

FERRAMENTAS PARA O TRABALHO

1. Lidando com a Confusão no Ambiente de Trabalho

Pode-se ser levado a crer que havia algo confuso na condução da carreira no mundo do trabalho. E confusão existe, para quem não está equipado com guias e mapas.

Ao analisar os muitos fatores que podem perturbar sua vida e minar sua segurança, a impressão é de que a confusão parece bem fundamentada, e pode-se dizer com razão que todas as dificuldades são fundamentalmente confusões. Diante de ameaças suficientes, de incertezas suficientes, um homem abaixa a cabeça e tenta passar por elas às cegas. Ele foi dominado pela confusão.

Problemas não resolvidos suficientes se somam a uma enorme confusão. De vez em quando, em seu trabalho, ordens conflitantes suficientes levam o trabalhador a um estado de confusão. Uma fábrica moderna pode ser tão mal administrada que tudo parece uma vasta confusão, para a qual não há resposta possível.

A sorte é a resposta usual a que se recorre em momentos de confusão. Se as forças ao seu redor parecem muito fortes, pode-se sempre "confiar na sorte". Por sorte, queremos dizer "destino não guiado pessoalmente". Quando alguém solta o volante de um automóvel e espera que o carro continue na estrada por sorte, muitas vezes se decepciona. E assim é na vida.

As coisas deixadas ao acaso tornam-se menos propensas a se resolverem. Já vimos um amigo fechando os olhos para os cobradores e rangendo os dentes enquanto esperava ganhar na loteria e resolver todos os seus problemas. Conhecemos pessoas que conduziram suas vidas dessa maneira por anos. De fato, um dos grandes personagens do romancista inglês Charles Dickens tinha toda a filosofia de "esperar que algo aconteça". Mas a sorte, embora admitamos que seja um elemento potente, só é necessária em meio a uma forte corrente de fatores de confusão. Se alguém precisa de sorte para superar a situação, então segue-se que não está mais ao volante do seu automóvel, e segue-se também que está lidando com uma confusão.

Seria sensato, então, entender exatamente o que é uma confusão e como ela pode ser resolvida.

2. Confusão e o Dado Estável

Confusão pode ser definida como qualquer conjunto de fatores ou circunstâncias que não parecem ter uma solução imediata. De forma mais ampla, confusão é movimento aleatório.

Se você estivesse em um trânsito intenso, provavelmente se sentiria confuso com todo o movimento ao seu redor. Se estivesse em uma forte tempestade, com folhas e papéis voando, provavelmente ficaria confuso.

É possível entender a confusão? Existe algo como uma "anatomia da confusão"? Sim, existe.

Se, como uma garçonete, você recebesse solicitações ao mesmo tempo, você poderia se sentir confusa. Mas existe alguma solução para a situação? Se, como supervisor de oficina, você tiver três emergências e um acidente ao mesmo tempo, você pode se sentir confuso. Mas existe alguma solução para isso?

Uma confusão só é uma confusão enquanto todas as partículas estiverem em movimento. Uma confusão só é uma confusão enquanto nenhum fator for claramente definido ou compreendido.

A confusão é a causa básica da estupidez. Para os estúpidos, todas as coisas, exceto as mais simples, são confusas. Assim, se alguém conhecesse a anatomia da confusão, por mais inteligente que fosse, seria ainda mais inteligente.

Se você já teve que ensinar algum jovem ambicioso, mas, não muito inteligente, entenderá isso bem. Você tenta explicar como isso e aquilo funcionam. Você repete várias vezes. E então você o deixa sozinho, e ele prontamente faz uma besteira completa. Ele "não entendeu", ele "não captou". Você pode simplificar sua compreensão do mal-entendido dele dizendo, com muita razão: "Ele estava confuso".

Noventa e nove por cento de toda a educação fracassa, e quando fracassa, é porque o aluno estava confuso.

