

Já vou me adiantando aqui para dizer que este artigo tem mais perguntas que respostas, pois é ali, no não saber a resposta, que brota nossa curiosidade e vontade de saber mais, de experimentar. Espero aqui trazer uma boa oportunidade para explorar o território do sistêmico e complexo através do Codesenvolvimento.

Antes de mergulhar nos aspectos sistêmicos-complexos do Codesenvolvimento, carinhosamente chamado de Codev, gostaria de apresentar os contornos do que é o "sistêmico" e do que é "complexo". Em bem poucas palavras, sistêmico quer dizer relacional e complexo quer dizer imprevisível. Conhece esse mundo em que as relações são dinâmicas e os contextos se alteram, às vezes, de forma imprevisível?

Nesse mundo em constante mudança, já percebemos que as soluções de primeira ordem (resolver problemas de forma direta) não nos ajudam a lidar com situações sistêmico-complexas. Uma solução de primeira ordem seria algo do tipo: o pneu fura e a solução é a troca do pneu. Muitas situações que enfrentamos no dia a dia organizacional não podem ser resolvidas dessa forma. Elas pedem uma solução de segunda ordem (entender os padrões em que operamos e porque estão atuando e entender o que é preciso mudar para quebrar o ciclo do padrão). Qual melhor estratégia para ir a mercado? Como reter talentos? Como manter uma cultura saudável? Como lidar com as emoções das pessoas? Como dar feedback em tempos de pandemia?

As respostas não estão em nenhum ponto específico e não são únicas, ou seja, muitas vezes não temos um pneu a trocar. Precisamos buscar essas respostas e decisões aprendendo a ler o contexto mais amplo. É na pluralidade de posições e pontos de vista, de experiências que podem nascer estratégias com maiores chances de resolver que criar novos problemas. Problemas sistêmicos precisam de soluções sistêmicas, ou seja, em colaboração.

As soluções que partem de uma visão sistêmico-complexa ancoram-se em valores intrinsecamente sistêmicos:

Inclusão e respeito: incluir e respeitar todos que fazem parte significa acolher a diversidade de vozes e experiências.

Integridade e transparência: dar voz ao seu ponto de vista, sem a necessidade de estar 'certo ou errado', contribui para a riqueza e diversidade do sistema.

Antes de falar o que as soluções de segunda ordem têm a ver com o Codev, apresento aqui de forma breve, o que é um sistema humano (vivo), ou seja, família, comunidades, organizações, por exemplo. Esses sistemas têm três características em comum:

1- energia

2- fronteiras

3- objetivos compartilhados

A energia (1) são os seres humanos que trabalham em colaboração para um objetivo comum (3) do sistema humano vivo como um todo. As fronteiras (2) definem quem e qual informação ficam dentro ou fora do sistema. De maneira geral, cada sistema humano vivo tem os objetivos intrínsecos de sobreviver, desenvolver e transformar.

Para uma organização ou equipe sobreviver, desenvolver e transformar, ela precisa integrar as diferenças (as novidades, mudanças). Integrar as diferenças, ou se adaptar, é um caminho de aprendizagem que é feito pelas equipes dentro da organização. A equipe pode capturar ou rejeitar uma nova informação para sobreviver, desenvolver e transformar, a depender de como essa equipe processa essa informação. O Codev é um caminho para que cada participante amplie sua forma de processar as novas informações e, ao voltar para suas equipes, pense, fale e aja diferente.

O desenvolvimento é a capacidade de aprendizagem que garante o sucesso em um contexto em constante mudança. Sem desenvolvimento as organizações, equipes e pessoas correm riscos para sua sobrevivência ou bem-estar. É o desenvolvimento que leva à transformação, sempre feita no nível coletivo: quando as pessoas se desenvolvem, o time se transforma; quando times se desenvolvem, a organização se transforma. Para que o processo de desenvolvimento ocorra, é preciso haver uma integração com o contexto e ambiente. É o processo de reflexão e processamento das informações que ajuda a promover essa integração. Ao oferecer esse espaço fora da correria do dia a dia, o Codev abre o campo para aprendizagem. Ao finalizar com o convite para um plano de ação, o Codev convida à integração e transformação para além da reunião.

