguntas que têm "sim" ou "não" como resposta ou do que as que oferecem uma escolha, como: "Você estava tentando fazer A ou B?" Em vez disso, pergunte: "O que você estava tentando fazer?" Assim, você não influencia a resposta nem distrai o pensamento da outra pessoa com a necessidade de processar suas ideias. Isto permite ao outro direcionar suas respostas para o que é importante para ele. As

perguntas abertas são variações de "Conte-me mais" e "Ajude-me a compreender melhor..."

Peça mais informações concretas

Para compreender de onde vieram as conclusões da outra pessoa e enriquecer sua compreensão do que ela imagina que acontecerá, pedir que ela seja mais explícita sobre o seu raciocínio e sua visão ajuda bastante. "O que a leva a dizer isso?"; "Pode me dar um exemplo?"; "Com o que isso pareceria?"; "Como funcionaria?"; "Como poderíamos testar essa hipótese?"

Veja como Ross se chocou com seu chefe. Ele recebeu um boletim informativo sobre um seminário profissional de que gostaria de participar e que o ajudaria no emprego como gerente de produto. Portanto, imaginou que o diálogo com seu chefe sobre a liberação do trabalho e o custeio do curso seria bem-sucedido.

Ele estava errado. O diálogo aconteceu assim:

CHEFE: Para que eu considere que a empresa pague para você ir ao seminário, precisaria de mais evidências de que você se dedicaria ao trabalho aqui por um longo período e, no momento, não vejo isso.

Ross: O quê? Eu me dedico totalmente à empresa. Eu lhe disse isso. Esse é o motivo por eu querer participar do seminário.

CHEFE: Não vejo assim. Tenho a sensação de que você vê esse emprego como um degrau para algo mais.

Ross: Bem, eu não sei o que mais posso dizer a não ser que amo meu trabalho aqui e pretendo ficar. E o seminário seria bastante

útil para o trabalho que faço...

Não é difícil ver por que essa troca é improdutiva. Não há praticamente qualquer informação sendo transferida de um para o outro a não ser "Estou tão!" e "Não são!". Em resumo, o que o chefe de Ross está dizendo é: "Não acho que você seja dedicado, mas não vou dizer por quê." E, infelizmente, Ross não está perguntando.

Depois de se preparar melhor, Ross volta à questão, mas desta vez pergunta por informações mais concretas:

Ross: Fale mais sobre o que você julga ser dedicação, e o que observou em mim que sugere que eu não seja tão dedicado quanto você gostaria.

CHEFE: Bem, há várias coisas. Uma parte é que você parece desinteressado dos eventos sociais daqui. Em minha experiência, isto sempre foi um bom indicador de dedicação. As pessoas envolvidas por longo tempo sabem da importância de construir e manter bons relacionamentos com seus colegas, e fazem questão de participar do maior número possível de eventos sociais.

Ross: Ah, estou totalmente surpreso por ouvir isso. Estava deduzindo que você media dedicação com base em coisas como trabalhar até tarde e cumprir bem várias tarefas.

CHEFE: Isso também é muito importante. No entanto, algumas pessoas o fazem com a intenção de ter uma boa ficha para quando decidirem procurar outro emprego. Pela minha experiência, o aspecto social é o que está mais ligado ao interesse de longo prazo...

Finalmente, Ross e o chefe estavam chegando a algum lugar. Ao final do diálogo, eles tinham uma compreensão muito mais profunda da razão que os levaram a ter conclusões diferentes sobre o interesse de Ross pela empresa. Informação importante para Ross.

Faça perguntas sobre os três diálogos

Cada um dos diálogos fornece um solo fértil para a curiosidade:

- Você pode dizer algo mais sobre o modo como vê as coisas?
- Qual a informação que você pode ter que eu não tenho?
- Como você vê essa questão de outro modo?
- Qual o impacto que minhas ações exerceram sobre você?
- Você pode falar um pouco mais sobre por que acha que é culpa minha?
- Você estava reagindo em relação a alguma coisa que fez?
- Como você está se sentindo sobre tudo isso?
- Fale mais sobre por que isso é importante para você.
- O que significaria para você se isso acontecesse?

Se as respostas não estão completamente claras, continue procurando. Se necessário, diga o que ainda não está claro ou é incoerente para você e peça esclarecimentos: "Está bem, então sua visão é a de que Kate fez essa venda porque ela pôde oferecer um preço menor no contrato de serviço. Posso perceber como isso faria diferença. O que ainda não está claro para mim é por que você não

pôde ou não conseguiu permissão para oferecer a mesma coisa. Pode me falar mais sobre o assunto?"

Certifique-se de que se sintam à vontade para não responder

Às vezes, até mesmo a mais hábil das perguntas deixa o outro defensivo. Você faz uma pergunta com um interesse verdadeiro na outra pessoa e com o desejo de aprender e, mesmo assim, ela reage batendo a porta, se defendendo, contra-atacando, acusando você de más intenções ou mudando de assunto.

Uma resposta é dizer que você está tentando ajudar e que não há necessidade de se colocar na defensiva, e então continuar a pressionar para obter uma resposta. No entanto, isso pode ser vivenciado como uma tentativa de controlar o outro, provocando mais resistência. É melhor transformar a sua pergunta em um convite em vez de uma exigência, e deixar isso bem claro. A diferença é que um convite pode ser recusado sem penalidades, o que gera grande segurança. Se a outra pessoa se recusa a responder e sua reação o torna normal, essa diferença estabelece uma confiança entre vocês.

Não importa se você esteja falando com seu chefe ou com sua filha de 8 anos, oferecer a escolha de responder ou não aumenta a chance de eles responderem honestamente. Mesmo que não o façam na hora, podem fazê-lo mais tarde, depois de pensarem sobre o assunto. Saber que é escolha deles acentua o seu cuidado e os liberta de pensar sobre a questão.

Parafrazeie para ficar mais claro

A segunda habilidade que um bom ouvinte traz para o diálogo é a habilidade de parafrasear. Parafrasear é expressar para a outra

pessoa, em suas próprias palavras, o que você compreende sobre o que ela está dizendo. Há dois benefícios significativos nisto.

Verifique a sua compreensão

Primeiro, parafrasear dá a oportunidade de verificar sua compreensão. Os diálogos difíceis se tornam mais difíceis quando ocorre um sério mal-entendido, que são mais comuns do que imaginamos. Quando parafraseamos, damos à outra pessoa a chance de dizer: "Não, não é bem isso. O que eu de fato queria dizer era..."

Demonstre que você escutou

Segundo, parafrasear faz a outra pessoa saber que foi ouvida. Em geral, a razão que faz alguém repetir o que disse em uma conversa é o fato de não ter qualquer indício de ter sido ouvido de verdade. Se você notar que a outra pessoa está dizendo a mesma coisa várias vezes, veja como um sinal de que você precisa parafrasear mais. Quando ela se sente ouvida, é muito mais provável que ouça você. Ela não será mais absorvida por sua voz interna e poderá prestar atenção ao que você tem a dizer.

Veja este diálogo entre Rachel e Ron, um casal que discute frequentemente sobre como devem respeitar o Shabat (judaico) e suas regras tradicionais que restringem viagens.

RoN: Eu disse para o Chris que iria a casa dele amanhã.

RACHEL: Ron, amanhã é sábado. Você sabe que não pode dirigir até a casa dele no Shabat. Além disso, temos de ir à sinagoga pela manhã.

RoN: Eu sei, mas é que eu disse ao Chris que iria. É o único dia que ele tem disponível.

RACHEL: Bem, eu acho que, como uma família, é importante ir à cerimônia. Por que você não vai lá no domingo?

RoN: Chris não pode no domingo - ele tem de ir à igreja.

RACHEL: Ah, então a prática religiosa dele é mais importante do que a nossa?

Rachel e Ron não se sentem ouvidos nesse diálogo. Se eles querem quebrar o círculo, um dos dois tem de decidir ouvir e parafrasear. Vamos imaginar que Ron decida tentar:

RoN: Eu disse para o Chris que iria a casa dele amanhã.

RACHEL: Ron, amanhã é sábado. Você sabe que não pode dirigir até a casa dele no Shabat. Além disso, temos de ir à sinagoga pela manhã.

RoN: Parece que o fato de eu fazer planos deixa você frustrada.

RACHEL: Pode apostar que sim. Achei que iríamos à sinagoga.

RoN: Então, parte do problema é que eu fiz planos sem consultar você?

RACHEL: Não, é que detesto ser quem sempre briga para irmos à sinagoga.

RON: Você sente que eu faço você a única responsável pela nossa vida religiosa.

RACHEL: E. Eu detesto ser a polícia do Shabat. Além disso, fico preocupada com o que possa significar para as crianças.

RON: Então, você tem medo de que se as crianças me virem desrespeitando o Shabat, elas não o levarão a sério?

RACHEL: Também, mas há muitas outras coisas. Eu me sinto só quando vou sozinha. E quero que vá à sinagoga porque você tem vontade de ir, não porque eu o obrigo.

RON: Posso imaginar que você se sinta só. Realmente quero ir por minha própria vontade. Acho que quando me sinto pressionado a ir resisto porque não gosto que me digam o que fazer. Também acho que estou seguindo a essência da religião fazendo outras coisas.

RACHEL: [incrédula] Como o quê?

RON: Bem, como ajudar o Chris. Ele está passando por um momento muito difícil no casamento, e eu queria passar algum tempo com ele. Isso me faz sentir como se eu estivesse me relacionando com gente da nossa comunidade, e faz parte do que aprendo nas cerimônias. E quero que as crianças vejam que se preocupar com as pessoas faz parte de tudo isso. Talvez pudéssemos falar com elas sobre o assunto.

RACHEL: Bom, ajudaria...

RON: No entanto, talvez não coincida com o seu interesse de irmos à cerimônia juntos, nem de querer carregar o peso da responsabilidade disso em nossa família. Será que você pode falar mais sobre essa questão?...

Desta vez, Rachel e Ron estão começando a chegar a algum lugar sobre uma questão complexa e emocionalmente forte. O fato de Ron parafrasear Rachel a faz saber que ele está tentando compreendê-la e que se importa com os sentimentos dela. Ele para de ficar se repetindo, e ela começa a ouvir.

Reconheça os sentimentos dos outros

Repare que Ron começa a parafrasear respondendo para o que Rachel não diz e não para o que ela diz: que ela está frustrada. É uma regra fundamental: sentimentos precisam de reconhecimento. Assim como os radicais livres, os sentimentos vagam pelos diálogos procurando algum reconhecimento nos quais possam se agarrar. Eles não se satisfarão até que o consigam, e nada mais adiantará. Se os sentimentos não conseguirem o reconhecimento de que necessitam, causarão problemas no diálogo - como uma criança desesperada por atenção, seja ela positiva ou negativa. Se você fornece o reconhecimento, dá para o outro e para o relacionamento algo bastante precioso, algo, talvez, que podem conseguir somente de você.

Responda às perguntas invisíveis

Por que o reconhecimento é tão importante? Porque ligado a cada expressão de sentimento há um conjunto de perguntas invisíveis: "Meus sentimentos estão bem?"; "Você os compreende?"; "Você se importa com eles?"; "Você se importa comigo?" Essas questões são importantes, e temos problemas para entrar em um diálogo até que conheçamos as respostas. Esperar para reconhecer os sentimentos da outra pessoa diz, claramente e bem alto, que a resposta para cada pergunta é afirmativa.

Como reconhecer

Um reconhecimento é qualquer indicação de que você está lutando para compreender o conteúdo emocional do que a outra pessoa está dizendo. Se a outra pessoa diz: "Estou confusa com o fato de você ter mentido para mim", você pode dizer qualquer uma das frases abaixo:

Bem, não acontecerá novamente.

Devo explicar que eu não menti.

Parece que você está exagerando um pouco.

Qualquer uma dessas respostas é compreensível. As duas primeiras respondem à essência do que está sendo dito; a terceira julga o sentimento. Porém, nenhuma reconhece o sentimento ou responde às questões invisíveis. Em contrapartida, nenhuma das frases que se seguem funcionaria como um reconhecimento:

Parece que você realmente se chateia com isso.

Isto realmente parece importante para você.

Se eu estivesse no seu lugar, provavelmente também me sentiria confusa.

Não há algo perfeito para dizer. Na verdade, você talvez não precise dizer algo. Às vezes, você pode reconhecer a outra pessoa com um simples sinal ou até mesmo com o olhar.

A ordem importa: Reconheça antes de resolver o problema

Em última instância, as pessoas querem que seus problemas sejam discutidos. Perguntas do tipo "O que vamos fazer a respeito disto?"; "Por que você fez o que fez?"; "Como você explica o que aconteceu?" são importantes. No entanto, a ordem importa. Se as pessoas dizem isto ou não, em geral elas precisam de algum reconhecimento de sentimentos antes que possam entrar no Diálogo do "O que aconteceu?"

Na maioria das vezes, nos diálogos difíceis, vamos direto, com as melhores intenções, para a solução do problema sem fazer o reconhecimento, e a perda é significativa. Seu marido diz: "Você está trabalhando muito, eu não a vejo mais." Você reconhece que ele está certo e diz: "Bom, no próximo mês meu trabalho será mais fácil. Vou fazer um esforço para chegar em casa às seis da tarde." Seu marido não parece satisfeito, e você fica imaginando o que mais poderia ter dito.

No entanto, a queixa de seu marido não é um problema matemático. Você pode pensar que "resolveu" o problema, porém as questões invisíveis dele não receberam atenção. Seu marido quer ter seus sentimentos reconhecidos. Seria mais apropriado dizer: "Esses últimos meses foram duros, não é?" ou "Parece que você está se sentindo abandonado." É importante resolver o problema, mas tem de esperar.

Reconhecer não é concordar

A preocupação mais comum que surge sobre a questão do reconhecimento é a seguinte: e se eu não concordar com o que a outra pessoa está dizendo? Essa é uma preocupação importante. É bastante útil distinguir aqui entre o Diálogo dos Sentimentos e o Diálogo do "O que aconteceu?" Ao mesmo tempo que você pode

não concordar com a essência do que o outro está dizendo, pode reconhecer a importância dos sentimentos dela.

Por exemplo, a supervisora transferiu um de seus subordinados para um departamento diferente, e ele vem à sua sala se queixar. Veja como a supervisora reconhece seus sentimentos sem concordar com as conclusões dele:

SUBORDINADO: Trabalhei tanto para você, e agora você me despacha. Não é justo. Sempre fui um parceiro leal, e agora, o que vai acontecer comigo?

SUPERVISORA: Parece que você está realmente se sentindo magoado e traído. Posso ver por que isso o deixa chateado.

SUBORDINADO: Então você concorda comigo que não é justo?

SUPERVISORA: O que eu estou dizendo é que posso ver o quanto está chateado, e fico magoada de ver você assim tão aborrecido. Também acho que compreendo por que você considera a transferência injusta e por que pode parecer que trai sua lealdade. Esses fatores tornaram a decisão de transferi-lo muito difícil para mim. Lutei muito para fazer isso. Sinto-me mal com o modo como terminou, mas realmente acho que é a decisão certa e, depois de tudo, não acho que é injusto. Deveríamos conversar mais.

É necessário reflexão para fazer essas distinções, mas pode ajudar bastante. Com frequência deduzimos que temos de concordar ou discordar com o outro. Na verdade, podemos reconhecer a força e a importância dos sentimentos, ao mesmo tempo que discordamos da essência do que está sendo dito.

