

Diálogo, Mediação e o Desenvolvimento das Organizações

Peter Susemihl

A relação entre estes três temas certamente não será uma novidade para o público deste Newsletter. Mas ela tornou-se mais nítida para mim nas últimas semanas e gostaria de compartilhar aqui as duas maneiras como isto aconteceu.

Primeiro “insight”: duas situações de mediação recentes, ambas entre sócios de empresas. Percorreram trajetórias que se assemelham em alguns aspectos: precisaram de uma primeira sessão de várias horas para que relatassem seus desconfortos. Em ambas as situações os sócios precisavam contar como tudo aconteceu, o que doeu, e quanto doeu. E assim, lentamente, foram se tornando capazes de nomear o que era essencial para cada um na situação. Ao fazê-lo, foram recuperando a capacidade de olhar para a dor e as necessidades do outro. E assim, como após uma inundação, lentamente o que sempre esteve aí, mas encontrava-se “inundado” pelo conflito, voltou a aflorar. E o que aflorou foi o apreço, o respeito e mesmo o carinho de um pelo outro, que embasara desde sempre sua relação.

Propus um intervalo de algumas semanas para vivenciarem o que mudou após a sessão. Ao voltarem para a segunda sessão, o tema central de suas preocupações, em ambos os casos, já não era a relação, era o negócio:

Em um caso, ficara claro que o modelo do negócio estava superado, o mercado diminuía, o produto saía cada vez menos. Perceberam como a relação entre eles havia se deteriorado em meio a esta tensão do lento erodir do negócio. Saíram da sessão com um novo conceito para o negócio, que aliás já estava lá, mas que não tinham conseguido enxergar durante a “inundação”.

No outro caso, começou a ficar claro que o modelo de gestão gerara as tensões. Diferenças entre ideais e visões sobre o papel do trabalho e do dinheiro foram gerando tensão sobre tensão, afetando um grupo cada vez maior na empresa. A tarefa que começou a aflorar é como gerir o negócio atendendo às necessidades de grupos em estágios diferentes da vida, e portanto diferentes maneiras de lidar com a polaridade entre construir um ideal e gerar resultados rapidamente.

Ih, chegou um novo insight: os dois fenômenos que acabo de relatar aconteceram entre mim e meu sócio, e ainda por cima ao mesmo tempo. Um Consultor fez a “mediação” (não havia o termo na época, mas havia a atitude do consultor), nos separamos, voltamos a ser amigos e somos mais felizes no que fazemos hoje.