E não apenas no âmbito profissional, mas na própria vida, quando o fracasso se aproxima, ele nasce, de uma forma ou de outra, da confusão. Para aprender sobre máquinas ou viver a vida, é preciso ser capaz de enfrentar a confusão ou desmontá-la.

Se você visse muitos pedaços de papel girando com o vento em uma sala, eles pareceriam confusos até que você escolhesse um pedaço de papel como o único pelo qual todo o resto estava em movimento. Em outras palavras, um movimento confuso pode ser compreendido concebendo uma coisa como imóvel.

Em um fluxo de tráfego, tudo seria confusão, a menos que você concebesse um carro imóvel em relação aos outros e, assim, visse os outros em relação a ele.

A garçonete que recebe dez solicitações ao mesmo tempo resolve a confusão rotulando, correta ou incorretamente, uma solicitação como a primeira a receber sua atenção. A confusão de dez solicitações ao mesmo tempo torna-se menos confusa quando ela

seleciona uma solicitação para ser atendida. O encarregado da oficina, confrontado com três emergências e um acidente, precisa apenas eleger seu primeiro alvo de atenção para reiniciar o ciclo de restabelecimento da ordem.

Até que se selecione um dado, um fator, um particular em uma confusão de partículas, a confusão continua. A única coisa selecionada e utilizada torna-se o dado estável para o restante.

Qualquer corpo de conhecimento, mais particular e exato, é construído a partir de um dado. Esse é o seu dado estável. Invalide-o e todo o corpo de conhecimento se desintegra. Um dado estável não precisa ser o correto. É simplesmente aquele que impede que as coisas se confundam e com base no qual os outros se alinham.

Agora, ao ensinar um jovem ambicioso a usar uma máquina, e ele não conseguiu entender suas instruções, se o fez, é porque lhe faltava um dado estável.



Garçonete Confusa: A confusão existe quando todas as partículas estão em movimento.



Garçonete ajudando uma pessoa de cada vez: Torna-se menos confuso quando um item é destacado e se torna o dado estável para o restante.

Quanto ao aluno, um fato precisava ser compreendido. Compreendendo isso, ele pôde compreender outros. Portanto, somos estúpidos ou confusos em qualquer situação confusa até que tenhamos compreendido completamente um fato ou um item.

Confusões, por maiores e difíceis de superar que pareçam, são compostas de dados, fatores ou partículas. Elas têm partes. Agarre uma parte e localize-a completamente. Então, observe como as outras funcionam em relação a ela, e você terá estabilizado a confusão e, relacionando outras coisas ao que compreendeu, logo a terá dominado por completo.

Ao ensinar um menino a operar uma máquina, não jogue uma torrente de dados nele e depois aponte seus erros: isso é confusão para ele, isso o faz reagir estupidamente. Encontre um ponto de entrada para a confusão dele, um dado. Diga a ele: "Isto é uma máquina". Pode ser que todas as instruções tenham sido lançadas sobre alguém que não tinha nenhuma certeza real, nenhuma ordem real de existência. "Isto é uma máquina", você diz. Então, certifique-o disso.

Faça-o sentir, mexer com ela, pressionar. "Isto é uma máquina", diga a ele. E você ficaria surpreso com o tempo que isso pode levar, mas você também ficaria surpreso com o aumento da sua certeza. De todas as complexidades que ele precisa aprender para operá-la, ele precisa conhecer um dado primeiro. Nem importa qual dado ele aprenda bem primeiro; além disso, é melhor ensinar-lhe um dado básico e simples. Você pode mostrar a ele o que ele faz, pode explicar o produto final e pode dizer por que ele foi selecionado para operar esta máquina. Mas você deve deixar um dado básico claro para ele, ou então ele ficará perdido em confusão.

Confusão é incerteza. Confusão é estupidez. Confusão é insegurança. Quando você pensa em incerteza, estupidez e insegurança, pense em confusão, e você entenderá tudo perfeitamente.

