

VOCÊ E 5 RESPOSTAS À #COVID19



Estamos vivendo num mundo que há pouco tempo fazia parte de um futuro inimaginável.

Estamos criando esse mundo à medida que avançamos. Estamos indo em frente. Estamos desenvolvendo nossos músculos de crise e alongando-os. Eu me sinto empolgado, triste, impotente e estupefato dependendo do desafio mais recente e da minha capacidade de reagir a ele. E em breve estarei funcionando com a memória muscular, uma abordagem que precisa ser revista de vez em quando para que eu continue a contribuir com o melhor que posso.

Todos precisamos de ajuda. Precisamos uns dos outros, agora talvez mais do que nunca. A organização em que trabalho está fazendo o possível para atender ao Eu, ao Nós, ao Todos Nós, e comemoramos tudo que cada um está fazendo, qualquer que seja a maneira de fazer.

Este post (a leitura é longa) é sobre um conjunto de ideias que está emergindo que eu espero que seja um recurso para ajudá-lo a respirar, a localizar onde você está e a identificar o que merece sua atenção. Em cada modo de resposta, tentei oferecer um sentimento profundo que possa ajudá-lo quando for preciso apoiar pessoas, apoiar a si mesmo e manter os relacionamentos no centro da sua resposta.

1. Respondendo à necessidade

‘Adaptar-se, recarregar-se e ficar bem em tempos difíceis.’

Quando enfrentamos um alto nível de carência, o jeito é adaptar os modos de trabalho, expandir a capacidade e minimizar a restrição aos recursos. Muitos estão respondendo oferecendo ajuda, alguns estão simplesmente recuando para conseguir lidar com a situação. O contexto está mudando rapidamente e molda todas as respostas – o modo como damos significado ao nosso contexto é algo que se torna fundamental – e, se não conseguirmos dar significado a ele, vamos nos sentir vulneráveis, assustados, com raiva ou tristes.

Esse é o aspecto no qual muitos líderes estão se concentrando, não apenas nas necessidades práticas, mas nas demandas emocionais que tantas vezes moldam e influenciam os resultados.

Qualquer que seja o seu setor, as áreas principais de foco têm sido:

- líderes sendo modelos de resiliência e a sensibilidade, e não agravando a crise;
- cuidar das necessidades atuais e em constante transformação dos seus clientes, consumidores e principais interessados (stakeholders);
- reconhecer e valorizar o que as pessoas estão conseguindo fazer, suas contribuições e realizações;
- proteger uns aos outros e àqueles sob sua responsabilidade;
- minimizar o impacto financeiro;
- estabilizar a cadeia de suprimentos, sejam eles materiais, voluntários ou serviços; e
- coordenar, comunicar-se e tomar decisões em áreas críticas.

Trata-se de dar significado às realidades emergentes, determinar o que precisa ser feito e construir um compromisso comum para agir de acordo com o que for decidido. O último item pode ser, ao longo do tempo, o mais difícil. Quer isso se refira às dificuldades de trabalhar em casa ou a manter o NHS (equivalente ao SUS no Reino Unido), estamos todos juntos nessa. E, ao mesmo tempo, estamos vivenciando perdas e traumas numa escala gigantesca.

O que pode ajudar:

- **Coloque as pessoas em primeiro lugar – trabalhar com o Ser Inteiro** dedicando tempo e oferecendo abordagens que ajudem a pessoa a se recarregar, se adaptar e ficar bem em tempos difíceis. Criar um espaço para dar sentido ao grande fluxo de informação e às informações conflitantes.
- **Mantenha-se conectado** – facilitar processos de participação e conversação em pequena e grande escala.

- **Equipe e estimule os principais tomadores de decisões e líderes de equipe** a encararem conversas difíceis de forma eficaz, permitindo decisões duras ao mesmo tempo em que constroem conexões e relacionamentos. Crie oportunidades para diminuir o ritmo, digerir e explorar a melhor linha de ação para você, sua equipe, sua organização e sua comunidade.
- **Apoie os apoiadores.** Acionando profissionais habilidosos com supervisão em grupos virtuais abertos e fechados, com apoio essencial individual e coaching, com apoio baseado em diálogo e com aprendizado pela ação (action learning). Estando alerta para sinais que provoquem um apoio e engajamento mais focados.