Uma última reflexão: A empatia é um percurso, não um destino

A maneira mais profunda de se compreender o outro é a empatia. Ela envolve uma mudança da observação de como você parece ser do lado de fora, para imaginar como seria ser você do lado de dentro, envolto em sua pele, com suas experiências e passado e vendo o mundo através dos seus olhos.

Como um ouvinte empático você tem um percurso com uma direção, mas sem destino. Você nunca "chegará". Nunca poderá dizer "realmente compreendo você". Somos muito complexos para isso, e nossa capacidade de nos imaginarmos no lugar do outro é muito limitada. No entanto, de certo modo, essas notícias são boas. Os psicólogos descobriram que estamos mais interessados em saber que o outro está tentando ter empatia conosco - que está querendo lutar para compreender como nos sentimos e ver como vemos - do que em acreditar que ele, na verdade, alcançou o objetivo. Como dissemos, ouvir bem é muito importante na comunicação. E lutar para compreender é a mensagem mais positiva de todas.

10

Expressão: *Fale para você mesmo com clareza e força*

Um modo produtivo de abrir um diálogo é começar pela terceira história. Ouvir a história da outra pessoa com um desejo real de aprender o que ela está pensando e sentindo é o próximo passo muito importante. No entanto, compreender a história do outro não encerra a questão; a outra pessoa também precisa ouvir a sua história. Você precisa se expressar.

Oradores não precisam se candidatar

Expressar-se bem em um diálogo difícil não tem nada a ver com o tamanho do seu vocabulário ou com sua eloquência e sagacidade. Winston Churchill e Martin Luther King Jr. foram grandes oradores, porém, em diálogos difíceis, seus poderes oratórios não ajudavam muito.

Em um diálogo difícil, sua tarefa principal não é a de persuadir, impressionar, enganar, ludibriar, converter ou vencer o outro. É expressar o que vê e por que vê de determinado modo, como se sente e talvez, quem você é. O autoconhecimento e a crença do que deseja compartilhar são importantes e o levarão muito mais longe do que a eloquência e a sagacidade.

Na primeira parte deste capítulo, veremos a questão do merecimento. Para comunicar com força e clareza, você deve

primeiro negociar consigo mesmo uma situação na qual realmente acredite que valha a pena dizer o que quer - a crença de que seus pontos de vista e sentimentos são tão importantes quanto os de qualquer um. Ponto. Na segunda parte do capítulo, veremos como imaginar o que você quer dizer e como expressá-lo da melhor maneira. Examinaremos vários erros de expressão comuns, porém significativos, os meios de evitá-los e métodos para você se expressar melhor.

Você é merecedor (sim, você)

John, um estudante do segundo ano de Direito, estava se preparando para encontrar um respeitadíssimo juiz federal para discutir suas preocupações sobre seu futuro cargo de escrivão. O juiz tinha a reputação de ser irascível e questionador às vezes, e John estava preocupado em perder a coragem quando entrasse no gabinete dele.

O professor preferido de John lhe deu um conselho: "Sempre que me sentia intimidado ou maltratado por alguém superior a mim, me lembrava disto - somos todos iguais perante os olhos de Deus."

Nada mais, nada menos

Não importa nossa orientação espiritual, todos podemos nos beneficiar da mensagem: não importa quem somos, não importa o quanto nos julguemos poderosos e superiores ou o quanto nos sentimos inferiores e fracos, todos merecemos ser tratados com respeito e dignidade. Meus pontos de vista são tão legítimos, válidos e importantes quanto os seus - nada mais, nada menos. Para algumas pessoas, isso é óbvio. Para outras, é uma novidade relevante.

Em um ensaio de seu livro *Sister Outsider*, a poetisa e ativista Audre Lorde ponderou sobre a questão da expressão e do merecimento logo depois que ficou sabendo que tinha câncer de mama:

Comecei a acreditar... que o que é importante para mim deve ser dito, deve se tornar verbal e compartilhado, mesmo correndo o risco de ser mal-entendido ou de magoar...

Ao tomar consciência de minha mortalidade e do que desejei e quis para a minha vida, não importa o quanto ela seja curta, as prioridades e omissões tornaram-se fortemente gravadas em uma luz impiedosa, e o que eu mais lamentei foram meus silêncios... eu iria morrer, mais cedo ou mais tarde, mesmo se tivesse ou não me expressado. Meus silêncios não me protegeram. Seu silêncio não o protegerá...

Podemos aprender a trabalhar e a falar quando estamos com medo, do mesmo modo que aprendemos a trabalhar e a falar quando estamos cansados. Como fomos socializados para respeitar mais o medo do que nossas próprias necessidades de linguagem e de definição, e enquanto aguardamos em silêncio por aquele luxo de destemor final, o peso deste silêncio nos sufocará.

Lorde enxerga os riscos que existem quando alguém se expressa. No entanto, ela reconhece que o preço do silêncio é muito mais alto. Reconhecer que você tem direitos pode ajudá-lo a encontrar a sua voz em um diálogo e a coragem para se manter de pé quando se sente amedrontado e impotente.

Fique atento à autossabotagem

Às vezes ficamos em dúvida entre a crença de que deveríamos nos manter de pé sozinhos e um sentimento camuflado de que não merecemos ser ouvidos, de que não temos o direito. Nesse caso, nosso inconsciente pode oferecer uma "solução" tortuosa - e ilusória: tentamos de tal forma, porém sem competência, que fracassamos. Esperamos para falar até que não haja mais tempo suficiente para lidarmos com nossas preocupações. Convenientemente, esquecemos nossos assuntos. De repente, todos os nossos pontos de vista desaparecem de nossas mentes. E, voilà! Todos os nossos interesses são satisfeitos: sentimo-nos bem por termos tentado e secretamente satisfeitos por não termos conseguido. Essa é a arte da autossabotagem.

Se esse truque lhe parece familiar, você precisa prestar mais atenção a quando se sente ambivalente. Quando você percebe aquele sentimento vago de mal-estar ou confusão, imagine um enorme sinal de PARE para detê-lo em seu caminho. Antes de prosseguir, você precisa entrar em seu Diálogo da Identidade. Por que você não tem direito? De quem é a voz do passado em sua cabeça que lhe diz que não é você? Do que você necessita para sentir-se completamente no direito de falar?

O fracasso ao se expressar o mantém fora do relacionamento

Muitos bilhetes de transporte são perfurados no meio e informam que serão invalidados se destacados.

Corremos o mesmo risco nos diálogos difíceis. Quando fracassamos em compartilhar o que é mais importante para nós, nos separamos dos outros e arruinamos nossos relacionamentos.

Na verdade, a maioria prefere estar com alguém que fala o que pensa. Angela acabou o noivado porque seu noivo era "muito bom".

Ele nunca dizia o que preferia, nunca discutia, nunca levantava a voz, nunca pedia nada. Ao mesmo tempo que ela apreciava sua bondade, sentia que faltava algo: ele.

Se às vezes você está solitário ou melancólico e nunca compartilha isso com as pessoas próximas, você nega a elas a chance de conhecer uma parte de você. Você deduz que elas não o respeitarão, gostarão ou admirarão tanto se souberem o que você realmente pensa e sente. No entanto, é difícil se apresentar sempre com este lado saudável. Em geral, para esconder partes de quem somos, acabamos escondendo tudo. Assim, mostramos uma aparência que parece sem vida e distante.

Pode ser difícil se expressar, mas o fato é que isso dá uma chance ao relacionamento de se modificar e se tornar mais forte. Callie, uma americana, não se sentia muito próxima de seus colegas de um programa de ajuda a adolescentes problemáticos. Em parte, ela suspeitava que, por serem brancos, eles não a compreenderiam bem; na verdade, ela frequentemente os considerava insensíveis.

Contudo, um dia ela enfrentou o risco e compartilhou algumas histórias. Descreveu como a chamavam e zombavam dela quando era mais jovem e como, durante anos, ela desejava ser "normal". Essas revelações mudaram significativamente seu relacionamento com os colegas, que passaram a ter uma grande admiração por ela. Seus colegas, por sua vez, se sentiram encorajados a compartilhar suas próprias histórias repletas de sentimentos de rejeição e constrangimento. Se Callie não tivesse compartilhado sua história, ela teria privado os colegas da chance de rebaterem o estereótipo que ela mesma havia alimentado - que "os brancos não compreendem e não se importam". E ela não teria lhes oferecido a

oportunidade de talvez, pela primeira vez, a compreenderem e se importarem com ela.

Um relacionamento se solidifica e cresce quando ambos os participantes se veem como autênticos. Esse tipo de relação é mais confortável (é mais fácil ser você mesmo) e alimenta a alma ("Meu chefe conhece alguns de meus pontos fracos, mas, ainda assim, não me julga.")

Sinta-se no direito, sinta-se estimulado, mas não se sinta obrigado

Você tem o direito de se expressar. Se você não acredita nisso de verdade, algo precisa ser feito.

No entanto, ter direito não significa ser obrigado. Esse raciocínio transforma o direito em outra forma de se magoar: "Eu deveria dizer o que se passa na minha mente, mas tenho muito medo. Não consigo fazer nada certo!" Na maioria das vezes, é muito difícil se expressar. Encontrar a coragem é um processo que dura uma vida. Se você não está fazendo como gostaria, deve trabalhar mais, mas não se punir por isso.

Vá direto ao centro do problema

O primeiro passo para se expressar é descobrir seu merecimento de falar; o próximo, é imaginar o que, exatamente, você quer dizer.

Primeiro, o mais importante

Não há melhor forma de iniciar sua história do que pelo que é mais importante para você: "Para mim, isto é realmente sobre... O que eu estou sentindo é... O importante para mim é..."

Todos sabem que se deve compartilhar o que é importante, ainda assim, este é um conselho negligenciado com frequência. Veja a história de Charlie, o mais velho de quatro irmãos, que quer melhorar seu relacionamento com o irmão mais novo, Gary, de 16 anos. Gary é disléxico, o que é bastante difícil, já que seus irmãos mais velhos terminaram o nível médio entre os primeiros da turma e entraram para a faculdade com bolsas de estudo. Gary trava uma luta na escola, tende a representar e cada vez mais usa a bebida como consolo.

Charlie quer ajudar oferecendo o benefício da sua experiência e conselho: "Você realmente deveria entrar para o grupo de discussão. O técnico é ótimo e o ajudaria a entrar para a faculdade." E "Você sabe, Gary, não exagere na bebida. Isso pode ser muito ruim." Porém, tudo o que Charlie diz faz Gary se sentir criticado, inferiorizado e se colocar na defensiva. Conseqüentemente, os dois irmãos ficam cada vez mais distantes.

Quando perguntamos a Charlie por que o relacionamento é importante para ele, a história tomou outro rumo. Charlie admira o modo como Gary trabalha duro para se sair bem. Ele se sente mal pela forma como tratou o irmão caçula quando eram mais jovens. Por fim, Charlie precisa profundamente se sentir um bom irmão, que ama e é amado. Quando nos revelou isso, Charlie chorou.

Quando finalmente compartilhou essas coisas com seu irmão, Gary prestou atenção. Charlie precisava dele. Charlie precisava da ajuda de Gary para ser um bom irmão. Era um momento crucial no relacionamento deles.

Gary teria de poder ler a mente para perceber uma pista desses significados na comunicação original de Charlie. Não havia uma pista sequer da grande profundidade de sentimentos em risco. Ao

contrário: havia uma mensagem completamente diferente: "Você mete os pés pelas mãos e precisa da minha ajuda, pois é muito bobo até para pedir ajuda."

Infelizmente, isto é típico de muitos diálogos difíceis. Algumas vezes dizemos, repetidamente, as coisas menos importantes e nos perguntamos por que a outra pessoa não compreende o que de fato pensamos e como nos sentimos.

Quando você embarcar em um diálogo difícil, pergunte a si mesmo: "Será que disse o que, para mim, era o centro do problema? Compartilhei o que estava em jogo?" Se não, se pergunte por que e veja se consegue coragem para tentar.

Diga o que você quer dizer: Não os faça adivinhar

Um das formas que, em geral, encontramos para não abordar as coisas importantes para nós diretamente é embutindo-as no subtexto do diálogo em vez de irmos direto ao assunto.

Não confie em subtextos. Pense novamente na Introdução, em que discutimos o dilema de se engajar ou tentar evitar um diálogo. Uma maneira comum de lidar com o dilema - especialmente quando você não tem certeza de que de fato tem o direito de levantar uma questão - é se comunicar por subtextos. Você tenta levar a sua mensagem indiretamente, por meio de brincadeiras, perguntas, comentários improvisados ou linguagem corporal.

Suscitar uma questão sem de fato abordar o assunto parece um bom meio-termo entre evitá-la e se engajar. O problema é que, à medida que você faz os dois, os faz malfeito. Você acaba disparando todos os problemas que não queria gerar ao abordar o assunto, sem o benefício de dizer claramente o que queria.

Imagine que você e o seu marido geralmente passavam os sábados dormindo, arrumando a casa, saindo com o cachorro ou passeando juntos. Contudo, recentemente, ele descobriu o golfe e começou a jogar 18 buracos todos os sábados de manhã. Sua rotina de sábado nunca foi especialmente importante - não era um dia para namorar ou outra coisa qualquer -, porém, agora que terminou, você sente falta. Durante o resto da semana, vocês não passam muito tempo sozinhos, e, conseqüentemente, você se sente cada vez mais irritada com o novo passatempo.

Você poderia evitar um conflito se não dissesse nada, mas, como vimos, sua infelicidade provavelmente se tornaria visível, apesar de você não querer. Ou você poderia tentar abordar o assunto indiretamente: "Querido, há muito o que fazer na casa neste fim de semana." Ou "O golfe é tão importante que você precisa jogar com tanta frequência?"; "Querido, você está jogando golfe demais!"

Nenhum desses comentários traduz o que você realmente quer dizer: "Quero passar mais tempo com você." Vamos considerar o texto e o subtexto do que cada afirmação diz:

"Querido, há muito a fazer na casa neste fim de semana." Este comentário erra em muitos aspectos. Primeiro, o assunto não é esse. Fazer coisas em casa está relacionado, mas é diferente do que passar um tempo juntos. Segundo, mesmo que a questão fosse o trabalho em casa, a afirmação é compartilhada como "verdadeira". Seu marido pode replicar: "Não há tanto assim para fazer, falaremos sobre isso quando eu voltar."

"O golfe é tão importante que você precisa jogar com tanta frequência?" Este é um exemplo clássico de uma afirmação disfarçada de pergunta. Está claro que o significado do comentário está implícito no subtexto. O que é menos óbvio é

qual seria o significado. Seu tom indica raiva ou frustração. Porém, não está claro o que está causando a raiva ou o que seu marido deveria fazer a respeito. Você está com raiva por ele estar envolvido em um esporte insignificante em vez de se dedicar a um serviço comunitário ou a tarefas domésticas? Você está com raiva por ele não a levar junto com ele? Você está com raiva por não estar mais passando tempo suficiente junto dele? Como ele pode saber?

"Querido, você está jogando golfe demais!" Esta afirmação é uma opinião expressa como fato. Seu marido imagina: "Golfe demais em relação a quê?" "O que significa muito golfe?" "Qual seria a quantidade apropriada de golfe?" "Mesmo que eu esteja jogando muito golfe, e daí?" É claro que mesmo que ele soubesse as respostas para essas perguntas, não teria recebido a mensagem que a esposa queria. A distância entre "Você está jogando golfe demais" e "Eu gostaria de passar mais tempo junto com você" é muito grande.