O que, então, é certeza? Ausência de confusão. O que, então, é inteligência? Capacidade de lidar com a confusão. O que, então, é segurança? A capacidade de atravessar, contornar ou colocar ordem na confusão. Faltam certeza, inteligência e segurança, ou a capacidade de lidar com a confusão.

Como a sorte se encaixa na confusão? Sorte é a esperança de que algum acaso descontrolado nos ajude a vencer. Contar com a sorte é renunciar ao controle. Isso é apatia.

3. Controle e Confusão

Existe bom controle e mau controle. A diferença entre eles é certeza e incerteza. Bom controle é certo, positivo, previsível. Mal controle é incerto, variável e imprevisível. Com bom controle, pode-se ter certeza; com mal controle, nunca se tem certeza. Um capataz

que impõe uma regra hoje, mas não amanhã, que faz o George obedecer, mas não o James, está exercendo mal controle; na esteira desse capataz, virão incerteza e insegurança, não importa quais sejam seus atributos pessoais.

Como pode haver tanto controle incerto e estúpido, alguns de nós começamos a acreditar que todo controle é ruim. Mas isso está muito longe da verdade. O controle é necessário para trazer alguma ordem às confusões. É preciso ser capaz de controlar as coisas, seu corpo, seus pensamentos, pelo menos até certo ponto, para fazer qualquer coisa.

Uma confusão poderia ser chamada de aleatoriedade descontrolada. Somente aqueles que conseguem exercer algum controle sobre essa aleatoriedade conseguem lidar com confusões. Aqueles que não conseguem exercer controle, na verdade, geram confusões.

A diferença entre o bom e o mal controle torna-se então mais óbvia. A diferença entre bom e mal aqui é o grau. Um controle completo e positivo pode ser previsto por outros. Portanto, é um bom controle. Um controle não positivo e desleixado não pode ser previsto; portanto, é um mal controle. A *intenção* também tem algo a ver com controle. O controle pode ser usado para propósitos construtivos ou destrutivos; mas você descobrirá que, quando propósitos destrutivos são intencionais, o mal controle é usado.

Portanto, há muita coisa em todo esse assunto da confusão. Você pode achar um tanto estranho que a própria confusão seja usada aqui como alvo. Mas você descobrirá que ela é um excelente denominador comum para tudo o que consideramos mal na vida. E se alguém puder se tornar mestre das confusões, sua atenção será liberada para a atividade construtiva. Enquanto alguém estiver sendo confundido por confusões, tudo o que ele consegue pensar são coisas destrutivas – o que ele mais quer fazer é destruir a confusão.

Então, vamos aprender primeiro como destruir confusões. E isso, descobrimos, é algo bastante simples. Quando todas as partículas parecem estar em movimento, pare uma e observe como as outras se movem de acordo com ela, e então você encontrará menos confusão presente. Com uma adotada como um dado estável, outras podem ser alinhadas. Assim, uma emergência, uma máquina, um emprego ou a própria vida podem ser visualizados e compreendidos, e a pessoa pode ser livre.

Vamos dar uma olhada em como isso funciona. Há uma série de fatores que podem influenciar a obtenção, a manutenção e a melhoria de um emprego. Pode-se lidar com todo esse problema, como as pessoas costumam fazer, inserindo no problema o dado único: *"Eu posso conseguir e manter um emprego"*. Ao se apegar a isso como uma crença única, as confusões e inseguranças da vida se tornam menos eficazes, menos confusas.

Mas suponha que alguém tenha feito isso: suponha que, sem investigar mais a fundo o problema, alguém, quando jovem, cerrou os dentes, fechou os olhos e disse: "Eu posso conseguir e manter um emprego, aconteça o que acontecer. Portanto, não vou mais me preocupar com a economia da existência". Bem, isso estava ótimo.

