



DISCERNING LEADERSHIP

MINISTRY FOR SERVICE AND RESPONSIBILITY

Competências para transformar
conversas difíceis



Competências para transformar conversas difíceis

Jeanine Turner

Como dizer a alguém que o seu desempenho não está bom? Como comunicar a alguém que magoou os seus sentimentos? Como informar a alguém que não apoiará a sua iniciativa? No cerne de cada uma dessas perguntas está a preocupação em dizer a alguém algo que essa pessoa não quer ouvir ou algo que possa magoar os seus sentimentos ou o seu relacionamento com você. Todas essas mensagens são exemplos de conversas difíceis. A maioria das interações de comunicação contém elementos de conteúdo e de relacionamento, e a dimensão do relacionamento é o que torna essas mensagens difíceis, pois envolve sentimentos e fatos.

Existem muitos livros e estruturas para nos ajudar a comunicar mensagens difíceis, mas a maioria dessas estruturas se baseia na criação de clareza na situação. Elas se concentram no conteúdo. Como não consigo ler a sua mente e você não consegue ler a minha, um elemento crítico numa conversa desafiante ou difícil é garantir que a outra pessoa compreenda a sua mensagem. A clareza pode ser especialmente desafiante durante uma conversa difícil por causa de algo que Chris Argyris (1982) chama de Escada da Inferência. A Escada da Inferência descreve a desconexão entre os dados que você observa e a conclusão que tira sobre essa observação.

Por exemplo, digamos que estou preocupado porque um colega chamado Joe não é responsivo como comunicador, pois leva 48 horas para responder a e-mails. Posso dizer: «Joe, não és responsivo». Mas Joe pode acreditar que é responsivo, pois não acha que um prazo de 48 horas seja irracional. A Escada da Inferência diz que preciso ser claro sobre os dados que estou a ver e as suposições que estou a fazer para formar as minhas conclusões. Então, eu poderia dizer: «Joe, quando você demora 48 horas para responder ao meu e-mail, isso me faz pensar que você não é responsivo, porque eu espero que os e-mails sejam respondidos em 24 horas». Aqui, estou a dizer ao Joe os dados que observei (ele demora 48 horas para responder aos e-mails) e a minha expectativa em relação às respostas (espero que os e-mails sejam respondidos em 24 horas).

Muitas estruturas de comunicação se concentram em ajudar as pessoas a entender como criar uma mensagem que aborde a desconexão entre observações e conclusões. Uma estrutura, criada por William Torbert (2003, 2004), é chamada de As Quatro Partes do Discurso. Na sua abordagem, ele sugere que há quatro elementos-chave a serem considerados ao comunicar numa conversa para que a interação seja genuinamente mútua, ou seja, para que seja mais do que uma série de declarações

unilaterais. Estes incluem enquadrar, defender, ilustrar e questionar. Vou definir cada um brevemente e, em seguida, partilhar um exemplo.

O enquadramento estabelece a conversa e fornece o contexto.

A defesa fornece um ponto de vista ou direção específica.

A ilustração fornece um exemplo da lógica por trás do que estou a defender com base nos dados observados.

A indagação convida a outra pessoa na conversa a responder com fatos que podem desafiar as nossas suposições, o seu ponto de vista e as suas perguntas.

Então, usando o nosso exemplo com o Joe, eu poderia dizer: “Joe, gostaria de falar com você sobre a sua comunicação por e-mail (ENQUADRAMENTO). Estou preocupado porque você não está sendo muito responsivo (DEFESA). Ontem, esperei 48 horas pela sua resposta e espero que os e-mails sejam respondidos em 24 horas (ILUSTRAÇÃO). Podemos conversar sobre isso? (PERGUNTA).

Esta mensagem comunica claramente o conteúdo da minha perspectiva ao Joe. Aborda os dados que estou a analisar, o motivo pelo qual estou a tirar as conclusões que tirei e peço a sua resposta. Também o convida a questionar as minhas suposições, o que pode ajudar-nos a chegar a um entendimento mútuo sobre a nossa realidade partilhada.