Em suma, sistemas humanos vivos se constituem das interações e relações entre tudo que faz parte do sistema. Ou seja, além das pessoas que fazem parte, somamos os múltiplos contextos que dão vida àquela situação e a isso chamamos de transcontextualidade. Por exemplo, onde está ocorrendo o Codev? Nos participantes, no facilitador, na sala do Zoom ou sala física, no background de cada um, nas agendas ou necessidades das pessoas ou da organização? A resposta é: em nenhum deles e ao mesmo tempo em todos eles. E isso é complexo e sistêmico. E aqui nascem as soluções de segunda ordem, pois não são diretas, mas permitem uma ampliação de repertório, visão do contexto, apoio e pertencimento, comunicação aprofundada. Além disso, ainda há os efeitos das relações que se criam e costuram no Codev, e esses efeitos são o que costumamos chamar de cultura.

O Codev tem uma elegância e simplicidade - sem ser simplista ou reducionista - que acolhe e impulsiona nosso sistema organizacional vivo e atua em uma dimensão sistêmica muito importante: perpetuar o sistema (levar o sistema para o futuro) através do desenvolvimento do mesmo e de seus integrantes (aprendizagem). Por isso, para mim o Codev é mais que uma metodologia - uma ferramenta que produz solução de primeira ordem - é um espaço vivo em que transformações e desenvolvimento podem acontecer.

As regras simples que estruturam o ritual do Codev garantem aspectos muito importantes:

O cliente elabora sua temática para a reunião - escrever e sistematizar a temática já coloca o cliente na transcontextualidade: ele está dentro da história (foco) que escreve e ao mesmo tempo, ao escrever, está fora (observador).

O grupo faz perguntas de esclarecimento - é como iluminar os pontos cegos da história, possibilitando que o cliente-observador veja o que não poderia jamais ver enquanto cliente-foco. As perguntas de esclarecimento são um convite para que o cliente passeie por seu tema pegando novos atalhos, criando novas conexões, dando a possibilidade de incluir informações ou pessoas que tenham ficado de fora de sua descrição inicial. O hábito de fazer as perguntas de esclarecimento é muito poderoso para os times e as organizações, pois são as perguntas que geram o desenvolvimento e a inovação.

Há também o momento de transcender a situação problema - quando o facilitador pergunta se o cliente quer reformular sua temática - uma nova manchete. Isso também é sistêmico na medida em que se reconhece que o tema do cliente avança, ou seja, está vivo e em desenvolvimento.

No momento do contrato, o cliente sintetiza em uma frase a sua temática e faz seus pedidos ao grupo - conscientiza-se do que o cliente-foco precisa, mas é o cliente-observador que recebe os presentes do grupo.

Os consultores, individualmente, trazem uma contribuição: uma pergunta, provocação, compartilham uma experiência ou um sentimento, dão conselhos. E fica a critério do cliente o que fará com esses presentes. Isso é respeito, acolhimento das diferenças, pluralidade, que são valores intrínsecos nas abordagens sistêmicas.

Os consultores também passam pelas duas posições de foco e observador: quando fazem suas ofertas são foco e quando, posteriormente, refletem sobre o que tiram da experiência que estão vivendo, são observadores. O espaço de diálogo, reflexão e “wesights” entre pares durante e entre reuniões resgata a capacidade de ouvir e valorizar igualmente a todos. Talvez nem todas as contribuições tenham a mesma ressonância, mas todas as pessoas contribuem. No Codev ouvimos a pessoa e a ideia. Podemos aproveitar a ideia ou não, mas sempre respeitamos quem trouxe a ideia.

O fato de que todos no Codev passam pelos papéis de consultor e de cliente também é importante para a saúde do sistema, pois ajuda a manter as trocas equilibradas ao longo do tempo. Intuitivamente percebemos que as contribuições individuais são diferentes dependendo do tema, da experiência, de como nos sentimos naquele dia, do interesse enquanto as contribuições do coletivo são sempre muito ricas. O Codev permite que todos aprendam juntos, sem necessariamente todos aprenderem a mesma coisa. Cada um leva dali o que lhe faz sentido.

Os efeitos do Codev continuam ecoando e reverberando para além dos encontros do grupo. O aprendizado de olhar um tema sob diversas perspectivas através das perguntas de esclarecimento, de acolher uma multitude de contribuições, suspendendo julgamento tanto quanto possível, de ter tempo para refletir e deixar as novas possibilidades se assentarem dentro de si vai se incorporando nas ações e formas de pensar dos participantes e dando novos temperos à cultura organizacional.

O Codev é um espaço que possibilita responder uma pergunta que está ali, sem ser enunciada em voz alta:

"Qual é o jogo, maior do que você, que você está disposto a jogar?"

Artigo publicado em 02/07/202