Responder ao que é necessário e ser resiliente (realista) são parceiros críticos quando as pressões são persistentes.

2. Construindo resiliência

Aprender a transformar o ato de cair e levantar em uma ação só.

Nosso sistema todo está enfrentando questões de resiliência em relação a nós mesmos, ao nosso sustento, à economia, ao meio ambiente, à estabilidade social e às abordagens políticas. Sabemos, sem a menor dúvida, que pessoas precisam de pessoas. Um fator importante é o tecido conectivo que sustenta cada um de nós e as comunidades em que vivemos. Um dos nossos parceiros, o International Bateson Institute, expressou isso de um jeito muito bonito:

‘Quanto mais contato, interação, interconexão, interdependência você tiver, mais saudável, mais feliz e mais seguro você estará.’

Aprender a aprender quando estamos imersos na mudança é a base de sustentação da nossa resiliência, seja na família, no ambiente de trabalho ou na comunidade. Para alguns, isso não é uma necessidade, pois já aprenderam a navegar pela incerteza em épocas turbulentas. Essas pessoas não estão se sentindo psicologicamente vulneráveis, desorientadas, nem estão demonstrando reações movidas pela ansiedade; elas sabem como cuidar de si mesmas e fazem isso. Elas estão preparadas e prontas para apoiar outras pessoas. Mas muitos de nós não temos essa experiência. Vemos o isolamento e a independência como um risco; buscamos interconectividade e interação, criamos estruturas para nos dar segurança e, quando nossas estruturas desabam, não nos sentimos seguros o suficiente.

O que pode ajudar?

‘Sabemos que damos mais valor às coisas que construímos juntos.’

- **Crie pontos profundos de conexão virtual** – espaços facilitados eficazes para as pessoas se relacionarem umas com as outras de modo a permitir que as conexões, as histórias, as necessidades e as respostas se revelem.

- **Equipe as pessoas com mecanismos de enfrentamento** – aqueles que não se sentem preparados, que estão se sentindo sobrecarregados e não sabem nem por onde começar. Reconhecemos que a mudança não vem com uma injeção, e é importante oferecer abordagens harmoniosas que provoquem e construam novos mecanismos de enfrentamento ao longo do tempo.
- **Encontre e desenvolva pontes** – pessoas que possam se conectar, apoiar e coordenar; que possam facilitar grupos para encontrar respostas para si mesmas e moldar mais respostas sob medida que sejam flexíveis, inovadoras e baseadas nas necessidades.
- **Fortaleça seus sistemas internos de apoio** – crie um processo interno de coaching.
- **Permita que as equipes funcionem** e colaborem nas circunstâncias mais desafiadoras. Encontre coaches de equipes que consigam unir competências aplicadas para trabalhar com altos níveis de incerteza e imprevisibilidade – isso faz uma diferença tangível na hora de gerenciar o desconhecido. Crie estratégias e processos para ser excelente na formação de equipes virtuais.
- **Molde serviços virtuais** lembrando que a tecnologia vai nos permitir continuar nosso relacionamento com os clientes e as comunidades, e ao mesmo tempo, apresentar desafios. Trabalhe usando a esperança e a experimentação como modelo para permitir o surgimento de um futuro mais resiliente.
- **Junte-se a uma rede de apoio** de colegas com mentalidades semelhantes e diferentes.
- **Proporcione aconselhamento e apoio ao luto** para ajudar as pessoas a enfrentarem a tristeza e a descobrirem os primeiros passos hesitantes em direção à recuperação. O luto não será apenas pela nossa família e pelos nossos amigos, será muito mais amplo conforme aprendemos a abrir mão de certos aspectos da nossa vida e do nosso trabalho, que tivemos como essência de quem somos.
- **Comunique-se bem**, com frequência suficiente, com ternura e de maneiras que reflitam seus valores. Sem seus valores para guiá-lo, o que lhe resta?

3. Reingressando na nova normalidade

Voltar ao que era antes não é uma opção.

Depois que a verdadeira perda pela qual passamos é reconhecida, quando chegar a hora de voltar para o que restou, e aí o que será? Não é um interruptor nem um botão de “reiniciar”, em que retomamos de onde paramos. As pessoas não funcionam assim, nem os sistemas dentro dos quais vivemos. Vamos precisar de tempo. Teremos os desafios incertos de novas ondas de infecção. Teremos decisões do governo e mudanças na oferta e na demanda. Consumidores e clientes terão desenvolvido novos padrões de comportamento, assim como cada um de nós na nossa preparação individual para qualquer que sejam as próximas fases.

