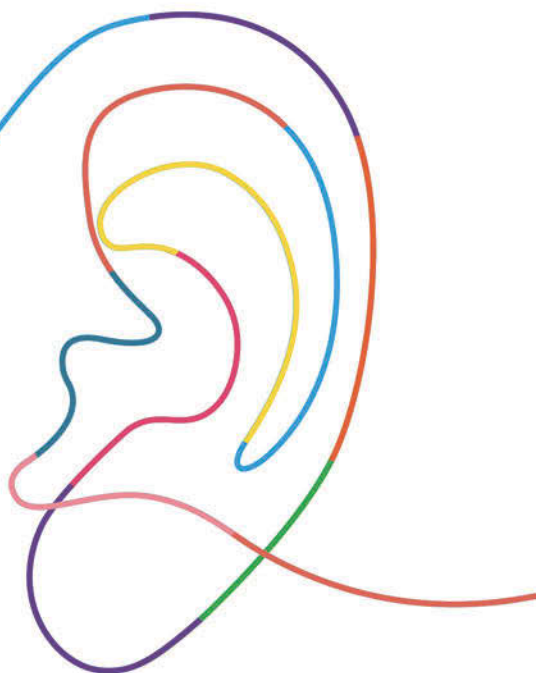


EMILY
KASRIEL



Escuta Profunda

Transforme as suas relações
com a família, os amigos
e os inimigos



Com o intuito de respeitar a sua privacidade, os colaboradores que optaram por permanecer anónimos são mencionados apenas pelo primeiro nome.

Ao James, por tudo

ÍNDICE

<i>Introdução</i>	9
PRIMEIRA PARTE: ESTÁ A OUVIR?	21
O que é a Escuta Profunda?	23
Porque não ouvimos — oito armadilhas que nos apanham.	35
Como a Escuta Profunda pode enriquecer a sua vida	50
Porque precisa o mundo de Escuta Profunda	69
SEGUNDA PARTE: COMO ESCUTAR PROFUNDAMENTE	85
Passo um: criar espaço	87
Passo dois: ouvir-se a si próprio primeiro	111
Passo três: estar presente.	137
Passo quatro: ser curioso.	161
Passo cinco: suster o olhar	188
Passo seis: manter o silêncio	208
Passo sete: praticar a escuta reflexiva.	229
Passo oito: ir mais fundo	254
TERCEIRA PARTE: NAVEGAR NA SUA JORNADA	
DE ESCUTA PROFUNDA	279
Ética da Escuta Profunda	281
Riscos da Escuta Profunda para si.	284
Perguntas para começar	290
Como correu a Escuta Profunda?	295

<i>Conclusão</i>	303
<i>Agradecimentos</i>	307
<i>Notas finais</i>	311

INTRODUÇÃO

Havia uma história a desenrolar-se. Poucos meses após o nascimento da Nova África do Sul, as tropas amontoavam-se na sede do governo. Como nova repórter da BBC África, tinha de chegar rapidamente a Pretória. Centenas de soldados, antigos membros do braço armado do ANC, agitavam-se, inquietos, à porta dos Union Buildings, exigindo ver o seu presidente. Dali, avistavam as luzes de Pretória. Acima deles, protegido por polícias armados, erguia-se o templo iluminado. Há muito que servia de testemunho da turbulenta história da África do Sul — desde o centro administrativo do regime do *apartheid* até à tomada de posse do primeiro presidente democraticamente eleito, Nelson Mandela. Os Union Buildings poderiam estar prestes a testemunhar outro momento monumental.

«Lutámos demasiado tempo e arduamente para sermos tratados desta forma», protestou um soldado, «para sermos oprimidos pelos nossos novos chefes — oficiais brancos, nossos inimigos — com comida imprópria para cães.» Do lado oposto do relvado bem cuidado, um grupo de veteranos da libertação amontoava-se, os seus rostos envelhecidos iluminados pelo brilho suave dos cigarros. «Todos nós aqui somos soldados. Mas no MK [o braço armado do ANC] eu era tenente — agora sou um mero sargento», resmungou um deles, com os olhos fixos na extensa fachada de arenito da sede presidencial. «O Madiba vai compreender. Ele conhece a nossa dor, o nosso sacrifício. Temos de falar com Mandela.» A sua voz elevou-se. «Nós lutámos por ele. E agora temos de falar com ele.»