Para melhorar a abordagem, você precisa descobrir o que está realmente pensando e sentindo e então falar diretamente: "Gostaria de passar mais tempo com você, e a manhã de sábado era uma das poucas vezes que tínhamos para ficarmos juntos. Portanto, estou achando esse seu interesse por golfe irritante."

Às vezes você vai se dar conta que não gostaria de ser tão explícita. Você gostaria que a outra pessoa já soubesse que havia um problema e fizesse alguma coisa a respeito. Essa é uma fantasia normal e compreensível - nosso companheiro ideal ou colega perfeito deveria ser capaz de ler nossa mente e satisfazer nossa necessidade sem termos de pedir. Infelizmente, essas pessoas não existem. Com o tempo, talvez consigamos saber melhor como cada um pensa e sente, mas nunca seremos perfeitos. Ficar desapontado

porque alguém não está lendo nossas mentes é uma das nossas contribuições para o problema.

Evite aliviar. Um meio de comunicar através de subtextos, geralmente destrutivo, é o que o Professor Chris Argyris, da Harvard Business School, chamou de aliviar. Aliviar é a tentativa de abrandar a mensagem transmitindo-a por meio de pistas e perguntas direcionadas. Isto é muito comum quando se critica um desempenho: "Então, como você acha que fez aquilo?" "Você acha que fez, realmente, tudo o que podia?" "Tenho o mesmo problema, mas provavelmente teria sido um pouco melhor... Você não concorda?"

Aliviar envia três mensagens: "Tenho um ponto de vista", "Isto é muito constrangedor para se discutir diretamente" e "Não vou ser direto com você." Não é de surpreender que essas mensagens aumentem a ansiedade e a defesa dos dois lados. Além disso, a imaginação de quem a recebe quase sempre elabora uma mensagem pior do que a verdadeira.

A melhor forma de tornar o assunto claro e discutível é declarar seus pensamentos de com objetividade, ao mesmo tempo que indica honestamente que está interessado em saber se a outra pessoa vê a situação de forma diferente e, se for o caso, como: "Com base no que sei, me parece que você deveria ter feito mais coisas. Contudo, você sabe mais sobre o que aconteceu. Como você vê isto de modo diferente?" Então, se você discorda, pode falar diretamente sobre como verificar ou, ao contrário, conciliar ou lidar com seus pontos de vista diferentes.

Não torne sua história simplista: Use o "Eu-Eu" E

Todos aprendemos que para sermos compreendidos pelos outros devemos tornar claro e simples o que dizemos. Muito justo, até certo ponto. O problema é o seguinte: o que acontece na sua cabeça é, geralmente, um turbilhão de pensamentos, sentimentos, deduções e percepções complexas. Quando tentamos ser simples, em geral acabamos sendo incompletos.

Imagine que você recebe de um colega um memorando que o deixa confuso. Você está pensando: "Este memorando demonstra uma grande criatividade mas, ao mesmo tempo, está tão mal organizado que me deixa louco." Em sua tentativa de ser claro, você diz: "Seu memorando está tão mal organizado que me deixa louco", ou, pior ainda, "Seu memorando me deixa louco".

Você pode evitar a supersimplificação utilizando "Eu-Eu" E. A Postura E reconhece que é importante falar sobre cada uma das percepções, dos sentimentos e das deduções. Isto é verdade para as percepções da outra pessoa e para as suas, para os sentimentos da outra pessoa e para os seus. Também é verdade para as várias percepções, sentimentos e deduções que se passam apenas dentro de você. Neste caso o "e" está ligando dois aspectos do que você pensa e sente. E, apesar de complexo, também é claro e correto. As afirmações com "Eu-Eu" E são assim:

Realmente acho que você é brilhante e talentoso e acho que você não está trabalhando o suficiente.

Sinto-me mal porque as coisas têm sido difíceis para você e fico desapontado com você.

Estou aborrecido comigo mesmo por não ter notado que você estava tão solitário. E eu também estava com problemas naquela época.

Eu me sinto aliviada e feliz por ter finalmente pedido o divórcio - foi a decisão certa. E às vezes eu realmente sinto falta dele.

A utilização do "Eu-Eu" E também é útil para ultrapassar um obstáculo comum ao se iniciar um diálogo difícil: o medo de ser mal-entendido. Você acha que sua equipe seria a melhor para conseguir um cliente novo, mas tem medo de que achem que você está lá apenas para tirar proveito, pela glória e pela gratificação. Se tem medo disso, compartilhe usando seus argumentos: "Tenho um ponto de vista que gostaria de compartilhar, e devo dizer que estou nervoso por fazê-lo, pois tenho medo que pareça que quero tirar algum proveito. Portanto, se vocês virem qualquer coisa que não pareça verdadeiro, por favor, falem e discutiremos." Ou, em uma circunstância diferente: "Sinto uma forte resistência aqui e gostaria de compartilhar isso, e estou preocupado em me sentir confuso se não conseguir ser claro e envolver emoções. Espero que, se isso acontecer, vocês sejam pacientes comigo e me ajudem até que eu possa dizer tudo da melhor maneira."

Contando sua história com clareza: Três diretrizes

É claro que o modo como você se expressa faz diferença. Em parte, o modo como diz o que quer determinará a forma como os outros responderão a você e o modo como o diálogo se desenrolará. Portanto, quando decidir compartilhar algo importante, vai querer fazê-lo de tal forma que as chances da outra pessoa de compreender e responder produtivamente sejam as maiores possíveis. A clareza é o segredo.

1. Não apresente suas conclusões como verdade

Alguns aspectos de diálogos difíceis continuarão a ser delicados mesmo quando você se comunica com grande habilidade: compartilhar sentimentos de vulnerabilidade, dar más notícias, aprender algo doloroso sobre como os outros o veem. Porém, apresentar a sua história como verdade - o que cria ressentimento, coloca as pessoas na defensiva e leva a discussões - é um completo desastre, que pode ser evitado.

É um erro fácil de ser cometido. Baseia-se em um erro de pensamento: em geral vivenciamos nossas crenças, opiniões e julgamentos como fatos. Quando você discute sobre o filme, a comida ou o herói esportivo favorito, não tem problema compartilhar o julgamento como verdade. No entanto, nos diálogos difíceis não é assim. Fatos são fatos. O resto é o resto. E você precisa estar muito atento a essa distinção.

Se você e seu amigo discordam sobre se é certo ou errado bater nos filhos, você aumenta o conflito ao declarar seu ponto de vista como verdade: "É totalmente errado bater em crianças." Esta declaração as águas já turbulentas ainda mais turvas, e seu amigo pode interpretá-la como uma acusação ou presunção. Em vez de envolvê-lo na questão, seu amigo pode reagir dizendo: "Quem é você para proclamar o que é certo e errado?!"

É muito melhor dizer algo como: "Acho que é errado bater em crianças", "Li vários livros que dizem que é prejudicial bater nas crianças", "Eu apanhava quando era criança e fico triste e com medo quando ouço que uma criança apanhou", ou até mesmo: "Não tenho certeza de por que me sinto assim, mas sinto que é errado bater em crianças." Cada uma dessas declarações distingue claramente entre o que é seu ponto de vista ou sentimentos e a realidade dos fatos.

Algumas palavras - como "atraente", "feio", "bom" e "ruim" - carregam julgamentos óbvios. Tenha cuidado com palavras como "impróprio", "deveria" ou "profissional". Os julgamentos implícitos nessas palavras são menos óbvios, mas ainda assim podem provocar a resposta "Quem é você para me dizer?!" Se você quer dizer que algo é "impróprio", inicie seu julgamento por "Meu ponto de vista é..." Melhor ainda, evite todas essas palavras.

Este não é um argumento de que não há verdade, ou que todas as opiniões são igualmente válidas. Ele distingue a opinião do fato e permite que você tenha uma discussão cuidadosa que conduza a um entendimento e a decisões melhores do que a brigas sem propósito e a uma posição defensiva.

2. Compartilhe a origem de suas conclusões

Assim, o primeiro passo para a clareza é compartilhar suas conclusões e opiniões como suas conclusões e opiniões e não como a verdade. O segundo passo é compartilhar o que está por trás das suas conclusões - a informação que você possui e como a interpretou.

Como vimos no Capítulo 2, frequentemente negociamos nossas conclusões e nunca investigamos de onde elas vêm. Você tem informações sobre si mesmo, que podem ser importantes, às quais a outra pessoa não tem acesso. Considere a hipótese de compartilhá-las. Você também tem experiências de vida que influenciam o que pensa e por que pensa dessa forma, assim como o que sente. Quando você conta essas histórias, acrescenta algo aos seus pontos de vista.

Você e sua esposa discutem sobre se devem ou não mandar sua filha Carol para a escola particular. Sua esposa diz: "Realmente acho que deveríamos fazer isso este ano. É uma idade importante, e eu sei que poderemos pagar." Você responde: "Acho que ela está bem na escola pública. Acho que deveríamos deixa-la lá."

Se este diálogo pretende chegar a algum lugar, vocês dois precisam compartilhar de onde vêm essas conclusões: quais as informações específicas que estão em suas cabeças? Como as experiências passadas influenciam o modo com você pensa? Você precisa compartilhar suas próprias experiências na escola particular - o medo que sentiu nos primeiros meses, o sentimento de ter tido dificuldades em se adaptar. Como você se sentiu culpado por seus pais não poderem comprar um carro porque estavam pagando seus estudos durante anos. Conte a história que está em sua cabeça com todos os detalhes à medida que discute suas preocupações sobre a decisão. Nada mais do que você disser fará sentido para sua esposa se ela não tiver consciência das experiências que indicam seus sentimentos sobre o assunto.

3. Não exagere com "sempre" e "nunca": Dê-lhes espaço para mudar

No calor do momento é fácil expressar frustração usando um pouco de exagero: "Por que você sempre critica minhas roupas?" "Você nunca dá uma palavra de incentivo ou elogio. A única hora em que alguém ouve alguma coisa de você é quando há algo errado!" "Sempre" e "nunca" fazem um bom trabalho na transmissão da frustração, mas possuem dois empecilhos sérios. Primeiro, dificilmente alguém critica o tempo todo ou nunca tenha dito algo positivo. Utilizar tais palavras convida a um argumento sobre a questão da frequência: "Não é verdade. Eu disse muitas coisas

boas para você no ano passado quando ganhou a competição sobre novas ideias entre os escritórios" - uma resposta que provavelmente aumentará sua raiva.

"Sempre" e "nunca" também dificultam - em vez de facilitar - o fato de a outra pessoa considerar uma mudança em seu comportamento. Na verdade, "sempre" e "nunca" sugerem que esta mudança será difícil ou impossível. A mensagem implícita é: "O que está errado com você que o leva a criticar as minhas roupas?" ou até mesmo: "Obviamente você é incapaz de agir como uma pessoa normal."

Uma abordagem melhor é proceder como se a outra pessoa não tivesse consciência do impacto de suas ações sobre você (mesmo que pareça difícil de acreditar) e, sendo uma boa pessoa, certamente gostaria de modificar seu comportamento quando tomasse consciência disso. Você poderia dizer algo como: "Quando você diz que meu paletó a faz se lembrar de cortinas velhas amassadas, fico magoado. Quando critica minhas roupas parece um ataque sobre o meu julgamento e me faz sentir um incompetente." Seria melhor ainda se você pudesse sugerir o que gostaria de ouvir no lugar: "Eu gostaria de sentir mais vezes que você acredita em mim. Eu me sentiria realmente muito bem se ouvisse algo simples como 'Acho que esta cor fica bem para você'. Qualquer coisa, desde que positiva."

O segredo é comunicar os sentimentos de forma que convide e encoraje o ouvinte a considerar novos comportamentos em vez de sugerir que ele é um chato e que não há nada que possa fazer a respeito.

Ajude o outro a compreender você

Não é fácil entrar na história de outra pessoa. É sobretudo difícil quando as questões estão emocionalmente carregadas ou quando seus pontos de vista estão enraizados em gerações diferentes ou culturas radicalmente opostas. Você precisará da ajuda do outro para compreendê-lo. E ele precisará da sua ajuda para compreender você.

Se você morre de ansiedade quando deixa seus filhos com a babá, e seu marido diz que você deveria "aprender a relaxar", você pode expressar sua ansiedade de forma que ele possa compreender: "É como o seu medo de voar. Você sabe quando tento dizer para você relaxar quando o avião levanta voo e não surte qualquer efeito e acaba piorando a situação? Bem, é quase a mesma coisa.

Reconheça que pessoas diferentes absorvem informações com velocidades e modos diferentes. Por exemplo, algumas pessoas se orientam visualmente. Para elas, você pode querer utilizar metáforas visuais e se referir a quadros ou, em uma situação de negócios, tabelas. Alguns preferem abraçar todo o problema de uma vez e não conseguem ouvir nada do que você diz até que o tenham feito. Outras gostam de saber de todos os detalhes primeiro. Preste atenção a essas diferenças.

Peça para que eles também o parafraseiem

Parafrasear a outra pessoa o ajuda verificar a sua compreensão e ajuda o outro saber que você o ouviu. Você pode pedir a ele que faça o mesmo para você: "Deixe-me verificar se eu estou sendo claro. Você se incomodaria de repetir o que me ouviu dizer até aqui?"

Peça para que o outro diga de que outra maneira ele vê a questão - e por quê

Explicar a sua história claramente é um primeiro passo para ser compreendido. No entanto, não espere sucesso imediato. Uma compreensão real pode necessitar de idas e vindas. Se a outra pessoa parece confusa ou não convencida pela sua história, em vez de forçá-la ou tentar contar a história de um modo diferente, pergunte como ela a vê. Pergunte especificamente de que outra maneira ela vê a questão.

Uma tendência comum é pedir que concordem conosco, talvez porque seja tranquilizador: "Isso faz sentido?" "Você concordaria?" No entanto, perguntar a outra pessoa de que outra maneira ela vê a questão é mais útil. Se você perguntar se concordam com você, elas podem relutar em compartilhar suas dúvidas e ressalvas. Elas não têm certeza de que você realmente quer ouvi-las. Elas dizem: "Sim, acho que sim", mas não sabem se de fato pensam assim: "Sim, de um jeito meio torto, é exatamente como você." Se você perguntar explicitamente de que outra maneira elas veem a questão, é mais provável que descubra sua verdadeira reação. Então, você pode começar um diálogo verdadeiro.

...

O segredo de uma expressão poderosa é reconhecer que você é a autoridade definitiva sobre si mesmo. Você é um sábio sobre o que pensa, como sente e por que está nesta posição. Se você pensa algo ou sente algo, tem o direito de falar e ninguém pode contradizê-lo. Você só tem problemas se tenta afirmar algo quando não é a autoridade definitiva - quem está certo, quem pretendia o quê, o que

aconteceu. Fale realmente sobre a sua experiência e será claro.
Fale por si mesmo e poderá falar com certeza.

11

Solução do problema: *Tome a frente*

Pode ser que a pessoa com quem você está falando tenha lido este livro e saiba como se engajar em um diálogo de aprendizado. Mas não conte com isso.

E mais provável que você fale sobre compreensão, e eles falem sobre quem está certo. Você falará sobre contribuição, enquanto eles se manterão presos à culpa. Você se curvará para ouvir e reconhecer os sentimentos deles e em troca será atacado, interrompido e julgado. Você está fazendo tudo que pode para melhorar a comunicação de vocês; eles estão fazendo o melhor que podem para garantir que não haja uma comunicação construtiva entre vocês. Pode ser que eles ainda estejam preocupados em serem considerados culpados ou não compreendam a terminologia que você está usando. Talvez eles ainda não confiem em você e no seu novo comportamento, que, afinal de contas, é diferente do da última vez que vocês tiveram essa conversa.