Mas estamos a perder um elemento crítico: a parte da mensagem relacionada com o relacionamento. Imagine que é o Joe. Está frustrado com a mensagem. Está a trabalhar muitas horas e a esforçar-se para gerir os muitos projetos que lhe foram atribuídos. Nunca ninguém lhe disse que havia uma expectativa de resposta em 24 horas para e-mails. Esta conversa é apenas mais um exemplo de como não é apreciado por tudo o que faz, e a organização está apenas a ser controladora e microgerente.

Acha que o Joe vai responder positivamente só porque lhe pediu a sua opinião?

Na minha pesquisa sobre presença convidativa, a minha colega Sonja Foss e eu descobrimos que a única maneira de criar um diálogo contínuo é criar um ambiente de

segurança, valor e liberdade (2018, 2022). Segurança significa que os comunicadores sentem que podem dizer algo sem serem punidos. Valorização significa que os comunicadores se sentem valorizados no relacionamento e que são valorizados pela contribuição que dão à equipa, à organização, à tarefa e à missão. E liberdade significa que podem dizer qualquer coisa, independentemente de a pessoa com quem estão a falar concordar com esse comentário. Amy Edmondson (2018), que pesquisa segurança psicológica, reforça a importância de criar um ambiente propício ao diálogo. Para criar esse ambiente, o relacionamento precisa ser cultivado para que a pessoa se sinta valorizada.

Então, voltando à conversa com o Joe. Ele pode estar ciente da minha perspectiva em relação à sua comunicação por e-mail, mas também pode estar frustrado ou irritado com a minha perspectiva. Preciso encontrar uma maneira não apenas de comunicar a minha mensagem, mas também de gerenciar o meu relacionamento com ele para que se sinta à vontade para dialogar comigo. Posso rever a minha mensagem anterior para dizer: «Joe, gostaria de falar consigo sobre a sua comunicação por e-mail (ENQUADRAMENTO). Estou preocupado porque não está a ser muito recetivo (DEFESA). Ontem, esperei 48 horas pela sua resposta e espero que os e-mails sejam respondidos dentro de 24 horas (ILUSTRAÇÃO). Agradeço muito todo o trabalho que você está fazendo (VALOR) e talvez eu não tenha sido claro o suficiente sobre as minhas expectativas (POSSO TER CONTRIBUÍDO PARA ESSA CONFUSÃO). Podemos conversar sobre isso? (PERGUNTA).

Além de enquadrar, defender, ilustrar e questionar, precisamos de uma quinta parte do discurso. Esta quinta parte centra-se em valorizar o comunicador e reconhecer a interdependência de ambos os comunicadores um do outro. As conversas e os conflitos podem ser desafiantes porque não vemos o mundo da mesma forma que outra pessoa vê sobre uma questão importante. Mas o que torna estas conversas difíceis é que somos interdependentes com esses indivíduos e precisamos da ajuda deles (recursos, tempo ou atenção) de alguma forma. Nomear essa interdependência e mostrar à pessoa que ela é valorizada ajuda a contribuir para a parte do relacionamento da mensagem e incentiva o diálogo. Chamo esse elemento – VALOR – de quinta parte do discurso. Sem comunicar sobre o valor numa conversa difícil, não estamos a honrar os sentimentos das pessoas nem a criar uma presença convidativa para que a pessoa responda. E embora o VALOR seja fundamental para desenvolver e nutrir o relacionamento, ele também é essencial para realizar a tarefa.

A comunicação pode ser difícil, especialmente quando as emoções estão à flor da pele, as pessoas estão estressadas e nem todos veem o mundo da mesma maneira. Mas, lembrando-nos de focar na humanidade das outras pessoas e lembrando-nos de que

estamos em relação uns com os outros, podemos encontrar um caminho para o diálogo. E com o diálogo, a aprendizagem pode acontecer.

Referências

Edmondson, Amy C. (2018). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ:

Torbert, W. (2004). Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership. Berrett-Koehler Publishers.

Turner, JW e Foss, S. (2018). Options for the Construction of Social Presence in a Digitally Enhanced Multicommunicative Environment. Communication Theory, 28, 22-45. <https://doi.org/10.1093/ct/qty002>

Turner, J.W. (2022). Estar presente: chamar a atenção no trabalho e em casa através da gestão da sua presença social. Georgetown University Press, Washington, DC.