Os seus olhos estavam virados para o céu. À espera. À espera, ainda. A noite alongou-se. Os boatos espalharam-se e depois multiplicaram-se.

De forma ténue, no início, e depois com cada vez mais força, ouviu-se um ruído de pás a rodar. Um helicóptero cortava a noite escura. Nelson Mandela, o seu líder, atendera aos seus pedidos.

O palanque montado aguardava, mas permanecia curiosamente vazio. Ao procurar o presidente, fiquei surpreendida ao deparar-me com a presença alta e resoluta de Mandela, longe da tribuna, com guarda-costas no seu encalço. Munido da sua postura ereta e reputação transcendente, atravessou lentamente a densa multidão de lutadores furiosos, anuindo em reconhecimento ou levantando o punho a cada pessoa por quem passava.

— Onde vives? — perguntou a um soldado, com a sua voz caracteristicamente rouca. — Sim, conheço o bairro de Alexandra, mas em que rua? [...] Onde fica essa rua? [...] Sim, lembro-me dessa esquina.

A atenção de Mandela estava bem sintonizada. Estava perfeitamente consciente da sua responsabilidade e dos duros anos de exílio em Angola, na Tanzânia ou na Zâmbia que muitos ali



tinham passado. Com todo o seu ser a emanar calor e compreensão, o presidente encorajou os soldados a partilharem os seus sentimentos autênticos, a sensação de injustiça e humilhação intensa. Estes sentimentos eram profundos, uma vez que os combatentes se haviam visto relegados para a categoria de subcães na força de defesa recentemente «integrada» do país.

Durante a hora que se seguiu, Mandela escutou empaticamente os soldados, sempre sem os julgar e sempre com paciência, enquanto eles exprimiam as suas frustrações. À medida que o fazia, eu sentia a raiva deles a dissolver-se no ar quente da noite.

Só depois o presidente sul-africano se dirigiu à multidão. Lentamente, e com autoridade, transmitiu-lhes o que havia compreendido, reconhecendo as suas queixas. «São absolutamente genuínas. São homens e mulheres que estão empenhados na luta. Alguns de vós lutaram. Somos muito sensíveis às vossas exigências.» Mandela incutiu nestes antigos combatentes da guerrilha a necessidade de disciplina e paciência. À medida que falava, os soldados ficavam em silêncio. Quando terminou, regressaram, nos seus casacos com fecho, camisolas e gorros de lã, silenciosa e pacificamente às respetivas casernas, satisfeitos por terem sido ouvidos.

Foi a primeira vez que entrei em contacto com o poder de um tipo profundo de escuta.

A história da nossa vida desenrola-se através das nossas relações — com os pais, irmãos, filhos, amigos, vizinhos, colegas e até desconhecidos. Estas relações são a nossa verdadeira riqueza. Através do contacto com estas pessoas, forjamos a nossa identidade, quem somos e onde pertencemos, e damos sentido à nossa curta e preciosa vida. Mas as nossas relações tornaram-se cada vez mais desgastadas e rotineiras; estamos privados do reconhecimento e da compreensão que desejamos.

E quanto ao motivo? Deixámos de investir tempo e energia na própria fibra que nos liga: a escuta. Dois em cada três

americanos acreditam que as pessoas costumavam ser melhores a ouvir, de acordo com uma sondagem realizada para este livro pela empresa internacional de sondagens YouGov, em conjunto com a ONG More in Common.¹ Demasiadas vezes, a forma padrão como escutamos falha terrivelmente. Um pressuposto pouco explícito esconde-se com frequência à superfície: por que razão deveríamos investir em ouvir a perspectiva *do outro* quando já temos a certeza de que está errado? Os nossos filhos, seja qual for a sua idade, não partilham o que realmente se passa nas suas vidas, e nós ficamos presos em mal-entendidos disfuncionais com os nossos parceiros, pais, irmãos e, por vezes, também com os nossos colegas. No trabalho, temos dificuldade em interagir com pessoas de diferentes gerações e origens, pessoas cujas crenças contrastam fortemente com as nossas. Demasiadas vezes, aqueles que tentam falar connosco sentem-se ignorados, descartados, não ouvidos. Evitamos os que têm ideias contrárias, passamos por cima uns dos outros ou recorremos aos gritos, seja pessoalmente ou nas redes sociais, alimentando o flagelo da polarização.

