

# HABILIDADES NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Prof. Mario Mendonça

Os bons relacionamentos não são caracterizados pela ausência de conflitos, mas pelos conflitos produtivos, com os quais se está continuamente aprendendo. Esse processo de aprendizagem, através da resolução de conflitos, convida-nos ao desenvolvimento de habilidades de alto nível.

**1.RECONHECER-SE COMO ETERNO APRENDIZ** – Busca do aprendizado contínuo, procuramos. A disponibilidade para mudar significa buscar ter consciência dos pontos a serem melhorados, a disposição para descobrir as formas pelas quais nos limitamos ou nos impedimos de ver a realidade, e desafiar continuamente nossas teorias sobre os motivos pelos quais as coisas são como são. Significa limpar as lentes da percepção e ver cada vez mais elos entre nossas ações e as forças externas. Perceber as diversas formas por meio das quais influenciemos a realidade e ajudamos a gerar os conflitos. Isso se dá através do contínuo esclarecimento do que é importante para nós – nossa visão pessoal e da percepção da realidade atual com mais clareza (onde estamos com relação da realidade atual, geram a tensão criativa, uma força que predispõe a mudanças.

**2.IDENTIFICAR MODELOS MENTAIS** – Modelos mentais são imagens internas profundamente arraigadas sobre o funcionamento do mundo, imagens que nos limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir. Na verdade, o que temos são premissas, e nunca “verdades”, sempre vemos o mundo através de nossos modelos mentais e os modelos mentais são sempre incompletos e, especialmente na cultura mais abrangente e sistêmica da realidade através da suspensão de nossos pressupostos básicos e abertura para novos pontos de vista. Deixamos de buscar a verdade única e abrimos mão da antiga tendência de termos de “ter razão”.

Para a identificação de nossos modelos mentais necessitamos de reflexão e de indagação. As habilidades de reflexão referem-se à desaceleração de nossos próprios processos de pensamento, a fim de permitir uma maior consciência de como criamos nossos modelos mentais e de que forma eles influenciam nossas ações.

As habilidades de indagação referem-se especialmente aos momentos em que estamos lidando com as questões complexas e confiantes. Busca-se o equilíbrio entre argumentação e indagação, ou seja, ao expor nossos pontos de vista, buscamos conhecer os raciocínios subjacentes a eles,

revelando aos outros, pela indagação, nossas próprias premissas. Quando se utiliza apenas a argumentação, a meta é vencer a discussão. Quando se associa indagação e argumentação, a meta deixa de ser “vencer a discussão” e passa a se encontrar o melhor argumento. Estamos abertos à confirmação e à não confirmação dos dados – pois estamos genuinamente interessados em encontrar falhas em nossos pontos de vista. Da mesma forma, tentamos compreender o raciocínio das outras pessoas.

**3.BUSCAR A VISÃO COMPARTILHADA** – Representa contribuir relações em que se busca permanentemente a clareza do propósito da convivência e do projeto em comum. Daí nasce o comprometimento com a relação, o desejo de cooperar, bem como o de solucionar os conflitos. Essa clareza nasce de conversas constantes nas quais as pessoas expressam seus sonhos e projetos e também aprendem a ouvir os sonhos e projetos dos outros. Como resultado deste processo, surgem novos *insights* sobre o que é possível e sobre ações coletivas que não se basearão em visões pessoais. Ouvir é frequentemente mais difícil do que falar, especialmente para líderes de personalidade forte, com idéias definidas sobre as necessidades básicas. É preciso uma abertura extraordinária e a disposição de combinar uma diversidade de idéias.

Quando se tem um grupo em que algumas pessoas não encontram ressonância da proposta em seu interior, seja porque não estão conectadas com uma visão pessoal, ou não participaram do processo de construção da visão compartilhada, encontraremos aí resistências, “sabotagens”, descrenças no projeto, gerando comportamentos muitas vezes sutis, que tendem a minar a força do grupo. E muitas vezes esse processo ocorre de forma inconsciente. Um grupo de pessoas verdadeiramente comprometidas com uma visão comum tem uma força avassaladora. É capaz de alcançar o que é aparentemente impossível e de solucionar grandes conflitos porque prevalece o desejo de seguir construindo juntos. O mesmo se aplica a uma relação entre duas pessoas.

**4.APRENDER CONJUNTAMENTE** – Trata-se da habilidade de comunicar-se com o outro ou com o grupo, de forma a querer ir além de qualquer compreensão individual, onde não se tenta vencer. Todos vencem porque utiliza-se o potencial de duas ou mais mentes, e o resultado é mais inteligente do que o que só uma mente alcançaria.

Aqui está envolvido o domínio das práticas, do diálogo e da discussão, as duas formas distintas de conversação. No diálogo há a exploração livre e criativa de assuntos complexos e sutis, uma profunda “atenção” ao que os outros estão dizendo e a suspensão do ponto de vista pessoal. O diálogo

acontece em conversas especiais que começaram a ter “vida própria” e nos levam em direções que jamais poderíamos ter imaginado ou planejado com antecedência e onde não poderíamos chegar sozinhos. Na discussão, por outro lado, diferentes visões são apresentadas e definidas, e existe uma busca de melhor visão que sustente as decisões que precisam ser tomadas. Diálogo e discussão são potencialmente complementares.

Quando são produtivas, as discussões convergem para uma conclusão ou para um rumo de ação.

**5.DESENVOLVER A VISÃO SISTÊMICA** – É a mudança de mentalidade: deixar de ver só as partes para ver o todo, deixar de considerar a nós mesmos e as outras pessoas como reativas e impotentes para considerarmos como participantes ativos na formação de nossa realidade. O pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, ao invés de eventos; para ver padrões de mudança, em vez de fotos “instantâneas”.

É uma disposição para ver as “estruturas” subjacentes às situações complexas. Implica numa reestruturação do modo como pensamos. Por exemplo, mudanças nas idéias lineares sobre causa e efeito. O pensamento sistêmico nos ajuda a ver que causa e efeito não estão próximos no tempo e no espaço, que as soluções óbvias podem causar mais prejuízos do que benefícios e que soluções de curto prazo podem gerar problemas a longo prazo.