O que fazer?

Habilidades para conduzir o diálogo

Se suas conversas devem chegar a algum lugar, você terá de tomar a frente. Há uma série de passos que você pode dar durante a conversa - reestruturar, ouvir e nomear a dinâmica - e que podem

ajudar a manter a conversa nos trilhos mesmo se a outra pessoa não cooperar.

Quando a outra pessoa se encaminha para uma direção destrutiva, a reestruturação traz a conversa para os trilhos de novo. Ela permite que você transforme afirmações inúteis em úteis. Ouvir não é apenas a habilidade que o coloca no mundo da outra pessoa; é o passo mais poderoso que você pode dar para manter o diálogo construtivo. Nomear a dinâmica é útil quando você deseja se dirigir a um aspecto problemático do diálogo. É uma estratégia especialmente boa se a outra pessoa estiver dominando o diálogo e parecer não querer seguir a sua liderança.

Reestruture, reestruture, reestruture

Reestruturar significa pegar a essência do que a outra pessoa está dizendo e "traduzi-la" para conceitos que sejam mais úteis - especificamente conceitos da estrutura dos três diálogos. Você caminha em uma nova direção e convida a outra pessoa a se juntar a você. Você ilumina o caminho.

Vamos voltar à situação entre Miguel e Sydney do Capítulo 4. Lembre que Sydney está liderando um grupo de engenheiros em um projeto no Brasil. Depois de fazer resistência à liderança de Sydney, Miguel tornou-se um dos seus mais ardentes colaboradores. Infelizmente para Sydney, o entusiasmo de Miguel transformou-se, aparentemente, em um interesse romântico. Ele começou a rodeá-la, expressar o quanto gostava de passar o tempo com ela e a convidá-la para passeios na beira da praia.

Quando Sydney deixa de focalizar sua culpa, ela começa a ver uma mistura de sinais que pode estar enviando para Miguel. Ela percebe que ao deixar de expressar seu desconforto diretamente

está contribuindo para a situação. Sydney decide levantar a questão com Miguel. Ela sabe que para a conversa ser bem-sucedida terá de ser persistente ao reestruturar o diálogo da culpa para a contribuição. Tomaremos o diálogo a partir do seguinte ponto:

SYDNEY: Eu deveria ter levantado esta questão mais cedo com você, e por isso é muito importante para mim falar sobre isso agora...

MIGUEL: É claro que você deve discutir isso comigo se você se sente constrangida! Esse é o motivo por você estar constrangida. A líder de um grupo deveria saber lidar melhor com esse tipo de situação.

SYDNEY: Se deveria ou não, eu não sei. Para mim, faz sentido que, ao deixar de levantar a questão, tenha aumentado o problema. Em vez de focar o culpado, em primeiro lugar estou tentando imaginar como chegamos a este ponto. Acho que nós dois fizemos - ou deixamos de fazer - algumas coisas que acentuaram o problema.

MIGUEL: Bem, acho que a questão é o fato de você ser americana. Mulheres americanas são muito sensíveis a essas questões e criam problemas onde não existem.

SYDNEY: Você e eu poderíamos discutir durante todo o dia se as mulheres americanas são muito sensíveis ou não. O importante é que talvez você e eu chegamos até aqui a partir de perspectivas culturais bastante diferentes. Portanto, achei que os seus comentários eram sugestivos e constrangedores, e parece que você não vê nossa interação de outra forma que não profissional. Certo?

MIGUEL: É verdade. Para mim, o que fiz era normal e não havia nada demais.

SYDNEY: Quando você diz "normal", quer dizer normal para duas pessoas em um relacionamento profissional apenas? Ou você acha normal que duas pessoas em um relacionamento profissional possam escolher ir além?

MIGUEL: Tanto faz. Podemos provocar um ao outro. Eu posso dizer o quanto gosto de você. Se você não estiver interessada, pode ignorar. Se estiver, pode responder. O problema aqui é que você está tendo uma reação exagerada e deveria ter abordado a questão antes.

SYDNEY: Como eu disse no início, concordo com você que se eu tivesse conversado antes, poderíamos ter evitado essa situação. Acho que me senti frustrada por ter tentado ignorar e você persistido. Como quando eu recusava os seus convites para tomar um drinque no bar ou dar uma volta na praia.

MIGUEL: Sabe, às vezes eu sentia que havia alguma coisa errada. Acho que poderia ter perguntado a você se estava tudo bem ou se eu a tinha ofendido por alguma razão. E talvez devêssemos ter conversado sobre as expectativas de um em relação ao outro mais cedo...

Com essa última afirmação, Miguel finalmente começa a perceber a diferença entre contribuição e culpa, e começa a se sentir confortável o suficiente para reconhecer sua própria contribuição. No entanto, para chegar a este ponto, Sydney teve de ser persistente para afastá-lo da culpa.

Você pode reestruturar qualquer coisa

A reestruturação funciona em todas as situações. Você pode reestruturar qualquer coisa que a outra pessoa disser para chegar a um diálogo de aprendizado. Considere os exemplos:

Você pode reestruturar		
Verdade	☞	Histórias diferentes
Acusações	☞	Intenções e impacto
Culpa	☞	Contribuição
Julgamentos, caracterizações	☞	Sentimentos
O que está errado com você	☞	O que acontece sob a ótica do outro

O OUTRO DIZ: Estou certo, e não há dois caminhos para isso!

VOCÊ REESTRUTURA: Quero ter certeza de que compreendo seu ponto de vista. Com certeza você possui sentimentos fortes a este respeito. Também gostaria de compartilhar meu ponto de vista.

O OUTRO DIZ: Você me magoou de propósito!

VOCÊ REESTRUTURA: Posso ver que você está realmente zangado com o que eu fiz, e isto me deixa chateado. Não era a minha intenção. Será que você pode falar mais sobre como se sente?

O OUTRO DIZ: É tudo culpa sua!

Você REESTRUTURA: Tenho certeza de que contribuí para o problema; acho que nós dois contribuímos. Em vez de determinar de quem é a culpa, gostaria de entender como chegamos até aqui - com o que cada um de nós contribuiu para a situação.

O OUTRO DIZ: Você é a pior pessoa que já conheci.

VOCÊ REESTRUTURA: Parece que você realmente está se sentindo muito mal.

E claro que uma frase isolada não fará milagre, mas esses exemplos lhe dão uma ideia de por onde começar. Assim como Sydney, você precisa ser persistente e deve se preparar para reestruturar constantemente o diálogo para ajudar a mantê-lo em um caminho produtivo.

"Você-Eu" E

O segundo passo que você pode dar no quesito reestruturação é passar do "ou" para "e". Se a outra pessoa está estabelecendo uma escolha entre o que você pensa e o que ela pensa, entre como você se sente e como ela se sente, você pode rejeitar esta escolha se voltando para a Postura E.

Nos capítulos anteriores, demos uma olhada no "Eu-Eu" E. Ao lidar com o diálogo interativo, o que é crucial é "Você-Eu" E. Isso não é o "e" dentro de nós e sim entre nós. E o que diz: "Posso ouvir e compreender o que você tem a dizer e você pode ouvir e compreender o que eu tenho a dizer."

Stacy descobriu que o quesito Você-Eu era benéfico quando foi à procura de sua mãe biológica. Sua mãe adotiva, Joyce, argumentou que tinha certeza de que a busca de Stacy seria infrutífera e dolorosa. Stacy evitou entrar em uma discussão sobre o fato de ser ou não verdade utilizando o "e" para aceitar as duas histórias: "Talvez você esteja certa. Pode ser que todos os meus esforços não resultem em nada e, mesmo se encontrá-la, posso me desapontar. Ela pode não querer me ver de jeito algum. E ainda assim é importante que eu tente. Porque..."

Quando Joyce disse: "Depois de tudo que fizemos para amar e educar você, do que você pode precisar que sua mãe biológica possa dar?" Stacy respondeu com alguns Eu-Eu E e Você-Eu E. Se parece complexo, realmente é. E é por isso que a resposta de Stacy foi tão construtiva e eficiente: "Parece que minha busca é realmente difícil para você. Você é a melhor mãe do mundo, e a única mãe que sempre terei. Isso não vai mudar. Também é difícil para mim porque é difícil ver que você se sente tão magoada - às vezes acho que estou apenas sendo egoísta ou mal-agradecida. Ao mesmo tempo, há perguntas que preciso responder. Espero que possamos continuar a falar sobre o que isso significa para cada uma de nós quando começar a minha busca." Stacy conseguiu se afirmar sem invalidar a força e a importância das preocupações da mãe.

É sempre a hora certa de ouvir

Não importa quão hábil você se torne em reestruturar, a regra mais importante e única sobre como lidar com interação é a seguinte: você não pode levar o diálogo para uma direção mais positiva até que a outra pessoa se sinta ouvida e compreendida. E ela não se sentirá ouvida e compreendida até que você a tenha ouvido. Quando a outra pessoa se tornar muito emotiva, escute e reconheça. Quando ela disser que a versão dela da história é a única que faz sentido, parafraseie o que você está ouvindo e faça algumas perguntas sobre por que ela pensa assim. Se ela o acusar, antes de se defender, tente compreender os pontos de vista dela.

Sempre que se sentir sobrecarregado ou em dúvida sobre como proceder, lembre-se de que é sempre uma boa hora para escutar.

Seja persistente em relação a escutar

É comum deduzirmos que o ouvinte desempenha um papel passivo no diálogo, no entanto isso não é necessariamente verdade. Você pode usar a escuta para direcionar o diálogo.

Considere esta conversa telefônica entre Harpreet e sua esposa, Monisha. Monisha é representante de vendas de uma grande empresa farmacêutica e passa bastante tempo nas estradas. A distância ressalta o que tem sido uma questão tensa no relacionamento deles.

MoNisHA: Está bem, é melhor eu dormir um pouco. Tenho uma grande apresentação amanhã cedo.

HARPREET: Então eu a vejo na quinta-feira?

MoNisHA: Sim, quinta à noite. Eu devo chegar em casa por volta das sete.

HARPREET: Bom, durma bem.... [silêncio] Eu te amo.

MONisHA: Boa noite. Vejo você na quinta.

Harpreet desliga magoado e frustrado. Ele reclama: "Ela nunca diz que me ama." "Sempre que eu levanto a questão, ela diz algo como: `você sabe que eu te amo, então por que eu preciso dizer toda hora?'"

A questão é claramente importante para Harpreet. Por isso, faz sentido que ele persista em levantar o assunto com Monisha. Muitas pessoas acreditam que ser persistente significa afirmar seus pontos de vista - em outras palavras, que Harpreet deveria apenas se repetir. Mas isso não funciona.

Você deve encontrar um caminho para ser persistente ao mesmo tempo que se lembra de que está em um diálogo que tem mão e contramão. A persistência em um diálogo difícil significa se manter, teimosamente, interessado em ouvir os pontos de vista da outra pessoa da mesma forma que está interessado em afirmar os seus.

Ao pensar pelos três diálogos, Harpreet começou a ficar curioso sobre por que Monisha reagia daquele modo. Na conversa seguinte, Harpreet decidiu que seu objetivo seria principalmente ouvir, fazer perguntas e tentar compreender como Monisha via a questão.

HARPREET: Quando digo que amo você, o que você pensa?

MONISHA: Eu penso: "Bem, ele espera que eu diga o mesmo." Então isso me faz não querer dizer porque me sinto pressionada a fazê-lo. Além disso, você sabe que o amo.

HARPREET: Às vezes eu sinto que você me ama. No entanto, algumas vezes não tenho tanta certeza. Quando você diz que eu sei, como acha que eu saberia?

MONISHA: Bem, eu ainda estou com você, certo?

HARPREET: Bom, isso não é exemplo! Além do mais, meus pais ficaram juntos durante muitos anos, mesmo quando já não se amavam mais. Talvez esse seja o motivo por me sentir inseguro...

MONISHA: Ah! Acho que tenho a experiência oposta. Meus pais eram loucos um pelo outro e estavam sempre dizendo essas coisas tolas na nossa frente. Acho que era constrangedor. Acho que, quando você de fato ama, não precisa ficar dizendo o tempo todo. Você pode apenas demonstrar.

HARPREET: Demonstrar como?

MONISHA: Não sei, talvez sendo gentil com o outro. Como quando eu larguei tudo e fui para a casa de sua mãe naquele fim de semana em que ela estava doente. Fiz aquilo porque sabia o quanto era duro para você, e eu queria estar lá para ajudar...

Harpreet e Monisha têm um caminho a percorrer. No entanto, ao escutar os sentimentos e histórias por meio de retruques e argumentos, Harpreet está facilitando para que tenham uma conversa muito mais construtiva e interessante sobre um tópico difícil para ambos.

Nomeie a dinâmica: Torne o problema explícito

Reestruturar e ouvir envolvem direcionar o diálogo para o rumo que você quer que ele tome. Essas ferramentas são poderosas e ambas serão necessárias na maioria dos diálogos. No entanto, às vezes elas não serão suficientes. Não importa se você ouve bem, não importa quantas vezes você reestruture, a outra pessoa continuará a interrompê-lo, atacá-lo ou rejeitá-lo. Toda vez que você começa a chegar a algum lugar, o outro terá um motivo para que o problema, afinal, não seja um problema. Ou talvez ele finja estar preocupado, mas cada vez que você pergunta, ele diz: "Não, não. Eu estou bem. Não estou nem um pouco preocupado."

Nessas horas, nomear a dinâmica pode ajudar. Você coloca sobre a mesa, como um tópico para discussão, o que vê acontecer no diálogo propriamente dito. De certo modo, está agindo como se fosse o seu próprio "médico do diálogo", diagnosticando o problema e receitando um modo de adquirir saúde novamente. Esse tipo de diagnóstico e sugestões soariam como:

Reparei que nunca temos tempo suficiente quando começamos a falar sobre isso. Talvez devêssemos marcar uma hora quando

ambos puderem realmente abordar o assunto.

Tentei dizer o que estava pensando por três vezes até agora e, a cada vez, você começava a falar junto comigo. Sei que você notou que isso estava acontecendo, mas acho frustrante. Se há alguma coisa importante sobre o que você está dizendo e que eu não esteja compreendendo, por favor, compartilhe comigo. E depois eu quero poder terminar o que estava dizendo.

O que percebo é o seguinte: Pergunto se você está magoado com o que eu disse, e você diz: 'Não, não, não, é claro que não. Eu não sou este tipo de pessoa.' Porém, você continua a agir em relação a mim como agem as pessoas quando estão magoadas ou com raiva de mim. Pelo menos é assim que vejo. Acho que o melhor a fazer é tentar imaginar o que eu estou fazendo que pode estar aborrecendo você. Senão, acho que não chegaremos a lugar algum.

Espere aí um segundo. Muitas vezes até agora, quando eu disse o que é importante para mim, você ficou tão zangada a ponto de eu me sentir ameaçado. Não sei por quê. Se você está zangada, estou interessado em ouvir por quê. Se você está tentando me intimidar para que eu mude de ideia, não funcionará. Realmente quero saber o que o está aborrecendo e quero que nós dois encontremos uma forma de falar sobre o problema sem que eu me sinta intimidado.