Se ao menos eles compreendessem. Concentramo-nos em tentar explicar-nos mais alto, mais vezes, com mais insistência. Contudo, ao concentrarmo-nos apenas no discurso, perdemos a perspectiva. Desde os nossos dias no útero, os nossos ouvidos têm canalizado os sons por defeito, por isso tomamos a audição como um dado adquirido. No entanto, quantos de nós sabem escutar e praticam esta forma de se relacionar para que quem fala, a pessoa que estamos a ouvir, se sinta seguro para partilhar as suas verdadeiras ideias e libertar novos pensamentos? Quantos de nós têm as ferramentas necessárias para serem excelentes ouvintes quando o que está em jogo é elevado, como aconteceu com Mandela? Quando discordamos ferozmente ou quando a nossa relação em casa ou no trabalho parece balançar à beira de um precipício?

Este livro é uma tentativa de o orientar no sentido de desfrutar de ligações mais ricas e profundas, adotando um modo

transformador de ouvir, nas conversas que importam. Chamo-lhe Escuta Profunda. Não existem regras absolutas — mas inspiração, orientação, histórias e provas para o impulsionar na sua própria viagem de Escuta Profunda. Os capítulos que se seguem oferecer-lhe-ão o desejo, as ferramentas e a confiança para Escutar Profundamente, desafiando-o a correr riscos e a ir além da sua escuta habitual, quer pretenda cultivar relações mais gratificantes com os outros (e até consigo próprio) ou ajudar a colmatar cisões na sua comunidade. No seu cerne estão os oito passos da Escuta Profunda, uma estrutura que abrange a criação do ambiente certo para desvendar a narrativa mais profunda do seu interlocutor.

A minha experiência como *coach* de executivos e, mais tarde, mediadora da BBC deu-me a oportunidade de praticar uma escuta de qualidade, fundamental para as minhas funções. E foi a partir desta experiência em primeira mão, a par de uma ampla pesquisa sobre o trabalho de psicólogos e outros especialistas e praticantes, que desenvolvi este quadro prático. Quando inscrevemos mil jovens de mais de cem países num projeto de Escuta Profunda do British Council da BBC, com a ajuda de académicos e de um grupo de controlo, conseguimos demonstrar o seu impacto. Os participantes neste projeto e muitos outros ajudaram-me a aperfeiçoar ainda mais esta abordagem de escuta.

Qual é então a diferença entre a escuta normal e a Escuta Profunda?

A escuta comum é *transaccional*. Muitas vezes, só ouvimos verdadeiramente por momentos, simulando o ato de ouvir como se estivéssemos a «recarregar a nossa arma verbal com munições»,² para usar uma frase cunhada pela escritora Jacqueline Bussie, preparando-nos para disparar. Depois, caímos em cima do orador para explicar as nossas ideias, as nossas soluções, a resposta «certa» — interrompendo o significado e destruindo o pensamento.

Mesmo que tenhamos aprendido a ouvir melhor, temos tendência para tratar quem fala como um recurso. Ouvimo-lo para extrair informação ou porque é o que se espera de nós. Este tipo de escuta cega-nos para o que não é expresso por palavras e pode levar a que o orador se sinta posto de lado ou usado.

A Escuta Profunda é transformacional. Reconhece-se a humanidade do orador quando se pratica a Escuta Profunda; concede-se-lhe respeito e espaço empático para que possa fazer brotar um pensamento novo. Ouve-se com abertura para aprender verdadeiramente sobre ele — e sobre si próprio. Através de um processo interativo, o orador cristaliza as suas ideias e sente-se testemunhado. Pode então partilhar uma história mais autêntica que lhe permite a si compreendê-lo muito mais profundamente, mesmo que continue a discordar.