Quando chegar a hora de implementar o retorno e o reingresso das pessoas e das maneiras de trabalhar, vamos encarar algumas perguntas muito humanas, como:

- Como vou trabalhar com as novas expectativas e exigências?
- Agora que acabou, com tudo que mudou em mim, como posso voltar para um mundo tão diferente?
- Como fui tratado e o que vem a seguir para mim?
- Como posso criar espaço para uma reconexão autêntica?
- Como posso promover o que foi aprendido e dar sentido junto aos outros do que isso significa?

O que pode ajudar?

- **Pense adiante** – como essa fase será gerenciada e sustentada é algo que vai moldar nossos relacionamentos por muito tempo. É preciso ter capacidade de recuar e pensar e tatear o caminho, sem mergulhar no óbvio ou numa fuga para a saúde que minimiza a complexidade do que vamos encarar e o submundo psicológico do que isso vai gerar.
- **Mantenha o ritmo de conexão.**
- **Dê sentido** e permita que o maior número possível de pessoas influencie as mudanças que vão impactá-las.
- **Ouçã profundamente.**
- **Incorpore a agilidade** – em especial, líderes serão convocados a deixar algumas coisas para trás e abraçar novas possibilidades.

4. Reimaginando o futuro

Se você é líder e está no meio da gestão de crise, nem leia estas seções, pois elas só vão irritá-lo e frustrá-lo. Mas, quando houver menos dor e estresse, possibilidades e opções poderão ser despertadas.

Num nível sistêmico, existem mudanças que estão se mostrando mais saudáveis para o planeta, estão nos permitindo descobrir o que é essencial, estão moldando o cenário político e econômico, estão alterando a coesão social, estão plantando as sementes de maneiras significativamente diferentes de trabalhar. As mudanças estão despertando a imaginação para o que pode ser, porque estamos atuando num futuro que já está acontecendo.

Nossa capacidade de moldar o futuro só é limitada pela nossa imaginação e pela nossa capacidade de trabalharmos juntos.

Como o espaço que um dia surge do frenesi do fazer, haverá um chamado para considerarmos quais são as opções para o futuro. Essa reflexão sobre o futuro pode ser

limitada por uma pobreza de imaginação, uma relutância em aprender ou uma incapacidade de se desviar do vício de estar sempre ocupado. Sem liberar sonhos, possibilidades e intenções, haverá um risco de hipocrisia de voltar a como era, um retorno à normalidade, como se isso fosse possível.

Existem processos que podem ajudar indivíduos, grupos e organizações a darem significado ao que está surgindo e ao que pode ser criado em conjunto. A liberarem as capacidades imaginativas por intermédio de abordagens criativas e de cenários futuros. A coproduzirem ações que levem a mudanças de médio e longo prazos.

Nossa imaginação só é limitada pelo quanto nos sentimos seguros para ir mais além do que antes.

O que estamos encarando é assustadoramente próximo ao que foi aceito como uma possibilidade por décadas, só que sem a habilidade de estarmos fisicamente próximos. Ações com propósito, a capacidade de integrar pensamento, sentimento e intenção, maior conectividade e a capacidade de aprendizado da pessoa e do sistema serão fundamentais para um mundo resiliente e com mais compaixão.

Nós cocriamos ambientes “seguros o suficiente” para as pessoas sonharem, imaginarem e agirem dentro de novas formas de pensamento.

O que pode ajudar?

- **Permita que todo o sistema aprenda e inove** – utilize métodos novos para trabalhar com a complexidade por intermédio de relacionamentos.
- **Use a inteligência coletiva** – estabeleça ciclos de diálogo para abordar e resolver questões que não têm respostas prontas.
- **Prepare-se para estar errado** – e esteja aberto para novas oportunidades e parcerias atípicas.
- **Colabore para gerar inovação** – participe em grupos de inovação locais e globais.
- **Abra espaço para agrupar tendências e princípios que estão surgindo** – aprenda fazendo e aplique metodologias de codescoberta, como ciclo de diálogos colaborativos e sessões de exploração do futuro (futuring) envolvendo setores individuais e múltiplos.
- **Encontre um amigo crítico** – um “catalisador de possibilidades”, uma abordagem de “e se”, explore a arte do possível.
- **Encoraje mais o seu Ser Inteiro** – sua imaginação, sua criatividade, seu senso de humor, tudo que você valoriza e o que você aprendeu.