Pode ser muito útil para desanuviar o ambiente nomear a dinâmica entre os dois para que consiga transmitir que está pensando e sentindo mas não está dizendo e, assim, poderem discutir honestamente. O recurso de nomear a dinâmica também pode ser útil para evitar frustrar as interações; em geral, a outra pessoa não tem consciência de que esteja fazendo algo que o está aborrecendo.

Porém, isso pode se distanciar da essência do diálogo e, às vezes, aumentar a tensão. Assim, provavelmente é melhor pensar em nomear a dinâmica quando nada do que você tentou antes funcionou.

E agora? Comece a resolver o problema

Às vezes, apenas reestruturar os três diálogos e identificar o centro do problema para cada pessoa esclarece as questões entre vocês. Mas nem sempre. Você percorreu um longo caminho para compreender a história da outra pessoa e desvendar o que aconteceu. Você entendeu melhor os sentimentos envolvidos. Porém, no final do dia, vocês ainda precisam decidir como ir adiante juntos e podem não concordar sobre a melhor forma de fazer isso.

Esta é a hora de resolver o problema. Basicamente, resolver o problema consiste em reunir informações, testar suas percepções, criar opções que satisfaçam as preocupações básicas de cada um e tentar encontrar outros meios de resolver as diferenças quando nenhuma das alternativas acima for possível.

São necessárias duas pessoas para que haja concordância

Diálogos difíceis requerem comprometimento e mútua adequação quanto às necessidades das outras pessoas. Se você acha que resolver problemas causa ansiedade e é difícil, talvez você esteja tentando persuadir o outro. As pessoas que caem nessa armadilha lutam como peixes presos à isca, tentando, de qualquer forma, satisfazer as necessidades aparentemente insaciáveis do outro e alcançar algum entendimento razoável sobre como seguir em frente. Não é de surpreender que isso dê ao outro lado controle total - até o ponto, e a menos que, os dois se satisfaçam, você deve continuar a lutar.

Descrever a questão dessa maneira ressalta o problema: há duas pessoas envolvidas e não haverá acordo a menos que os dois concordem. Você precisa persuadir o outro da mesma forma que ele precisa persuadir você. No entanto, você sempre tem a opção de virar a mesa, de convidá-lo a persuadir você e insistir que o faça. À medida que você estiver aberto e preparado para a persuasão, será extremamente necessário tolerar o desacordo, e você poderá ser tão firme quanto achar necessário: "Compreendo que você está determinado a ter seu artigo revisado esta semana, e eu ainda não estou convencido de que devo passar minhas férias fazendo isso."

Para muitas pessoas, perceber que elas não têm de concordar traz uma grande sensação de liberdade, alívio e autonomia.

Reúna informações e teste suas percepções

Henry planejou, há muitos meses, passar este fim de semana fora com os amigos. Ele trabalhou várias horas extras durante a semana terminando as novas mostras e os cronogramas de trabalho. Era sexta-feira de manhã quando sua chefe, Rosario, o abordou na sala dos fundos.

"Hank, estou com grandes problemas com os fornecedores. Temos de resolver isso durante o fim de semana, de modo que tenhamos o estoque nas mãos para as férias do próximo mês", explicou ela. "Realmente sinto muito porque sei que você tinha planos para este fim de semana. Mas preciso que você fique. Tenho certeza de que você pode marcar seu programa com os amigos para outra data, certo?"

Proponha a elaboração de um teste. Em vez de explodir ou discutir, Henry decidiu aprender mais sobre o porquê da preocupação de Rosario. À medida que Henry e Rosario esclareciam

suas histórias, descobriram que tinham pontos de vista diferentes em relação ao seu relacionamento com o fornecedor em questão. Henry acreditava que, mesmo que eles tivessem problemas em alguma hora, o fornecedor trabalharia para adiantar o pedido durante a noite. Rosario já havia tido péssimas experiências com fornecedores ao longo dos anos e tinha a certeza de que precisava que o trabalho fosse feito corretamente logo da primeira vez, para garantir que não teriam problemas nas férias.

Pontos de vista diferentes geralmente têm raízes em uma ou mais suposições ou hipóteses conflitantes. Se puderem ser identificadas, você consegue discutir o que constituiria um teste justo sobre qual dedução é empiricamente válida ou até que ponto é válida. Henry sugeriu chamar o fornecedor e perguntar sobre a disponibilidade do estoque em questão e verificar se alguém gostaria de trabalhar com eles caso tivessem problemas nas próximas semanas. Rosario queria ter certeza de lançar uma série de hipóteses e estabelecer um relacionamento pessoal com alguém do outro lado que pudesse se responsabilizar por fazer as coisas funcionarem. E claro que, para ser persuasivo, o teste precisa convencer os dois lados de que é justo e adequado.

Diga o que ainda está faltando. À medida que você luta com percepções e conclusões conflitantes, cada um precisa dizer, sem rodeios, qual parte da história da outra pessoa ainda não faz sentido. À medida que você segue o raciocínio do outro, o que falta para que a versão do outro faça sentido? Portanto, Henry pode dizer: "Acho que compreendo agora por que problemas com estoque fizeram com que perdêssemos dinheiro no ano passado. Parece que precisamos resolver essas questões com antecedência. Ainda assim, a partir de agora, ainda temos 30 dias para resolver o problema, portanto, não compreendo por que este fim de semana vai fazer diferença."

Diga ao outro o que poderia persuadir você. Uma postura forte é estar aberto à persuasão no início, o que permite que você seja honesto e firme sobre seus atuais pontos de vista e ouça os dos outros. "Com base em minha compreensão, me parece que meu gerente assistente, Bill, pode fazer o inventário durante o fim de semana, de modo que eu possa tomar conhecimento do problema na próxima semana. Você entende de outra maneira? Talvez você tenha preocupações a respeito de Bill que possam me persuadir."

Pergunte o que o persuadiria (se existir algo). "Dei uma série de bons motivos pelos quais não faz sentido para mim cancelar meus planos para o fim de semana. Mesmo assim, você continua obstinada que eu fique. Será que há uma razão que eu não tenha escutado? Se não, me pergunto se há algo que eu possa dizer que a persuadiria do contrário e, se houver, o que seria?"

Peça conselho. "Ajude-me a compreender como você se sentiria e o que pensaria se estivesse em meu lugar. O que faria? Por quê? Será que pode imaginar um modo de eu ficar que não faça essa situação se repetir?"

Nossa experiência é a de que as pessoas que compreendem que a persuasão deve ser uma rua de mão dupla raramente se veem em situações como essa. A reputação de que não são adversários fáceis os faz ganhar respeito e mais espaço do que os que podem estar inclinados a tentar tirar proveito da situação.

Invente opções

Voltemos ao nosso vizinho com o cachorro que late. Quando você finalmente levanta a questão, descobre que eles acham o latido do cachorro importante por questões de segurança, e o motivo de o cão ficar do lado de fora à noite é por temerem que, acidentalmente, ele

fira o recém-nascido (que ele adora). Isso faz sentido para você e, apesar disso, consegue compartilhar com eles o quanto é frustrante e exaustivo ficar acordado. Quando chega a hora de imaginar o que fazer a respeito, você não sabe. Sua resposta (se livrar do cachorro) não é tão atraente para eles, e a resposta deles (usar protetores de orelha ou fechar as janelas) parece ridícula para você.

Muitas situações difíceis estão sujeitas a soluções criativas que satisfaçam quase todas as necessidades dos envolvidos, mas que podem não ser óbvias e podem requerer algum esforço para serem descobertas. Para isso, é necessário certo esforço mental conjunto. "Acho que podemos trabalhar para encontrar um modo criativo de satisfazer os interesses de ambos. O que você acha? Quer tentar?" As chances existem, e o preço será a persistência.

O esforço mental pode exigir algumas ideias úteis. Por exemplo, seu filho pode passar algum tempo com o cachorro do vizinho de modo que o cão faça mais exercícios e tenha mais atenção durante este período atribulado com o recém-nascido. Isso pode satisfazer o interesse de seu filho em querer ter um cachorro para ele. Ou o vizinho pode decidir comprar outro cão para fazer companhia para o primeiro, ou colocar o cão dentro de casa depois das dez da noite e fechar a porta do quarto do bebê. Ou talvez ele lhe peça para telefonar quando o latido do cachorro começar a incomodar para que resolvam o problema imediatamente e você não tenha de perder mais uma noite de sono.

O importante é que ambos reconheçam que, se vão continuar a ser vizinhos, precisarão trabalhar juntos para encontrarem uma solução que satisfaça a todos - a você, a eles e ao cachorro.

Pergunte quais critérios se aplicariam

Em geral, o melhor modo de lidar com conflitos de forma que resguarde um relacionamento é procurar critérios ou princípios justos para levar a uma solução em vez de tentar discutir ou intimidar a outra pessoa. Se você não consegue encontrar um modo criativo de resolver o problema, pergunte quais os critérios justos que deveria aplicar e por quê. No caso do cachorro, pode haver leis locais relativas a barulho ou um método usado por outros donos de cachorros para mantê-los quietos. Práticas locais ou industriais, precedentes legais e princípios étnicos oferecem formas de se estabelecer a questão sem que alguém tenha de recuar ou se sentir desprestigiado.

É claro que nem todos os critérios têm o mesmo grau de persuasão. Alguns parecerão mais diretos ao ponto, mais amplamente aceitos ou mais imediatamente importantes em termos de tempo, lugar ou circunstância. Esse é mais um tópico de discussão à medida que você investiga a imparcialidade relativa dos diferentes critérios.

O princípio do zelo recíproco. Uma dinâmica que precisa ser lembrada neste ponto de um diálogo difícil é a tendência que todos temos de acreditar que nosso jeito de fazer as coisas é o jeito "certo". Isso pode fazer com que relacionemos o problema com o fato de "o modo do outro" ser errado e a sugerir uma "solução", que se reduz a fazer as coisas do nosso jeito: "Se você se modificasse, não haveria problema."

A frustração é compreensível, mas o argumento não é persuasivo. Tanto o desafio quanto o tempero dos relacionamentos está nas diferenças entre as pessoas. A frustração ocasional é o preço do reconhecimento. E, como notamos, nenhum relacionamento durará se um lado sempre ceder para o outro. Em geral, uma boa solução exige que cada lado se ajuste, de alguma forma, às diferenças do

outro, ou talvez alternar - ir por um caminho em algumas situações e por outro em outras. Esse é o princípio do zelo recíproco.

Se você ainda não concordar, considere as alternativas

Nem todos os conflitos podem ser resolvidos por um acordo mútuo. Às vezes, mesmo depois de conversas muito habilidosas, você e a outra pessoa não conseguirão encontrar uma opção que funcione para ambos. Então você precisa tomar uma decisão: Será que devo aceitar menos do que quero ou devo aceitar as consequências por não concordar?

Voltemos a Henry e Rosario. Rosario é a chefe. Henry é um empregado valioso. Se não conseguirem encontrar uma solução para o problema de Henry trabalhar ou não no fim de semana, cada um precisará tomar algumas decisões. Cada um precisará pensar sobre o que fará caso não cheguem a uma solução conjunta.

Se você vai continuar sem concordar, precisa de duas coisas. Primeiro, precisa explicar por que vai continuar. Quais os interesses e preocupações que não se encaixaram nas soluções que estavam discutindo? Vamos imaginar que Henry decida tirar folga no fim de semana, apesar da insistência de Rosario para que fique. Em vez de discutir, Henry deveria ser claro sobre seus sentimentos, interesses e escolhas. Ele poderia dizer: "Rosario, eu realmente sinto muito. Quero muito ser um bom empregado e ajudar quando posso. Em geral, fico feliz em trabalhar nos fins de semana e à noite - espero que você tenha visto isso no passado. É apenas uma questão de avisar com antecedência. Eu me sinto mal em abandonar você; mas, ao mesmo tempo, meus planos são muito importantes para mim, e eu avisei você várias vezes e trabalhei duro durante toda a semana

para que pudesse folgar no fim de semana. Portanto, não gosto da escolha, mas, dada a situação, eu não vou ficar."

Agora Henry precisa da segunda coisa: a disposição para aceitar as consequências. Ele pode chegar na segunda-feira e descobrir que está desempregado. Se ele puder suportar ou, se na verdade, preferir isso, faz sentido passar o fim de semana com os amigos. Pode ser que, quando retorne, encontre Rosario triste mas com mais respeito por ele e seu tempo. Talvez ela até peça desculpas ou peça para conversarem sobre como evitar essa situação no futuro.

Se Henry não puder tolerar a possibilidade de perder seu emprego, então sua melhor escolha será, provavelmente, trabalhar durante o fim de semana. Ele ficará desapontado por não ter ficado com os amigos, mas saberá que tratou a conversa com muita habilidade e fez uma escolha sábia no final.

Leva tempo

Na verdade, a maioria dos diálogos difíceis não é uma simples conversa. É uma série de trocas e investigações que acontecem com o tempo. Deduzindo que Henry e Rosario esclareçam as coisas desta vez, várias outras questões surgirão entre eles. As demandas de trabalho continuarão a ser altas, e eles terão de trabalhar juntos para descobrir como contrabalançá-las com os compromissos pessoais de Henry. Michael e Jack, os amigos que discutiam sobre a tabela no Capítulo 1, precisarão descobrir o modo de reconstruir sua amizade e investigar como e se devem trabalhar juntos no futuro. Você e seus vizinhos terão de tentar que seu filho cuide do cachorro ou deixar o animal dentro de casa à noite e ver como as coisas ficam. E, não importa se tudo fica bem ou não, você deve ter outras

conversas para verificar e, se necessário, procurar novas maneiras de enfrentar a questão.

12

Resumindo

Jack gostaria de tentar mais uma conversa com Michael.

"Pensei que quando o assunto do gráfico ficasse resolvido as coisas se normalizariam entre nós", ele explica. Porém, alguns meses mais tarde, Michael continua distante, e a amizade ficou estranha. Jack sabe que deveria falar com Michael, mas sobre o quê? Jack acredita que a questão é a seguinte: Michael estava sendo um idiota.

Primeiro passo: Prepare-se passando pelos três diálogos

Ao se preparar para o diálogo, Jack sentou-se e passou pelos três diálogos, anotando como Michael poderia estar vendo a situação e como cada um deles havia contribuído para o problema (uma versão resumida da versão de Jack se encontra nas páginas a seguir). Durante a preparação, Jack fez algumas descobertas. Ele percebeu que Michael provavelmente não sabia que Jack havia deixado várias coisas de lado e trabalhado a noite toda. Jack não sabia se Michael de fato teve a intenção de intimidá-lo. Ele percebeu que havia contribuído para o problema quando não mencionou seus sentimentos para Michael naquele momento ou assim que o gráfico ficou pronto.

A preparação reforçou a determinação de Jack em mudar sua forma de contribuição e expor seus sentimentos para Michael. "Ao reanalisar minhas suposições sobre o que aconteceu, minha

segurança de que eu estava certo e de que Michael tinha criado o problema foi abalada," afirma Jack. "O que mais me chamou a atenção foi perceber que eu não tinha entendido a situação sob a perspectiva de Michael. Estou disposto a tentar."