Quando Escuta Profundamente, tem o potencial de reforçar a saúde mental e a autoconsciência do seu interlocutor, bem como o seu próprio bem-estar. Estudos revelaram que os bons ouvintes são líderes mais capazes e reforçam a criatividade dos colegas. Impulsionam relações mais eficazes e fortes, baseadas numa verdadeira compreensão e confiança.³ A Escuta Profunda transforma uma pessoa de objeto, opaco, talvez vagamente ameaçador, num ser humano multifacetado. E, através deste tipo de escuta, desenvolve-se como ser humano. Mas ouvir desta forma pode exigir muita coragem. A um nível primário, é-nos difícil abrimo-nos a ideias alternativas, ainda mais quando as nossas perspetivas colidem e acreditamos firmemente que temos razão.

Num mundo cada vez mais polarizado, é necessário interagir com as pessoas que se sentam à mesa de jantar, à do conselho de administração ou à do café com pontos de vista que podemos considerar difíceis ou mesmo abomináveis. Pode praticar esta abordagem sempre que surgir uma ocasião dessas, sem esperar que todos

estejam de acordo. As conversas de Escuta Profunda que transpõem barreiras são essenciais para o funcionamento das famílias, das empresas e das democracias, permitindo-nos colaborar, mesmo que tenhamos ideias diametralmente opostas. E a dimensão dos desafios que o nosso mundo enfrenta exige que ultrapassemos os nossos limites para os compreendermos; que trabalhemos coletivamente para os enfrentar.

Aprender a Escutar Profundamente não implica, porém, que se passe o resto da vida preso nos lugares da fila de trás, amordaçado, impedido de expressar as próprias ideias. Quer tenha tradicionalmente desempenhado um papel de ouvinte ou esteja habituado a dizer o que pensa, a grande aspiração reside em cultivar o equilíbrio. Se se sentiu silenciado, talvez precise de confirmar, antes de ouvir, que também terá *a sua* oportunidade de falar. No entanto, quando escutamos verdadeiramente, é mais provável que os outros moderem as suas atitudes e se tornem, também eles, mais disponíveis mentalmente para o ouvir a si.

O MEU PERCURSO DE ESCUTA

Desde muito cedo, tive consciência das profundas consequências de não se ser ouvido ou reconhecido. O meu pai, Harry, veio para o Reino Unido como criança refugiada, pouco antes do início da Segunda Guerra Mundial. Os seus pais biológicos e a maior parte da sua família foram mortos em campos de concentração. Quando ele faleceu, eu tinha 13 anos. Senti-me como se tivesse entrado numa terra diferente, com oceanos entre mim e quem me rodeava; os amigos tinham demasiado receio e estavam demasiado longe para me perguntarem como me sentia. Embora tenha sido alvo de muitos gestos amáveis, na turbulência da perda houve poucas oportunidades para deslindar os meus pensamentos ou dar sentido ao meu mundo virado do avesso.

Estas memórias inspiraram-me a embarcar na minha viagem de Escuta Profunda, de modo a permitir que pessoas em comunidades divididas se escutem e compreendam genuinamente umas às outras, a ser curiosa e estabelecer ligações com desconhecidos e a ajudar a criar um mundo onde os seres humanos se sintam verdadeiramente compreendidos.

Tendo crescido na Grã-Bretanha como imigrante de segunda geração, sempre apreciei o meu estatuto de *insider-outsider*. Aperfeiçoei a minha própria escuta em inúmeras situações ao longo do tempo e em diferentes pontos do globo, abraçando diferentes oportunidades de ouvir desconhecidos. Tornei-me jornalista de rádio no Serviço Mundial da BBC. Todos os dias estava imersa no universo da escuta, com o meu microfone a funcionar como estetoscópio, registando o ritmo da vida das pessoas, as suas lutas e paixões. Ao trabalhar para a BBC, viajei sozinha pela Índia, pela Nigéria e pelo Uganda, entrevistando presidentes, vendedores ambulantes e músicos.