Mais tarde, sem aviso, alguém foi demitido. Um deles ficou desempregado por dez semanas. Ele se sentiu, mesmo quando conseguiu um novo emprego, menos seguro, menos confiante. E digamos que algum acidente ocorreu e ele ficou desempregado novamente. Quando novamente desempregado, ele se sentiu ainda menos confiante, menos seguro. Por quê?

Vejamos o lado oposto desta Doutrina do Dado Estável. Se o fizermos, aprenderemos que as confusões são mantidas ineficazes por dados estáveis e que, quando o dado estável é abalado, a confusão volta a existir.

Imaginemos uma confusão como interrompida. Ela ainda está dispersa, mas foi interrompida. O que a impediu? A adoção de um dado estável. Digamos que alguém foi muito incomodado em casa por uma sogra. Um dia, após uma discussão, saiu furtivamente e, por inspiração, disse a si mesmo: "Todas as sogras são más". Essa foi uma decisão. Esse, certo ou errado, foi um dado estável adotado em uma confusão.

Imediatamente, sentiu-se melhor. Ele poderia lidar com o problema ou conviver com ele agora. Sabia que "todas as sogras" eram más. Não era verdade, mas era um dado estável. Então, um dia, quando ele estava em apuros, sua sogra se apresentou, inabalavelmente leal, e pagou não apenas o aluguel, mas também a outra dívida. Imediatamente, ele se sentiu muito confuso. Esse ato de gentileza não deveria ter sido motivo para confusão. Afinal, ela não havia resolvido o problema? Então, por que alguém se sente chateado com isso? Porque o dado estável foi abalado. Toda a confusão do problema passado voltou à tona em razão da falsidade demonstrada do dado estável.

Para confundir alguém, basta localizar seus dados estáveis e invalidá-los. Por meio de críticas ou provas, basta abalar esses poucos dados estáveis para que todas as confusões de uma pessoa voltem à ativa.

Veja bem, dados estáveis não precisam ser verdadeiros. Eles são simplesmente adotados. Quando adotados, a pessoa analisa outros dados em relação a eles. Assim, a adoção de qualquer dado estável tenderá a anular a confusão abordada. Mas se esse dado estável for abalado, invalidado, refutado, a pessoa fica novamente com a confusão. É claro que tudo o que se precisa fazer é adotar um novo dado estável ou recolocar o antigo, mas seria preciso saber como para realizar isso sem problemas.

Digamos que alguém não teme a economia nacional por causa de uma figura política heroica que está se esforçando ao máximo. Esse homem é o dado estável para todas as suas confusões sobre a economia nacional. Assim, a pessoa "não está preocupada". Mas um dia as circunstâncias ou seus inimigos políticos o abalam como um dado. Eles "provam" que ele era realmente desonesto. A pessoa então se preocupa novamente com a economia nacional. Talvez você tenha adotado alguma filosofia porque o orador parecia um sujeito tão agradável. Então, alguém cuidadosamente lhe prova que o orador era, na

verdade, um ladrão ou pior. Adotava-se a filosofia porque se precisava de um pouco de paz para se pensar. Invalidar o orador traria de volta imediatamente a confusão que se enfrentava originalmente.

Tudo bem. Observávamos a confusão do mundo cotidiano quando éramos jovens e a contávamos afirmando sombriamente: "Eu consigo e mantenho um emprego". Esse era o dado estável. Conseguimos um emprego. Mas fomos demitidos. A confusão do mundo cotidiano tornou-se então muito confusa. Se temos apenas um dado estável: "Eu consigo e mantenho um emprego", então, certamente, passaremos por alguns períodos confusos em nossa vida profissional. Um dado estável muito, muito melhor seria: "Eu entendo sobre a vida e os empregos. Portanto, posso obtê-los, mantê-los e melhorá-los".

A confusão não precisa ser uma parte inevitável e persistente da vida profissional. Ao empregar a Doutrina do Dado Estável, podemos gradualmente trazer ordem e compreensão a qualquer situação.