Notas da preparação de Jack

O que aconteceu?		
Várias histórias	Impacto/intenção	Contribuição
<p><i>Qual é a minha história?</i> Interrompi um trabalho importante para fazer um favor a um amigo que, então, reagiu de forma exagerada a um erro insignificante e me intimidou para que eu refizesse todo o trabalho. Não recebi qualquer agradecimento, e Michael não se responsabilizou por ter autorizado a impressão.</p> <p><i>Qual é a história dele?</i> Michael estava contando comigo para que fizesse o trabalho corretamente, e eu o decepcionei. Então discuti com ele em vez de fazer o trabalho como deveria. Bom. Isso tem algum fundo de verdade.</p>	<p><i>Minhas intenções:</i> Ajudar um amigo. Fazer um bom trabalho. Persuadir Michael de que o erro não era um grande problema (!)</p> <p><i>Impacto sobre mim:</i> Senti-me intimidado. Frustrado. Não me senti reconhecido.</p> <p><i>As intenções de Michael?</i> Conseguir o gráfico rapidamente? Ter certeza de que estava correto? Intimidar-me?</p> <p><i>Impacto sobre Michael?</i> Frustrado? Desapontado? Pressionado pelo cliente?</p>	<p><i>Como contribuí para o problema?</i> Não disse ao Michael que estava aborrecido na hora, nem depois. De fato, errei. Não fiz mais perguntas ao Michael para compreender a situação.</p> <p><i>Como ele contribuiu?</i> Michael também não percebeu o erro. Ele não me telefonou com antecedência, portanto, era um trabalho urgente. Ele perguntou o tempo todo: “Você vai refazer o trabalho? Sim ou não?”, o que fez parecer que estava me intimidando.</p>

Sentimentos	Questões de identidade
<p data-bbox="224 275 704 359"><i>Quais os sentimentos por trás de minhas atribuições e julgamentos?</i></p> <p data-bbox="224 417 313 453">Raiva</p> <p data-bbox="224 512 386 548">Frustração</p> <p data-bbox="224 606 675 789">Desapontamento pela situação não ter se desenrolado tranquilamente e por Michael ter contratado outra pessoa.</p> <p data-bbox="224 848 331 884">Mágoa</p> <p data-bbox="224 942 654 1020">Culpa – gostaria de ter lidado melhor com isso.</p> <p data-bbox="224 1079 688 1157">Constrangido/envergonhado – que erro estúpido!</p> <p data-bbox="224 1215 691 1293">Reconhecido pelo apoio de Michael no passado.</p> <p data-bbox="224 1352 711 1430">Triste por nossa amizade ter ficado em segundo plano.</p>	<p data-bbox="761 275 1273 359"><i>Como o que aconteceu ameaça minha identidade?</i></p> <p data-bbox="761 369 1341 590">Diabos! É provável que isso tenha muito a ver com minha identidade, sobretudo porque me considero perfeccionista. É difícil aceitar que deixei escapar um erro tolo.</p> <p data-bbox="761 653 1325 835">Mais do que isso, eu gostaria de ter lidado melhor com nossa conversa. Em geral, sou bom nessas coisas – lidar com problemas dos clientes.</p> <p data-bbox="761 894 1338 1020">E agora estou no pior dos mundos. Não lutei por mim mesmo e ainda perdi Michael como cliente e como amigo.</p>

Rever sua certeza pode parecer um modo engraçado de se preparar para um diálogo. Porém, o resultado é que Jack está mais aberto para ouvir o Michael e mais curioso para aprender o que não sabe (por exemplo, sobre as intenções de Michael ou com o que Michael acha que Jack contribuiu). E, sobretudo, Jack está mais convicto. Aceitar o seu papel no problema o ajudou a se sentir mais seguro. Como ele não tem mais a convicção de que sua história esteja "certa" e a de Michael, "errada", Jack tem certeza absoluta de que ambas as histórias são importantes.

Segundo passo: Verifique seus objetivos e decida se deve levantar a questão

O mais importante é que Jack se sente mais seguro de que é importante levantar as questões apesar do modo como Michael reage. "Primeiro, quando considerei a hipótese de levantar o problema de novo, pensei: 'Bem, e se Michael achar que não é importante, ou me ignorar? Vou me sentir um tolo ou como se eu tivesse fracassado.' Joguei com a possibilidade de não levantar a questão, mas eu estaria fugindo em vez de fazer a escolha certa.

Portanto, gostaria de levantar a questão, mas estava nervoso. Então, lembrei-me do conselho de não tentar controlar a reação da outra pessoa. Estou suscitando o problema porque acho importante e vou fazer isso da melhor forma, e se Michael não estiver interessado em falar, ou se não estiver aberto, bem, pelo menos tentei e posso me sentir bem por ter lutado pelo que queria."

A seguir, apresentaremos partes do diálogo entre Jack e Michael como deve ter se desenrolado de verdade - com uma diferença: colocamos o que Jack está fazendo bem e ressaltamos o que não faz tão bem, assim por meio de um orientador, o ajudamos quando

não souber o que fazer. Também daremos a Jack a chance de começar e parar e de recomeçar se as coisas não estiverem caminhando como devem.

Terceiro passo: Comece pela terceira história

A seguir, a primeira tentativa de Jack e o resultado.

JACK: Escute, Michael, diga o que quiser, mas o problema sobre o gráfico de lucros foi o fato de você ter me tratado mal depois de todo o trabalho que tive, e você sabe disso!

MICHAEL: O problema naquele projeto é que eu tive a péssima ideia de usar você em primeiro lugar. Nunca mais cometerei esse erro!

JACK: Está bem, corta. Não está certo.

ORIENTADOR: O que saiu errado?

JACK: Não sei. Ele não reagiu muito bem.

ORIENTADOR: Repare que você iniciou o diálogo a partir da sua história.

JACK: Eu deveria ter iniciado pela terceira história. Está certo. Vou recomeçar.

JACK: Michael, estive pensando muito no que aconteceu entre nós a respeito do gráfico de lucros. Achei a experiência frustrante e imagino que você também. O que mais me preocupa é que parece que isso afetou a nossa amizade. Gostaria de saber se podemos conversar. Quero compreender melhor o que estava acontecendo com você e como se sentiu sobre trabalharmos

juntos, e também gostaria de compartilhar o que me deixou aborrecido.

MICHAEL: Bem, Jack, o problema é que você não é muito cuidadoso e não consegue admitir quando comete um erro. Realmente fiquei zangado quando você começou a se justificar.

JACK: Bom, ele está me atacando. Esperava que ele fosse mais agradável se eu começasse pela terceira história.

ORIENTADOR: Bem, a reação de Michael não foi tão ruim quanto na primeira tentativa. Na verdade, você começou muito bem. Fez um ótimo trabalho ao começar pela terceira história. Lembre-se: persistência. Michael não compreenderá de imediato que você está tentando ter um diálogo de aprendizado. Você deve estar preparado para que ele se coloque na defensiva.

JACK: E dizer o quê, se ele me atacar?

ORIENTADOR: Ele ainda está dentro da própria história. O melhor que você pode fazer para o diálogo é ouvir com uma postura de curiosidade verdadeira, fazer perguntas e prestar atenção especial aos sentimentos que estão por trás das palavras.

Quarto passo: Investigue a história do outro e a sua

JACK: Você achou que eu estava me justificando? Fale mais sobre isso.

MICHAEL: Jack, a verdade é que você não devia ter discutido comigo sobre o gráfico. Você devia apenas tê-lo refeito.

JACK: Então você acha que já que o gráfico não estava bom era meu dever corrigi-lo e imprimi-lo de novo. Parece que quando eu

questionei isso você ficou frustrado.

MICHAEL: É, foi frustrante. A cliente estava colada em mim e já não estava muito satisfeita conosco.

JACK: Por quê?

MICHAEL: Porque ela achou que essa fotografia era a que estava errada nas outras publicações. Não era, mas, em momentos como esses, não se discute. Foi isto o que me deixou frustrado, Jack. Parece que você não compreende que o cliente tem sempre razão.

JACK: Então a cliente já estava procurando algo para reclamar?

MICHAEL: É claro que sim. E, se havia alguma coisa errada, o gráfico de lucros seria certamente a primeira coisa que ela notaria. Os investidores dela já estão insatisfeitos com algumas decisões recentes que ela havia tomado. É, o gráfico só estava um pouco errado e não teríamos de refazer várias vezes, mas nesse caso, dada a situação, teríamos de fazer um trabalho perfeito.

JACK: Eu não sabia dos acontecimentos anteriores. Parece que havia muita coisa envolvida nisso.

JACK: Tempo.

ORIENTADOR: Você está indo muito bem!

JACK: É, pode ser. Na verdade está ajudando. Estou começando a compreender o modo como ele vê as coisas. Mas ele não está compreendendo como eu vejo as coisas. Quando será a minha vez de dizer a minha parte da história?

ORIENTADOR: Você está fazendo uma boa escuta. Talvez Michael esteja em melhor posição para começar a ouvir.

JACK: Michael, do meu ponto de vista, o problema foi o fato de eu lhe ter feito um favor e, em seguida, você ter me maltratado. Você agiu mal.

ORIENTADOR: Corta! Bem, você quer entrar no seu ponto de vista, mas-primeiro precisa de uma frase de transição. Algo que reconheça que está começando a compreender os pontos de vista dele e que você quer compartilhar os seus. E quando o fizer, se quiser compartilhar sentimentos, faça-o. Porém, o que você disse antes é um julgamento sobre Michael, o que raramente ajuda. É melhor dizer como se sente.

JACK: Estou começando a entender a maneira como você vê as coisas e isso me ajuda. Também quero tentar transmitir como eu enxergava as coisas e como estava me sentindo.

MICHAEL: Está bem.

JACK: Eu não sou muito bom ao falar dos meus sentimentos, mas vou tentar. Fiquei magoado com algumas coisas que você disse...

MICHAEL: Jack, eu não estava tentando magoá-lo, só queria o gráfico feito corretamente! Às vezes eu acho que você é muito sensível.

JACK: Ora, depois de ter escutado tudo, ele vem e me interrompe logo de cara. Eu nem tive a chance de completar a primeira frase. É assim que Michael é. Ele sempre interrompe, eu nunca consigo colocar para fora o que penso.

ORIENTADOR: É neste ponto que você deve ser persistente, um pouco mais positivo para falar sobre a sua história. Você pode interrompê-lo para criar espaço para o que está tentando dizer. Você precisa ser muito claro de que ainda está explicando seus pontos de vista e que gostaria que ele ouvisse.

JACK: Ei, espere aí um minuto. Antes que entremos em como você se sente sobre o modo como eu me sinto, quero apenas falar mais um pouco sobre como vejo as coisas.

MICHAEL: Está bem, mas o que eu estou dizendo é que você está levando as nossas interações comerciais para o lado pessoal...

JACK: Ele fez de novo. Você está vendo? É isto que ele faz.

ORIENTADOR: Ele é bom em interromper. E então, como você se sente até agora?

JACK: Estou me sentindo realmente frustrado.

ORIENTADOR: Então você tem algumas escolhas aqui. Você pode desistir, mas eu acho que ainda é muito cedo para isso. Poderia ouvir mais um pouco, o que é sempre uma boa ideia. Porém, digamos que você não queira ouvir agora. Então, poderia tentar outras duas coisas. Primeiro, você poderia afirmar que quer expor seus pontos de vista, e eu acho que poderia funcionar. Segundo, você poderia compartilhar a sua frustração de ser interrompido.

JACK: Se eu fizer isso, ele vai me interromper para me dizer que eu não deveria me sentir frustrado. Acho que vou tentar ser positivo mais uma vez.

JACK: Michael, compreendo que você ache que estou levando as coisas para o lado pessoal. Podemos falar sobre isso, mas

primeiro quero lhe dar um panorama mais abrangente do meu ponto de vista.

ORIENTADOR: Brilhante! Você começou ouvindo e parafraseando a sensação dele de que você leva as coisas para o lado pessoal, o que o ajuda a não ter de repetir isso o tempo todo. Agora você está em uma posição melhor para continuar sua história.

JACK: Estou pegando o jeito.

JACK: Pense comigo. Aqui está. Quando você me telefonou, eu estava pensando: "Meu Deus, eu já estou sobrecarregado agora. Preciso terminar o trabalho da Anders até amanhã e tenho de jantar com Charlotte hoje à noite." E então, pensei: "Bem, vou telefonar para o pessoal da Anders e dizer que o trabalho deles atrasará um dia e ligarei para Charlotte para cancelar o jantar." Michael, parecia que era uma emergência, e eu realmente queria ajudar.

MICHAEL: Apreciei isso...

JACK: Mas você nunca disse que apreciou. Do meu ponto de vista, depois de ter feito tanto sacrifício, o primeiro retorno que tive foi: "Meu Deus, Jack, você realmente estragou tudo!" Você pode compreender por que me senti aborrecido?

MICHAEL: Jack, eu não deveria ter dito aquilo. Eu queria dizer obrigado. Acho que estava sobrecarregado naquele momento. É interessante. Para ser honesto, eu não achei que você estava me fazendo um favor, apesar de poder ver agora que estava. O que eu achava, e o que ainda acho, é que eu estava fazendo um favor. Você sabe, lhe dando o trabalho. Havia outras pessoas para quem

eu podia ter telefonado, mas achei que você gostaria de fazer o trabalho.

JACK: E gostei. Acho que, no fim, eu estava tão absorto em tentar aprontar tudo que não parecia mais um favor para você. É claro que gostei do trabalho.

JACK: Esta quase ficando divertido.

ORIENTADOR: Você está fazendo um ótimo trabalho. Continue.

MICHAEL: Jack, eu ainda gostaria de falar com você sobre outra coisa. Já que estamos colocando todas as cartas na mesa, eu realmente fico aborrecido quando você tenta negar que fez algo errado. Sabe, você diz que o gráfico está bom, quando não está.

JACK: Bom, está perdendo a graça de novo.

ORIENTADOR: E assim que são os diálogos difíceis. Têm altos e baixos. Você precisa continuar trabalhando neles.

JACK: Michael, eu não estava negando nada. Eu não fiz nada errado!

ORIENTADOR: Bem, vamos devagar. Você tem um ponto delicado aqui e há tanto a possibilidade de se entrar em uma grande discussão quanto a de se consertar algumas coisas de forma muito proveitosa.

JACK: Acredito em você, mas não vejo como.

ORIENTADOR: Veja o que Michael disse. Ele disse que fica aborrecido quando você tenta negar que fez alguma coisa errada. Ele está cometendo um dos grandes erros em relação a impacto e

intenções, e você está cometendo outro. Na afirmação de Michael, ele está deduzindo que sabe o que você estava tentando fazer, quais eram as suas intenções.

JACK: E não sabe.

ORIENTADOR: Certo. Portanto ele está cometendo o erro de deduzir que sabe quais eram as suas intenções quando, na verdade, não sabe. Quando isso acontece nos diálogos, chegamos ao que está ocorrendo aqui. A outra pessoa se defende e começa uma discussão.

JACK: Como posso não me defender?

O ORIENTADOR: A melhor maneira de lidar com a confusão em relação ao impacto e à intenção é não se defender. Primeiro, você tem de reconhecer os sentimentos da outra pessoa, e só então deve tentar esclarecer quais eram as suas intenções.

JACK: Eu acho que a minha resposta deixou você frustrado.

MICHAEL: E. Eu não estou tentando ser um cara mau. Só estou querendo que as sejam feitas como devem ser.

JACK: Deixe-me explicar a minha resposta. Eu não estava tentando fingir que não tinha nada errado nem tentando colocar o erro em você. Eu realmente achava que o gráfico estava bom. À medida que falamos sobre o assunto, vejo que a minha reação não se baseava em todas as informações. Não tenho certeza do que acho sobre o gráfico agora. O que eu sei é que, se eu achasse que deveria ser refeito, seria o primeiro a admitir isso.

MICHAEL: Não tenho essa certeza. E ainda acho que você se coloca na defensiva quando se trata de você cometer erros.