A experiência iluminadora de ser bem ouvida pelo meu próprio *coach* executivo foi um ponto de viragem seminal na minha jornada. Ao mergulhar no seu olhar sem pressa e sem juízos de valor, senti-me livre para desfazer as minhas suposições. Apercebi-me de que não tinha de me cingir ao papel que os outros me prescreviam. Também fiquei a conhecer melhor os meus próprios valores. Foi uma troca libertadora, inesperada no seio da estrutura hierárquica da BBC. Queria ser capaz de retribuir esta dádiva de escutar. E foi isso que me levou, em 2013, a formar-me como *coach* de executivos, paralelamente ao meu trabalho quotidiano.

A formação em *coaching* também provocou uma mudança nas minhas prioridades, colocando a busca de mudanças significativas no centro do meu trabalho. Liderei uma mudança cultural em toda a BBC News, incentivando colegas a apresentarem soluções juntamente com as suas reportagens sobre problemas e conflitos.

Inspirada pelo meu próprio percurso, queria destacar histórias em que as divergências houvessem sido ultrapassadas. Criei a temporada *BBC Crossing Divides*, para que os noticiários e documentários, programas de rádio e televisão pudessem transmitir reportagens sobre como as pessoas se tinham unido para além das fronteiras de raça, classe, religião, idade e política. O nosso público viu e ouviu pessoas de grupos em conflito estabelecerem relações de confiança — consumidores de carne escutarem *vegans*, taxistas reservarem algum tempo para compreenderem os seus colegas da Uber. O processo de informar os colegas sobre como criar estas conversas despertou a minha curiosidade. Queria saber mais sobre como as pessoas podem aprender a ouvir-se mais profundamente umas às outras, apesar das suas diferenças.

Para aprofundar o meu conhecimento sobre as diferentes formas de ouvir, mergulhei na investigação em psicologia, neurociência, construção da paz, pensamento de gestão, medicina, ensino e filosofia. Debrucei-me sobre documentos e estudos, primeiro na London School of Economics e depois no King's College de Londres, tendo aprendido com outros *coaches* e mediadores, bem como com conselheiros, psicólogos e terapeutas. Aperfeiçoei a minha abordagem ao formar pessoas num festival da BBC em Salford, na Grande Manchester, e em projetos com participantes no Líbano e nos Estados Bálticos — Letónia, Lituânia e Estónia. Reconhecendo que a capacidade de ouvir com atenção é uma competência de liderança essencial, tenho colaborado com o UK Forward Institute para uma liderança responsável na formação de todos os seus bolsiros, com participantes de empresas e organizações tão diversas como a Unilever, o Boston Consulting Group e o Exército Britânico.

Contudo, como a minha família pode comprovar, ainda tenho um longo caminho a percorrer na minha própria jornada de escuta. Escrever este livro foi útil.

NAVEGAR NESTE LIVRO

Este texto está dividido em três partes:

A **Primeira Parte** explica exatamente o que é — e o que não é — a Escuta Profunda. Em seguida, apresento oito armadilhas que nos apanham e impedem de conseguir Escutar Profundamente. Tal como eu, provavelmente já se deixou apanhar por muitas destas armadilhas, regularmente, talvez todos os dias, muitas vezes com as melhores intenções. Em seguida, destaco as provas dos muitos benefícios da Escuta Profunda — para si próprio, para o seu interlocutor e para o mundo.

A **Segunda Parte**, o corpo do livro, é o seu guia para a Escuta Profunda em oito passos:

- **Passo Um: Criar espaço.** Começa com a criação de um local de segurança psicológica para o seu interlocutor. Há também mudanças físicas que pode introduzir no seu ambiente, para que uma conversa flua sem esforço. Objetivo: o seu interlocutor sente-se acarinhado e inspirado para explorar novas ideias.
- **Passo Dois: Ouvir-se a si próprio primeiro.** Não se pode estar aberto a ouvir os outros enquanto não se ouvir verdadeiramente a si. Este passo explica como pode começar a forjar uma relação mais positiva com a sua família de sombras, as partes inaceitáveis de si próprio, para que elas parem de sabotar os seus encontros mais importantes.
- **Passo Três: Estar presente.** Este passo irá aprofundar um aspeto subtil, mas determinante, da Escuta Profunda — a sua presença, que transforma a escuta normal num encontro profundo. Exploramos o que é a presença e como pode cultivá-la para lidar com as distrações internas e externas que obstruem a verdadeira escuta.

