

6 Habilidades Essenciais para Resolver Conflitos

HSM Management. Nº 70 – Ano 12 – Volume 5 – Set/Out 2008
Escrito por **George Kohlrieser**

Segundo a American Management Association, os gestores gastam um mínimo de 24% do tempo lidando com conflitos. Parece um desperdício, mas, na verdade, é uma oportunidade, segundo o especialista em liderança e comportamento organizacional George Kohlrieser, se o conflito for tratado de forma construtiva. Aqui ele conta como fazê-lo.

Você tem medo de conflitos? Isso é perfeitamente normal! Instintivamente, nosso cérebro nos diz que um conflito é sinal de perigo -e nossa reação tende a ser enfrentar ou fugir. No entanto, temer conflitos pode tornar líderes, gestores e funcionários "reféns psicológicos", que ficam paralisados e incapazes de desafiar os outros.

Os conflitos são o sangue das organizações bem-sucedidas. As brigas, os desentendimentos e os pontos de vista diversos sobre estratégia e implementação criam energia e oportunidade de mudanças, estimulam a criatividade e ajudam na formação de equipes mais bem alinhadas. Muitas das maiores multinacionais do mundo, assim como governos e agências humanitárias, até já estimulam seus funcionários a levantar questões espinhosas por acreditarem que estão levando-os à inovação, a novos objetivos (e às mudanças necessárias para atingi-los).

Encarar um conflito tem seus riscos, é claro. Se não for gerenciado adequadamente, o processo pode enfraquecer as equipes e minar o respeito mútuo, o comprometimento, a confiança. No entanto, há motivos para crer que os conflitos podem resultar em ganhos para todos.

O que é conflito?

O conflito se manifesta como uma diferença entre duas ou mais pessoas ou grupos -caracterizada por tensão, desacordo, emoção ou polarização -, em que o vínculo entre as duas partes é quebrado ou insuficiente.

É parte do ciclo dos relacionamentos. Quando os vínculos se quebram, as pessoas experimentam sensações de perda, desapontamento, frustração. Se você for capaz de reconhecer que isso causa dor, terá melhor visão do problema e de como solucioná-lo.

Uma tática-chave para lidarmos com um conflito é usar os olhos da razão, um dos mecanismos mais poderosos do cérebro. Com eles, enxergamos certa situação e determinamos como agir ou reagir. Atletas, por exemplo, melhoram bastante seu desempenho quando visualizam o primeiro lugar e nunca o perdem de vista. Executivos melhoram seus discursos em público apenas por imaginarem que estão cativando a audiência. Ambos usam os olhos da razão, formados por experiências e escolhas, que definem a maneira de ver o mundo e, em última análise, definirão o sucesso ou o fracasso ao lidarmos com o conflito.

Como os líderes podem aprender a usar os olhos da razão? Pesquisas de Chris Neck e Charles Manz apontam que por meio de um diálogo interior, dizendo a nós mesmos para enxergarmos a situação como oportunidade e não obstáculo.

Eis as seis habilidades essenciais para resolver eventuais conflitos:

1) Criar e manter o vínculo, até mesmo com o "adversário". O segredo para interromper um conflito é criar ou recriar um vínculo com a outra parte. Não temos de gostar de alguém para criarmos um vínculo com ele: precisamos somente de um objetivo em comum. Trate a pessoa como amigo e baseie a relação em respeito mútuo e cooperação. Os líderes devem aprender a separar a pessoa do problema, a querer ajudar o outro legitimamente e a evitar suas próprias reações negativas a fortes emoções dos outros.

2) Estabelecer um diálogo e negociar. Em todos os momentos, é importante manter a conversa sobre o tema em questão, focar um resultado positivo e continuar atento ao objetivo comum. É imperativo evitar ser hostil e agressivo. O passo seguinte é a negociação, que inclui trocas. A conversa e a negociação criam uma transação genuína, produtiva e comprometida com duas vias. Precisamos investir nisso a energia do corpo, das emoções, do intelecto e do espírito.