JACK: Isso não é verdade.

ORIENTADOR: Você fez um ótimo trabalho ao decidir passar pelas questões das intenções. Não é fácil. Agora estamos entrando em outra área delicada. É verdade, do fundo do seu coração, que você não tem problemas em admitir seus erros?

JACK: É claro que não! Eu detesto cometer erros. Não suporto. Fico louco quando cometo um erro, especialmente um erro estúpido.

ORIENTADOR: Então por que você diz que não tem problemas em admitir que erra?

JACK: Acho que não queria admitir que realmente tenho algum problema em aceitar que cometo erros.

ORIENTADOR: Aqui está a questão. Michael sente que, por alguma razão, você tem dificuldade de admitir que comete erros. Você pode se sair melhor se compartilhar um pouco do seu Diálogo da Identidade com ele. É um risco, mas nesse caso não é um risco tão grande, já que parece que ele sabe disso.

JACK: Na verdade, Michael, à medida que penso sobre o assunto, admito que de fato tenho problemas em reconhecer que cometo erros. É até mesmo difícil dizer isso.

MICHAEL: Bem, gostei de você ter dito. Gostaria que você os admitisse para que pudéssemos voltar ao trabalho e corrigir os erros.

JACK: Bem, eu não quero misturar duas questões. Realmente cometi um erro com o gráfico e fui duro no julgamento, pelo menos na hora em que estávamos conversando, de que o

problema era mínimo e de que o trabalho não precisaria ser refeito.

ORIENTADOR: Muito bem. Você admitiu um problema seu verdadeiro, e também fez um bom trabalho ao utilizar a Postura E para esclarecer que, nesse caso, achava que estava fazendo um bom julgamento.

JACK: Qual é o próximo passo para mim? Estamos quase terminando?

ORIENTADOR: Você está chegando lá. O que mais lhe parece importante dizer? O que mais parece ser importante para você aprender?

JACK: Falamos sobre o que eu fiz de errado em relação ao trabalho, mas não falamos sobre o que Michael fez de errado. Afinal, ele revisou o gráfico e me deu sinal verde.

ORIENTADOR: Esta é uma questão importante. Veja se consegue trazê-la à tona como uma questão de contribuição conjunta e não como culpa.

JACK: Michael, há outra questão que quero levantar. Tenho a sensação de que você acha que sou o único responsável pelo fato de o trabalho conter um erro.

MICHAEL: Jack, não precisamos voltar a essa questão. Não quero atacar você. Compreendo que você trabalhou duro e aprecio.

JACK: Eu sei. Apenas quero oferecer um ponto de vista diferente sobre a questão de culpa. Desde que fiz o trabalho, sua reação quanto ao problema do gráfico era de que a falha era minha. E

minha reação inicial, já que você examinou o trabalho e deu o sinal verde, era de que a falha era sua também...

MICHAEL: Não, eu nunca disse que revisei o trabalho. Esse era o seu trabalho. Eu indiquei que, ao deduzir que não havia erros, você podia imprimi-lo.

JACK: É essa a questão. Eu estou dizendo que ambos contribuímos para o problema. Houve um mal-entendido entre nós dois. Não estou dizendo que um está certo e o outro, errado. Se tivéssemos nos entendido mais claramente, talvez não tivéssemos nos metido nessa confusão.

MICHAEL: Com certeza, é verdade. Mas e daí?

JACK: A questão é que talvez consigamos evitar esse tipo de problema no futuro se tivermos mais cuidado para nos comunicarmos com clareza. Eu deveria ter perguntado de forma objetiva se você havia lido com cuidado o rascunho, e você poderia ter dito mais claramente que não havia lido. Qualquer uma dessas atitudes teria sido benéfica, e será da próxima vez.

MICHAEL: Acho que faz sentido.

JACK: Ei. Isso foi muito mais fácil de se discutir do que a cuba, e muito mais útil.

ORIENTADOR: Veja que falar sobre contribuição faz você naturalmente se concentrar na resolução do problema. Vamos trabalhar mais um pouco nisso. Cada um tem seus próprios pontos de vista sobre se o gráfico deveria ser refeito. Tente resolver o problema sobre esse aspecto.

Quinto passo: A solução do problema

JACK: Michael, vamos pensar sobre como deveríamos lidar com uma diferença de julgamento se isso acontecer novamente no futuro. Por exemplo, se o gráfico precisar ser refeito.

MICHAEL: Eu penso como o cliente nessa situação, deveríamos fazer do meu jeito. Não vejo como se fosse uma decisão conjunta.

JACK: Concordo em termos de decisão final. Você deveria fazer assim nesse caso. Acho que estou imaginando como lhe dar o benefício do meu julgamento antes que a decisão seja tomada. Posso imaginar que algumas vezes você terá determinado ponto de vista e que, depois de conversarmos sobre a questão, você mudará de opinião.

MICHAEL: É verdade. Então, se formos mais claros quanto ao motivo da conversa, em vez de achar que você está tentando tomar uma decisão final, saberei que está apenas dando sua opinião.

JACK: Faz sentido.

MICHAEL: No entanto, às vezes não tenho tempo de ter uma conversa longa.

JACK: Compreendo. Ajudaria se você me informasse. Senão, eu não entendo por que você fica tão frustrado com o diálogo.

MICHAEL: Então posso dizer: "Não tenho tempo para falar sobre isso"?

JACK: Sim, e também me dizer por quê. Porque você tem de aprontar algo até o meio-dia, ou que a questão é delicada, ou que

podemos conversar sobre o assunto mais tarde. Essa atitude só levará cinco minutos e evitará que eu fique frustrado por você não me ouvir.

MICHAEL: Posso imaginar porque seria frustrante.

ORIENTADOR: Jack, você e o Michael estão no caminho certo. Bom trabalho!

JACK: Já que tudo está dando certo, quero levantar com Michael a questão mais difícil: a nossa amizade. Quero ter certeza de que esse episódio não vai interferir na nossa amizade.

ORIENTADOR: Verifique os seus objetivos. "Ter certeza de que nada afetara nossa amizade" soa como se você estivesse colocando palavras na boca dele. É um-Pouco controlador. Se você vai fazer uma pergunta, tenha certeza de que é uma pergunta aberta. Apenas pergunte o que ele está sentindo em relação à amizade de vocês. Se o problema atingiu a amizade, você quer que ele diga claramente.

JACK: Estou feliz por estar lidando com essas questões. Acho difícil trabalhar com amigos. Eu me pergunto se você acha que esse problema afetou nossa amizade.

MICHAEL: Bem, qual é a sua resposta para essa pergunta?

JACK: Honestamente? Agora que conversamos bastante sobre o problema, me sinto muito melhor. Antes de conversarmos, estava bastante zangado. E provavelmente um pouco magoado também. Se não tivéssemos conversado em algum momento, seria fácil imaginar que não continuaríamos a ser amigos.

MICHAEL: Estou surpreso. Você e eu, com certeza, reagimos de modo diferente a esse tipo de coisa. Eu não estava satisfeito com nosso relacionamento profissional, mas achei que nossa amizade estivesse bem. Separo muito bem as coisas. Mas já que você obviamente pensa de modo diferente, estou contente por termos conversado.

JACK: Parece que somos amigos novamente!

ORIENTADOR: Você tratou o problema muito bem.

JACK: Obrigado. Eu acho que não teremos esses problemas no futuro.

ORIENTADOR: Não sei. Na verdade, acho melhor presumir que terão. Porém, agora, você sabe que é bom falar sobre eles para que os mal-entendidos não sejam tão desgastantes emocionalmente e que não ameacem o relacionamento. Mas, será que é o último diálogo difícil que você terá com Michael? Duvido.

Como diz o ditado: "A vida é uma porcaria atrás da outra." De fato. E agora você tem algumas habilidades para lidar com elas.

Checklist de uma Conversa Difícil

Primeiro passo: Prepare-se passando pelos três diálogos

1. Relacione O que aconteceu.

- De onde vem a sua história (informações, experiências passadas, regras)? E a dos outros?
- Qual o impacto que a situação exerceu sobre você? Qual pode ter sido a intenção do outro?

- Com o que cada um contribuiu para o problema?

2. Compreenda as Emoções.

- Investigue sua impressão emocional e o conjunto de emoções que você sente.

3. Estabeleça sua Identidade.

- O que lhe parece estar em risco sobre você? O que você precisa aceitar para estar mais seguro?

Segundo passo: Verifique seus objetivos e decida se deve levantar a questão

- **Objetivos:** O que você deseja alcançar com essa conversa? Modifique a sua postura para apoiar o aprendizado, a partilha e a solução do problema.
- **Decidindo:** Esse é o melhor caminho para abordar a questão e alcançar seus objetivos? A questão está realmente embutida em seu Diálogo da Identidade? Você pode afetar o problema alterando suas contribuições? Se você não levantar a questão, o que pode fazer para ajudar a si mesmo a seguir em frente?

Terceiro passo: Comece pela terceira história

1. Descreva o problema como a diferença entre suas histórias. Inclua os dois pontos de vista como uma parte legítima da discussão.
2. Compartilhe seus objetivos.
3. Convide o outro a se juntar a você como parceiro para esclarecerem a situação juntos.

Quarto passo: Investigue a história do outro e a sua

- Escute para compreender a perspectiva do outro sobre o que aconteceu. Faça perguntas. Reconheça os sentimentos por trás dos argumentos e das acusações. Parafraseie para ver se compreendeu. Tente esclarecer como vocês chegaram a esse ponto.
- Compartilhe seus pontos de vista, suas experiências passadas, intenções e sentimentos.
- Reestruture, reestruture, reestruture para se manter nos trilhos. Da verdade para as percepções, da culpa para a contribuição, das acusações para os sentimentos e assim por diante.

Quinto passo: A solução do problema

- Crie opções que estejam de acordo com as preocupações e os interesses mais importantes de ambos.
- Procure padrões para o que deveria acontecer. Tenha em mente os padrões de zelo recíproco; relacionamentos que vão apenas em um sentido raramente duram.
- Fale sobre como manter a comunicação aberta à medida que você segue em frente.

Roteiro para

Conversas Difíceis

Agradecimentos vii

Prefácio xi

Introdução xiii

Diálogo difícil é aquele que causa desconforto xiii

O dilema: Evitar ou enfrentar? Parece não haver um bom caminho
xiv

Não existe granada diplomática xv

Este livro pode ajudar xv

As recompensas valem o esforço xvi

Cético? Alguns pensamentos xvii

Precisamos procurar em lugares novos xvii

Conversas difíceis fazem parte da vida xviii

O problema 1

1. Escolha os três diálogos 3

Decodificando a estrutura de uma conversa difícil 4

Há mais aqui do que o ouvido escuta 4

Uma conversa difícil na verdade envolve três diálogos 7

1.O Diálogo do "O que aconteceu?" 7

2.O Diálogo dos Sentimentos 7

3.O Diálogo da Identidade 7

O que não podemos e o que podemos modificar 8

O Diálogo do "O que aconteceu?": Qual é a história aqui? 8

A suposição da verdade 9

A invenção da intenção 10

A estrutura da culpa 10

O Diálogo dos Sentimentos: O que deveríamos fazer com nossas emoções? 12

Uma ópera sem música 12

O Diálogo da Identidade: O que isto diz a meu respeito? 13

Mantendo o equilíbrio 14

Voltando-se para um diálogo de aprendizado 15

Voltando-se para a Postura de Aprendizado 19

O Diálogo do "O que aconteceu?" 21

2. Pare de questionar quem está certo: Investigue as histórias de cada um 23

Por que discutimos e por que isso não ajuda 24

Achamos que o outro é o problema 24

O outro acha que nós somos o problema 25

Sempre somos coerentes em nossas versões do que aconteceu
26

A discussão não nos deixa investigar as histórias dos outros 26

Discutir sem compreender não convence 27

Histórias diferentes: Por que vemos o mundo de modo diferente
28

1. Possuímos informações diferentes 29

Notamos coisas diferentes 29

Nós nos conhecemos melhor do que qualquer um jamais
poderia

nos conhecer 30

2. Temos interpretações diferentes 31

Somos influenciados por experiências passadas 31

Aplicamos regras implícitas diferentes 32

3. Nossas conclusões refletem nosso interesse 33

Mudar da certeza para a curiosidade 34

Curiosidade: O meio de entrar na história dos outros 35

Qual é a sua história? 35

Aceite as duas histórias: Adote a "Postura E" 36

Duas exceções que não são 38

Eu realmente tenho razão 38

Dando más notícias 39

Para ir adiante, primeiro entenda onde está 40

3. Não deduza o que os outros queriam dizer: Dissocie a intenção do impacto 41

Uma guerra de intenções 41

Dois erros principais 42

O primeiro erro: Nossas suposições sobre intenções frequentemente estão erradas 43

Deduzimos as intenções a partir do impacto sobre nós 43

Deduzimos o pior 43

Somos mais generosos conosco 44

As más intenções nunca existem? 45

Deduzir as intenções dos outros de maneira errada tem um preço alto 45

Deduzimos que más intenções significam mau-caratismo 45

Acusar os outros de más intenções torna-os defensivos 45

As atribuições podem se tornar autorrealizáveis 46

O segundo erro: Boas intenções não evitam o mau impacto 47

Não ouvimos o que eles de fato estão tentando dizer 47

Ignoramos a complexidade das motivações humanas 48

Agravamos a hostilidade - especialmente entre grupos 48

Evitando os dois erros 49

Evitando o primeiro erro: Dissociar o impacto da intenção 49

Mantenha seu ponto de vista como uma hipótese 50

Compartilhe o impacto exercido sobre você; pergunte sobre as intenções das outras pessoas 50

Não finja não ter uma hipótese 51

É inevitável ficar um pouco na defensiva 51

Evitando o segundo erro: Ouça os sentimentos e reflita sobre suas intenções 52

Ouça além da acusação, ouça os sentimentos 52

Esteja aberto para refletir sobre a complexidade de suas intenções 52

4. Abandone a culpa: Delineie o sistema de contribuição 55

Na nossa história, a culpa parece clara 55

Ficamos presos pela teia da culpa 56

Diferencie culpa de contribuição 56

Culpa envolve julgamento e olha para trás 56

Contribuição envolve compreensão e olha para a frente 57

A contribuição é conjunta e interativa 60

Os custos da estrutura da culpa 60

Quando o objetivo é a culpa, o acaso é a compreensão 61

O enfoque da culpa impede a solução do problema 61

A culpa pode deixar um sistema ruim escondido 61

Os benefícios de compreender a contribuição 62

É fácil gerar contribuição 62

A contribuição incentiva o aprendizado e a mudança 63

Três equívocos sobre contribuição 64

Equívoco 1: Devo focar apenas a minha contribuição 64

Equívoco 2: Colocar a culpa de lado significa colocar meus sentimentos de lado 64

Equívoco 3: Investigar a contribuição significa "culpar a vítima"
65

Descobrir sua porção justa: Quatro contribuições difíceis de identificar 66

1. Evitar 66

2. Ser inacessível 67

3. Interseções 68

4. Suposições problemáticas de papéis 70

Duas ferramentas para identificar a contribuição 71

Inversão de papéis 71

0 ponto de vista do observador 71

Mudando da culpa para a contribuição - um exemplo 72

Delineie o sistema de contribuição 73

Com o que o outro está contribuindo? 73

Com o que estou contribuindo? 74

Quem mais está envolvido? 74

Assuma logo a responsabilidade pela sua contribuição 75

Ajude o outro a compreender a contribuição dele 76

Torne suas observações e raciocínio explícitos 76

Diga abertamente o que deveria ser feito de forma diferente
76

O Diálogo dos Sentimentos 79

5. Controle seus sentimentos (ou eles o controlarão) 81

Os sentimentos importam: Eles, geralmente, são o centro das conversas difíceis 81