- **Passo Quatro: Ser curioso.** Aqui, desvendamos as qualidades que projeta em relação ao seu interlocutor: curiosidade, empatia, consciência dos juízos de valor e respeito. Reconhecer que não sabe o que se passa na mente do seu interlocutor pode ser transformador.
- **Passo Cinco: Suster o olhar.** Este passo explora o poder de um olhar firme e caloroso e outras pistas não verbais para comunicar ao seu interlocutor que está a ser escutado. Exploramos até que ponto pode ler a linguagem corporal, a expressão facial e o tom do seu interlocutor para compreender o que ele *não* está a expressar diretamente.
- **Passo Seis: Manter o silêncio.** Neste passo, desvendamos os vários tipos de silêncio e as razões pelas quais pode resistir a uma pausa. Como pode lançar mão de uma quietude intensa para se centrar e mostrar ao seu interlocutor o seu verdadeiro respeito, dando-lhe espaço para pensar, refletir e partilhar?
- **Passo Sete: Praticar a escuta reflexiva.** Neste ponto, descobrimos como sintetizar o conteúdo escutado e refleti-lo de volta ao orador. Quais são as pistas que o podem guiar enquanto atesta que compreendeu o significado do que o seu interlocutor transmitiu, diretamente e nas entrelinhas?
- **Passo Oito: Ir mais fundo.** Este passo explora em que medida a sua escuta pode iluminar aquilo que normalmente está escondido — a narrativa mais profunda do orador. Esta narrativa mais profunda é vital para compreender o seu interlocutor — e pode incluir as suas necessidades não expressas e a percepção de se as suas emoções estão em harmonia ou repletas de contradições.

Cada um dos oito passos termina com Lições a Retirar. Podemos melhorar a nossa escuta com a prática, por isso cada passo também propõe um Desafio de Escuta Profunda.

A **Terceira Parte** aborda os riscos e as perguntas iniciais, bem como os enigmas éticos, com dicas sobre como pode refletir sobre a sua própria experiência de escuta para ancorar a sua viagem.

Ao longo deste livro, partilho histórias de pessoas que são exemplos da arte de escutar. Vamos ouvir líderes como Christiana Figueres, que liderou as negociações internacionais sobre alterações climáticas na ONU, o diretor de uma das maiores agências de publicidade do mundo e o CEO da Wikimedia, que supervisiona a maior enciclopédia do mundo. Os pioneiros culturais desbravaram novas perspetivas, pelo que também teremos a oportunidade de ouvir o artista Antony Gormley, o escritor galardoado com o prémio Nobel Wole Soyinka, o coreógrafo Akram Khan e o fotógrafo Platon.

A minha investigação levou-me do Japão ao Canadá, passando pelo Quênia, de modo a receber lições de líderes, povos indígenas e monges budistas. Aprendi com aqueles que escutam nos ambientes mais extremos, no seu papel de conselheiros de extremistas religiosos ou ao dialogar com quem está prestes a tirar a própria vida. Cada um destes indivíduos inspiradores aprofundou a minha compreensão, e espero que a sua experiência e criatividade o possa inspirar a ouvir de uma forma nova.

Depois de ler este livro, estará mais equipado para refletir sobre o verdadeiro objetivo das suas conversas e imaginar como poderiam ser as suas relações se escutasse de forma autêntica e profunda. À medida que começa a questionar velhos hábitos e a experimentar novas formas de ouvir, vai notar que começa a compreender as pessoas à sua volta de uma forma muito mais significativa, e elas, por sua vez, sentir-se-ão mais abertas a interagir consigo.