3) "Pôr o peixe sobre a mesa." Ou seja, levantar uma questão difícil sem se passar por agressivo ou hostil. A analogia vem da Sicília, onde os pescadores, que são extremamente unidos, colocam seus pescados sobre uma grande mesa para que todos os limpem juntos. Eles trabalham arduamente e são recompensados com um grande Jantar –prato principal: peixe- no final do dia. Se você deixa um peixe sobre a mesa, ele começa a apodrecer e a cheirar mal. Mas, se o limpa, gera um resultado benéfico para todos. O importante é lembrar que devemos ser diretos, ter respeito pelo outro e sempre ajudar o próximo, que, assim, vai nos respeitar também. Para completar, o *timing* é importante: não seria benéfico levantar um tópico difícil quando um colega está saindo para o aeroporto.

4) Entender a causa do conflito. Para formar um diálogo com o intuito de resolver a questão, precisamos compreender a raiz do problema. Entre as razões mais comuns para o desentendimento estão os diferentes objetivos, interesses e valores.

Pode haver percepções distintas do problema, como "É um problema no controle de qualidade" ou "É um problema na produção", e também podem existir estilos de comunicação desiguais.

O poder, o *status*, a rivalidade, a insegurança, a resistência às mudanças e a confusão sobre as regras também podem gerar divergências. Pessoas egoístas, por exemplo, costumam provocar conflitos. Ainda é crucial determinar se o conflito tem a ver com interesses ou necessidades: interesses são mais transitórios e superficiais, como propriedade, renda ou até um emprego; as necessidades, mais básicas, como sua identidade, segurança e respeito.

Conflitos que provocam perdas relativas a necessidades podem deixar grandes feridas por toda a vida. Às vezes, parece que o conflito tem relação com interesses, mas na verdade se liga a uma necessidade. Por exemplo, uma pessoa que deixou de ser promovida aparentemente ficou chateada por perder o ganho extra, mas, na verdade, sua dor é causada pela perda de respeito entre os pares ou até de identidade.

5) Usar a lei da reciprocidade. Ela é a base da cooperação e da colaboração: o que você dá é o que você recebe. As pessoas têm grande dificuldade com isso, mas não deveriam. Recentemente pesquisadores identificaram no cérebro humano uns "neurônios - espelhos", sugerindo que nosso sistema límbico (parte emocional do cérebro), responsável pela empatia, "lê" a intenção alheia e os sentimentos do outro em relação a nós. A troca mútua e a adaptação interna permitem que dois indivíduos fiquem sintonizados e interligados quanto a seus respectivos estados internos. Portanto, uma técnica poderosa a fim de controlar qualquer tipo de disputa é a da empatia com os sentimentos e as opiniões dos outros, determinando o modo de nos expressarmos, seja verbalmente ou não.

Essa atitude no meio social permite que façamos as corretas concessões no momento certo. Quando concedemos alguma coisa, esperamos uma resposta boa da outra parte. E, quando percebemos que nos fizeram concessões, devemos fazer o mesmo.

6) Construir uma relação positiva. Uma vez que um vínculo foi estabelecido, devemos tanto fortalecer a relação como buscar nossos objetivos. Precisamos equilibrar a razão com a emoção, porque as emoções - como o medo, a raiva, a frustração e até mesmo o amor -podem perturbar a racionalidade.

Precisamos compreender o ponto de vista do outro, não importando se concordamos com ele ou não. Quanto mais eficaz for a comunicação de nossas diferenças e das áreas de concordância, mais entenderemos as preocupações do outro e maiores as possibilidades de chegar a um acordo que satisfaça as duas partes. Os vínculos mais profundos foram baseados no que o eminente psicólogo Carl Rogers chamou de "olhar positivo incondicional".

Em suma, sentir-se aceito, digno e valorizado são necessidades psicológicas básicas de todo mundo. Basta lembrar-se disso e de que, como a negociação de reféns demonstra, é mais produtivo persuadir do que coagir.