



Management and Performance Associates – Agosto de 2012

Marte e conflito na Terra

Visto como um dos maiores passos da humanidade e o terceiro maior desafio do ponto de vista tecnológico, o jipe-robô Curiosity pousou com sucesso em Marte nas primeiras horas do dia 6 de agosto de 2012.

Parte do sucesso pode ser creditada a Rob Manning, o engenheiro chefe que “sabotou” a missão inteira, de diferentes maneiras, com o propósito de assegurar que sua equipe estivesse preparada para lidar com qualquer tipo de desastre.

Por que ele fez isso?

A maioria de nós é orientada e treinada a ver um problema de uma única perspectiva, frequentemente ignorando ou evitando informações cruciais que vão contra nossa tese. Por favor, clique no link para ver o *Ted Blog* sobre conflitos produtivos

<http://blog.ted.com/2012/08/06/5-rules-for-productive-conflict/>

Se você tiver mais 13 minutos disponíveis, vale a pena assistir também a provocação do Ted Talk a respeito da ousadia de discordar.

http://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_da_re_to_disagree.html

Para adicionar outro ângulo ao tema, vamos à filosofia dos antigos gregos. Platão (427 dC– 347dC) disse: “Você é jovem, meu filho, e, com o passar dos anos, o tempo irá mudar ou até reverter muitas das opiniões que você tem hoje. Portanto, abstenha-se, por um momento, de colocar-se como juiz das grandes questões.”

Por que é tão difícil abster-se de julgamentos? Por que o que é diferente do status quo, parece estranho?

Um amigo nosso que vive em Londres constantemente lembra aos estrangeiros (quando eles reclamam que os britânicos dirigem na mão errada) que o oposto de direita é esquerda, e não errada. Dirigir na mão esquerda é um fato. Dirigir no lado errado da rua é uma opinião. Se uma

diferença tão pequena nos aborrece, imagine quando escutamos a opinião dos outros sobre política, religião, valores e princípios? É preciso mente aberta e um conjunto de habilidades para processar essas diferenças.

Primeiro, vamos lembrar que nem todo mundo tem problema com as diferenças. Algumas pessoas são genuinamente curiosas, têm apetite pelo desconhecido. Tão “simples” quanto visitar um país diferente e experimentar seu prato típico ou, um pouco mais complicado, escutar alguém de sua equipe expressar uma opinião diferente da sua. É como nossas mães diziam quando nos recusávamos a comer alguma coisa nova: “Como você sabe que não gosta se você não provou?”. Da mesma forma, você deveria considerar a ideia contrária à sua, antes de matá-la.

Vamos explorar os dois lados da moeda.

Ouse discordar

Mude sua atitude mental e tenha a coragem de oferecer um ponto-de-vista diferente. Como Mark Twain disse certa vez: “Seres humanos são e inteligentes são como todos os outros seres humanos. Com cuidado, cautela e diligência escondem do mundo suas verdadeiras e particulares opiniões, e oferecem opiniões fictícias para o consumo geral”.

Não deixe sua equipe ou organização ir para a direção errada porque não é politicamente correto discordar do chefe. Se você discorda da decisão que está sendo tomada (e você possui sólidos argumentos), diga que discorda. Nenhuma organização, nos dias de hoje, pode se dar ao luxo de não explorar pontos-de-vista diferentes.

Trata-se de escutar ativamente, que é mais do que simplesmente não interromper

Escutar envolve o seguinte:



- A) **Evite pensamentos “clonados” ou pensamentos coletivos.**
Cerque-se de pessoas que agem, pensam e funcionam de maneira diferente da sua. Como podemos ser criativos se todos concordam com tudo e não há questionamentos? Não é fácil lidar com as diferenças, mas você alcançará um resultado muito mais produtivo se você desenvolver as habilidades para lidar com elas.
- B) **Faça uma abordagem holística.**
Quando todos concordam com a proposta, questione, desafie, faça perguntas como “e se...” Quando todos são contrários à ideia, traga suas vantagens para a discussão. Quando todas as informações são lógicas, levante qual será seu impacto emocional. Quando o grupo está empacado, pense fora da caixa. Facilite a discussão e assegure que todo o processo está sendo seguido. Para mais detalhes, consulte o livro de Edward del Bono – Seis Chapéus para Pensar.
- C) **Não finja que está escutando.**
Desligue todos os seus equipamentos eletrônicos. Faça contato visual. Mantenha o foco no que você está escutando. Escute, não julgue. Como afirmou Stephen Covey “a maioria das pessoas não escuta com a intenção de entender. Elas escutam com a intenção de retrucar”.
- D) **Leia as entrelinhas.**
Não se limite ao que estão dizendo. Atente ao *como* estão dizendo. Ao que *não* está sendo dito. Por questões culturais, várias pessoas não expressam seu desacordo de forma direta e assertiva. Escute as nuances da situação. Leia o ambiente. Quando as coisas não estão claras ou quando seu oponente se utiliza de um padrão de comunicação indireta, faça perguntas abertas para esclarecer a questão. Uma das mais poderosas frases de influência é: “me fale mais sobre isso”.
- E) **Não assumo que entendeu.**
Mesmo que você acredite que tenha entendido,

parafraseie o que você escutou. Também é crítico, especialmente em situações de conflitos, expressar seu entendimento sobre as emoções que estão sendo comunicadas.

- F) **Respeite a outra parte; não imponha seu ponto-de-vista.**
Busque uma solução que possa endereçar as necessidades e os interesses de ambas as partes.

O jipe-robô teria pousado em Marte sem a estratégia de Rob Manning? A resposta a essa pergunta é pura especulação, mas o que sabemos, com certeza, é que os riscos teriam sido exponencialmente maiores. Contrariando a crença popular, evitar conflitos é perigoso e arriscado. O conflito é necessário, uma vez que diferentes ideias trazem criatividade e inovação, o que é crítico para qualquer organização no ambiente atual.

Até a próxima! Seu feedback é muito bem-vindo!