5. Reinvenção radical

É mais fácil agir para dar início a um jeito novo de pensar do que pensar para dar início a um novo jeito de agir.

A resposta de reinvenção radical tem uma imensa possibilidade de encenar e incorporar maneiras de trabalhar que façam sentido para as pessoas e o planeta, que criem resiliência e conectividade, que reduzam o desperdício e contribuam para estabelecer o mundo que queremos criar.

Estamos todos vivendo uma reinvenção radical. Isso não vai desaparecer. É a fase de implementação do que nós ou outra pessoa imaginou que poderia funcionar. Esse novo jeito de fazer alguma coisa, essa nova oferta, essa tecnologia disruptiva.

O coronavírus é uma força disruptiva. Está nos fazendo agir de um jeito diferente, desde o nível das nações até o individual. A pessoa e o sistema estão tendo que aprender rápido. Estamos fracassando rapidamente e seguindo em frente; cair e levantar de novo é uma ação só.

Organizações e pessoas que se reinventam de maneiras que respondem ao que estamos vivendo serão pioneiras das novas maneiras de trabalhar que vão suceder as outras – talvez!

Os riscos são muitos, pois, na mesma velocidade que mudamos nas últimas semanas e meses, podemos reverter ao modo como trabalhávamos antes, obtendo alívio e segurança no que é conhecido. Já sabemos que aquilo para o qual as pessoas se voltam nos primeiros dias será rapidamente esquecido. Um pouco como aquele plano de frequentar a academia regularmente como decisão de ano-novo. Mas algumas coisas podem permanecer: mais confiança e habilidade em conversas virtuais relevantes e o reconhecimento de que a internet é um serviço essencial, e não um luxo. Pode haver uma redução nas viagens desnecessárias e em atividades danosas ao meio ambiente. Pode ter chegado a hora de termos um fornecimento mais local e resiliente de alimentos e serviços. Uma resposta diferente aos pedidos de trabalho flexível e cuidados com filhos e a tecnologia e as habilidades para torná-los possíveis, e assim por diante. Organizações que eliminaram os supérfluos durante tempos de crise podem relutar em reintroduzi-los, porque o modelo de curto prazo que está surgindo é muito mais eficaz e lucrativo, apesar das consequências potenciais no longo prazo.

O que pode ajudar?

- **Incorpore a mudança por meio do relacionamento** – utilize novas práticas que coloquem as pessoas e o planeta no âmago de tudo que você faz.
- **Roube ideias novas com orgulho** – esteja conectado com diversos setores e mentalidades.
- **Desenvolva líderes ágeis** em todos os níveis na sua estrutura, equipe-os para influenciar e facilitar a mudança onde quer que estejam.
- **Desenvolva agentes de mudanças, facilitadores e coaches** que possam ajudar a transformar o potencial da energia de mudança em ações significativas.
- **Habilite sistemas inteiros, organizações e pessoas para aprenderem pela ação** – facilite a criação de protótipos, o intraempreendedorismo e os “grupos de ação” (do-tanks) em oposição aos “grupos de reflexão” (think-tanks).

- **Traduza tudo que foi aprendido** em uma prática de ponta.
- **Seja ousado e adotar o que antes era inimaginável.**

Para oferecer uma estrutura de fácil acesso a possíveis opções e ideias, este blog foi transformado em um microsite: [#COVID19 'Navigating Uncertainty'](#). É impossível expressar meu agradecimento a todos que ajudaram este trabalho a ser realizado, especialmente a RAW Network, os consultores da Oasis e nossos clientes incríveis.

Nick Ellerby é cofundador e codiretor da [The Oasis School of Human Relations](#). Trabalha como conselheiro para inúmeras organizações na linha de frente e para redes de liderança e globais, incluindo a Globally Responsible Leadership Initiative. A Oasis é uma organização de aprendizagem (learning organisation) que oferece prática e facilitação em relações humanas para pessoas, organizações e comunidades.

[Nick Ellerby](#)

Co- Diretor

Conselheiro de confiança de líderes, mentores, organizações líderes, equipes sêniores e agentes de mudança