Tentamos estruturar os sentimentos fora do problema 82

Sentimentos não expressos podem transparecer durante o diálogo 83

Sentimentos não expressos podem entrar em ebulição durante o diálogo 84

Sentimentos não expressos são difíceis de escutar 85

O preço dos sentimentos não expressos sobre o amor-próprio e sobre os relacionamentos 86

Uma saída para as amarras dos sentimentos 86

Descobrimos seus sentimentos: Aprenda onde os sentimentos se escondem 86

Investigue suas impressões emocionais 87

Aceite que os sentimentos são normais e naturais 88

Reconheça que boas pessoas podem ter sentimentos ruins 88

Aprenda que seus sentimentos são tão importantes quanto os dos outros 89

Descubra a gama de sentimentos por trás de rótulos simples 90

Não deixe que sentimentos escondidos bloqueiem outras emoções 91

Procure os sentimentos ocultos nas atribuições, nos julgamentos e nas acusações 92

Liberte as atribuições e os julgamentos 93

Use o impulso de culpar o outro como sinal para descobrir sentimentos importantes 94

Não trate os sentimentos como uma religião: Negocie com eles 94

Não exploda: Descreva os sentimentos com cuidado 96

1. Estructure os sentimentos dentro do problema 97

2. Expresse a abrangência de seus sentimentos 97

3. Não avalie - apenas compartilhe 98

Expresse seus sentimentos sem julgar, atribuir ou culpar 98

Não monopolize: Ambas as partes podem ter, ao mesmo tempo, sentimentos fortes 99

Um lembrete: Diga "eu sinto..." 100

A importância do reconhecimento 100

Às vezes tudo o que importa são os sentimentos 102

O Diálogo da Identidade 103

6. Estabeleça sua identidade: Pergunte a si mesmo o que está em jogo 105

Diálogos difíceis ameaçam nossa identidade 105

Três identidades centrais 106

Sou competente? 106

Sou uma boa pessoa? 106

Sou digno de amor? 106

Um abalo de identidade pode nos tirar o equilíbrio 107

Não há conserto imediato 107

Identidades vulneráveis: A síndrome do tudo ou nada 108

Negação 108

Exagero 109

Deixamos o feedback do outro definir quem somos 109

Estabeleça sua identidade 110

Primeiro passo: Conscientize-se de suas questões de identidade 110

Segundo passo: Torne sua identidade mais complexa (adote a Postura E) 111

Três coisas para aceitar em si mesmo 112

1. Você cometerá erros 113

2. Suas intenções são complexas 114

3. Você contribuiu para o problema 114

Durante o diálogo: Aprenda a recuperar o equilíbrio 115

Pare de tentar controlar a reação dos outros 116

Prepare-se para a reação da outra pessoa 117

Imagine a situação daqui a três meses ou daqui a dez anos 118

Faça uma pausa 118

A identidade da outra pessoa também está envolvida 119

Levantando questões de identidade explicitamente 119

Crie coragem para pedir ajuda 120

Crie um diálogo de aprendizado 121

7. Qual o seu objetivo? Quando levantara questão e quando desistir dela 123

Suscitar ou não suscitar: Como decidir? 123

Como saber se fiz a escolha certa? 124

Trabalhe com os três diálogos 124

Três tipos de diálogos que não fazem sentido 124

Será que o verdadeiro conflito está dentro de você? 125

Há um modo melhor de abordar a questão do que falar sobre ela? 125

Você tem objetivos que fazem sentido? 128

Lembre-se: Você não pode mudar a outra pessoa 129

Não procure alívio de curto prazo a um preço de longo prazo
129

Não desabafe e se cale 131

Esqueça 131

Adote algumas suposições libertadoras 133

Não é minha responsabilidade tornar as coisas melhores; mas
fazer o meu melhor 133

O outro também tem limitações 133

Este conflito não reflete quem sou 134

Deixar para lá não significa que não me importo mais 135

Se levantar uma questão: Eis três objetivos que funcionam 136

1. Aprendendo a história dos outros 136

2. Expressando seus pontos de vista e sentimentos 137

3. Resolvendo o problema juntos 137

Postura e propósito caminham lado a lado 137

8. O início: Comece pela terceira história 139

Por que nosso início típico não ajuda? 139

Começamos dentro da nossa própria história 140

Disparamos o diálogo da identidade do outro desde o início 140

Primeiro passo: Comece pela terceira história 141

Pense como mediador 142

Nem certo ou errado, nem melhor nem pior - apenas diferente
142

A história de Jason 142

A história de Jill 143

A terceira história 143

Se eles iniciarem o diálogo, você ainda pode passar para a
terceira história 146

Segundo passo: Estenda o convite 146

Descreva seus objetivos 147

Convide, não imponha 147

Torne-os seus parceiros em solucionar o problema 147

Seja persistente 148

Alguns tipos específicos de diálogos 149

Sendo o portador de más notícias 149

Fazendo pedidos 150

"Imagino se faria sentido...?" 150

Reverendo diálogos que deram errado 151

Fale sobre como falar sobre algo 151

Um mapa para seguir em frente: A terceira história, a história deles e a sua história 152

Sobre o que falar: Os três diálogos 152

Como falar sobre algo: Escutar, expressar e resolver o problema 153

9. Aprendendo: Ouvindo de dentro para fora 155

Ouvir transforma o diálogo 156

Escutar os outros facilita que escutem você 158

A postura da curiosidade: Como ouvir de dentro para fora 159

Esqueça as palavras, enfoque a autenticidade 159

O comentarista em sua mente: Torne-se mais consciente da sua voz interna 160

Não a desligue, ative-a 160

Administrando sua voz interna 161

Negocie o caminho para a curiosidade 161

Não escute: Fale 162

Três habilidades: Perguntar, parafrasear e reconhecer 163

Pergunte para aprender 163

Não faça afirmações disfarçadas de perguntas 163

Não use perguntas para fazer investigação cruzada 164

Faça perguntas abertas 165

Peça mais informações concretas 165

Faça perguntas sobre os três diálogos 167

Certifique-se de que se sintam à vontade para não responder
168

Parafraseie para ficar mais claro 168

Verifique a sua compreensão 168

Demonstre que você escutou 169

Reconheça os sentimentos dos outros 170

Responda às perguntas invisíveis 171

Como reconhecer 171

A ordem importa: Reconheça antes de resolver o problema 172

Reconhecer não é concordar 172

Uma última reflexão: A empatia é um percurso, não um destino
173

10. Expressão: Fale para você mesmo com clareza e força 175

Oradores não precisam se candidatar 175

Você é merecedor (sim, você) 176

Nada mais, nada menos 176

Fique atento à autossabotagem 177

O fracasso ao se expressar o mantém fora do relacionamento 178

Sinta-se no direito, sinta-se estimulado, mas não se sinta obrigado 179

Vá direto ao centro do problema 179

Primeiro, o mais importante 179

Diga o que você quer dizer: Não os faça adivinhar 180

Não confie em subtextos 181

Evite aliviar 183

Não torne sua história simplista: Use o "Eu-Eu" E 183

Contando sua história com clareza: Três diretrizes 185

1. Não apresente suas conclusões como verdade 185

2. Compartilhe a origem de suas conclusões 186

3. Não exagere com "sempre" e "nunca": Dê-lhes espaço para mudar 187

Ajude o outro a compreender você 188

Peça para que eles também o parafraseiem 188

Peça para que o outro diga de que outra maneira ele vê a questão - e porquê 189

11. Solução do problema: Tome a frente 191

Habilidades para conduzir o diálogo 191

Reestruture, reestruture, reestruture 192

Você pode reestruturar qualquer coisa 194

"Você-Eu" E 195

É sempre a hora certa de ouvir 196

Seja persistente em relação a escutar 196

Nomeie a dinâmica: Torne o problema explícito 198

E agora? Comece a resolver o problema 199

São necessárias duas pessoas para que haja concordância 200

Reúna informações e teste suas percepções 200

Proponha a elaboração de um teste 201

Diga o que ainda está faltando 201

Diga ao outro o que poderia persuadir você 201

Pergunte o que o persuadiria (se existir algo) 202

Peça conselho 202

Invente opções 202

Pergunte quais critérios se aplicariam 203

O princípio do zelo recíproco 204

Se você ainda não concordar, considere as alternativas 204

Leva tempo 205

12. Resumindo 207

Primeiro passo: Prepare-se passando pelos três diálogos 207

Segundo passo: Verifique seus objetivos e decida se deve levantar a questão 210

Terceiro passo: Comece pela terceira história 210

Quarto passo: Investigue a história do outro e a sua 212

Quinto passo: A solução do problema 218

Uma palavra sobre algumas organizações importantes

O Harvard Negotiation Project

O Harvard Negotiation Project (HNP) é um projeto de pesquisa fundado em 1981 na Harvard University para desenvolver e disseminar métodos mais avançados de como lidar com conflitos. O projeto faz parte da Faculdade de Direito de Harvard, uma associação entre universidades de bolsistas e atividades com uma abordagem multidisciplinar da teoria e da prática de negociação e solução de conflitos. As atividades deste projeto incluem pesquisa ativa, construção de teoria, educação e treinamento e escrita.

Pesquisa Ativa. O HNP trabalha com pessoas envolvidas em problemas reais para oferecer ajuda, aprender com a experiência e desenvolver novas teorias. Por exemplo, o projeto contribuiu para a solução de conflitos como o ocorrido em 1980 com os reféns americanos no Irã, ajudou a melhorar consideravelmente o relacionamento entre os Estados Unidos e a antiga União Soviética e ajudou a estruturar a negociação do processo de paz da América Central e da África do Sul.

Construção de Teoria. Entre as ideias desenvolvidas no HNP estão o texto do procedimento de mediação utilizado pelos Estados Unidos nas negociações de paz do Oriente Médio desde o encontro de Camp David em 1978, o método de negociação de "princípios" ou "ganho recíproco" e a abordagem para um diálogo produtivo resumida neste livro

Educação e Treinamento. O HNP desenvolveu o produtivo "Negotiation Workshop", realizado na Faculdade de Direito de Harvard, que influenciou educadores em todo o mundo. A cada ano,

em junho e novembro, o projeto oferece cursos intensivos de uma semana sobre negociação e conversas difíceis para advogados e para o público em geral como parte de Program Instruction for Lawyers da Faculdade de Direito de Harvard. (Para mais informações entre em contato com PIL no telefone (617) 495- 3187 ou no endereço: www.law.harvard.edu/Programs/PIL/)

Publicações. O trabalho no projeto gerou muitas publicações que incluem International Mediation. A Working Guide, Getting to YES. Negotiation Agreement Without Giving In, Getting Together. Building Relationships as We Negotiate, Getting Ready to Negotiate, BeyondMachiavelli, Coping with International Conflict, Em Ação! (Campus/Elsevier) e também este livro, assim como artigos, guias para professores, palestras e exercícios de negociação. (Para mais informações sobre material didático entre em contato com o Program on Negotiation Clearinghouse no número (617) 495-1684 ou por email no endereço: chouse@pon.law.harvard.edu. Para as ideias mais recentes nesta área assine o Negotiation, journal, disponível no mesmo número.)

Conflict Management Group

O Conflict Management Group (CMG) é uma organização sem fins lucrativos dedicada a ajudar as pessoas a gerenciar suas diferenças de forma construtiva. O CMG oferece treinamento, conselho e ajuda a grupos públicos ou privados para promover a paz e a solução do problema por meio de colaboração ao redor do mundo em três áreas de ação:

Assistência estratégica: iniciativas não oficiais para ajudar grupos a encontrarem novas maneiras de lidar com problemas do âmbito social que foram protelados. O CMG ajudou líderes da antiga União Soviética a lidar com conflitos étnicos, treinou grupos oficiais de negociação na África do Sul e em El Salvador, e ajudou o Equador e o Peru a resolverem conflitos sobre a fronteira. Construção da capacidade: fortalecendo a habilidade de organizações e

comunidades para lidar com conflitos e resolver problemas com colaboração. O CMG está trabalhando com a Organização da Unidade Africana, apoiando os cipriotas gregos e turcos e ajudando comunidades nos Estados Unidos a reprimir a violência juvenil e diminuir as tensões raciais. Intercâmbio entre a Teoria e a Prática: o CMG trabalha para tornar a teoria útil aos praticantes e para colher conceitos úteis da prática. O CMG foi fundado por membros do Harvard Negotiation Project. (Para mais informações, entre em contato com o CMG no número (617) 354-5444 ou visite www.cmgroup.org.)

Vantage Partners, LLC

Vantage Partners LLC é uma empresa de consultoria internacional com sede em Cambridge, Massachusetts, que torna possível às organizações melhorarem a forma como negociam, constroem e lidam com os relacionamentos por meio dos setores internos e seus parceiros externos, clientes e fornecedores. Fundado por membros antigos e atuais do Harvard Negotiation Project, a Vantage Partners ajuda seus clientes a construir as habilidades comportamentais, as ferramentas, os processos, as estruturas formais e os aspectos culturais necessários para o fortalecimento dos relacionamentos, para a melhoria dos resultados de negociação e para sustentar a inovação e a vantagem da competição. Os serviços da Vantage incluem o apoio à negociação e o gerenciamento de alianças de relacionamentos, construindo a capacidade de lidar e aprender com conflitos internos (dentro de grupos executivos, entre funções ou pela matriz), e melhorando o "retorno da negociação" com clientes e fornecedores. A Vantage também oferece treinamento direcionado para o cliente e para o produto de modo a construir habilidades críticas que incluem: negociação, construção e gerenciamento de relacionamentos, gerenciamento de conflitos e o engajamento efetivo em diálogos difíceis. (Para mais informações entre em contato com Vantage Partners LLC pelo telefone (617) 354-6090 ou no endereço : www.vantagepartners.com.)

Difficult Conversations, Inc.

Difficult Conversations, Inc. (DCI) é uma empresa de consultoria dedicada a ajudar os indivíduos, as organizações, os negócios e as comunidades a melhorarem suas habilidades para se engajarem em seus conflitos e diálogos mais difíceis com clareza, integridade e coração - de modo a aprofundar os relacionamentos e promover uma solução eficiente para o problema. Os consultores se especializaram na mediação de discussões nas quais valores importantes estão em risco e muitas emoções estão envolvidas, por exemplo, nas questões ligadas à raça ou gênero ou nas questões culturais. O DCI também oferece conselho estratégico sobre negociação, assim como treinamento de habilidades direcionadas ao cliente e orientação executiva. O DCI está apoiando sistematicamente The Citadel Military College, da Carolina do Sul, em sua transição para a coeducação, e está ajudando médicos, estudantes de medicina e pacientes a encontrar um caminho para trabalharem juntos a fim de melhorarem os relacionamentos médico-paciente. O DCI foi fundado por membros do Harvard Negotiation Project e pelo Conflict Management Group. (Para mais informações, entre em contato com Difficult Conversations, Inc. pelo telefone (617) 5471728 ou visite nosso site: www.diffcon.com).

...

Para informações gerais e notícias recentes sobre conversas difíceis entre em www.difficultconversations.com

* Uma das 11 línguas oficiais da África do Sul. Cerca de 20% dos sul-africanos falam essa língua.