Mas primeiro vamos ver uma conversa de Escuta Profunda em ação com alguém que tem uma história poderosa para contar.

PRIMEIRA PARTE

ESTÁ A OUVIR?

O que é a Escuta Profunda?

Afinal, como é uma conversa de Escuta Profunda? Como se pode desenrolar no mundo real? O encontro que se segue é entre mim e a minha amiga Sofiya, que trabalhou muitas vezes comigo na British Library, sentada numa secretária vizinha. Não é uma conversa típica de Escuta Profunda, uma vez que a Sofiya é extremamente aberta, expressiva e autoconsciente, mas escolhi-a porque a nossa conversa destaca os oito passos da Escuta Profunda, e as suas reflexões sobre o encontro são marcantes e profundas.



Para esta troca de impressões, optei por sair da biblioteca e ir até ao elegante hotel da estação de St. Pancras. Embora não tivéssemos privacidade absoluta, os assentos de veludo azul absorviam as vozes dos outros hóspedes; estávamos confortáveis, fechadas no nosso próprio mundo (**Passo Um: Criar espaço**).

A vida da Sofiya sofreu uma reviravolta drástica em 2022. Desde então, tem vivido no meio de perigos e tumultos. Quando as tropas russas iniciaram a invasão geral da Ucrânia, a Sofiya estava a trabalhar na Embaixada Britânica de Moscovo. O Estado russo condenou-a como traidora. Foi obrigada a fugir do seu país natal. Conheci a Sofiya antes dessa altura, quando trabalhou comigo na BBC, em Londres. Desde o seu regresso ao Reino Unido, a nossa amizade e confiança mútua aprofundaram-se. Ela aconselhou-se comigo com frequência, e muitas vezes procurei ajudá-la.

Queria que esta conversa fosse diferente, que fosse uma conversa de Escuta Profunda. A ordem de trabalhos estava em aberto, a ser definida por ela. Eu esperava que o encontro fosse incluído neste livro, e ela sabia-o. Também estava consciente de que esta ambição poderia comprometer a nossa troca de impressões. Resolvi deixar de lado esta distração, para tornar o nosso encontro autêntico e significativo para ambas (**Passo Dois: Ouvir-se a si próprio primeiro**).

Cheguei ao hotel antes da Sofiya para poder encontrar um lugar sossegado. Centrei-me em mim própria, dirigindo a atenção para a respiração. Como gravaria a nossa conversa com o telemóvel, sabia que estava segura; o telemóvel não me poderia distrair. Saboreei o meu chá. Lentamente (**Passo Três: Estar presente**).

Emily: De que gostarias de falar? O que poderia ser útil e interessante para ti?

Sofiya: Quero falar sobre voltar para casa e não poder voltar para casa.

Pausa.

Sempre quis viver no Reino Unido, aqui, em Londres. À primeira vista, estou agora a fazer todas as coisas com que sempre sonhei. Mas, para mim, o que é casa? Prefiro pensar em casa como a pequena cidade perto de Moscovo onde cresci e andei na escola, e também como outra pequena cidade, mas na Ucrânia, onde passei todos os meus verões, no apartamento dos meus avós. Esta outra casa estava sempre tão cheia de vida, amor e pequenas e banais discussões familiares — e de dias passados a explorar a natureza com a minha prima, a minha irmã e os meus avós. Ali, sentia-me como uma planta que estava a ser regada e exposta ao sol. Foi algo que me marcou profundamente.

*Enquanto a Sofiya fala, reflito sobre a ideia de casa como sendo universal; a nossa relação com a nossa casa faz parte de todas as nossas viagens. Depois, apercebo-me de que a minha mente está a divagar e volto a prestar atenção à Sofiya (**Passo Três: Estar presente**), perguntando-me para onde irá a seguir no seu pensamento (**Passo Quatro: Ser curioso**).*

*Enquanto mantenho o olhar fixo na Sofiya, os seus olhos vagueiam e depois regressam para saudar os meus (**Passo Cinco: Suster o olhar**).*

*Faz-se um silêncio de talvez dez segundos. Este leva a Sofiya a refletir mais profundamente (**Passo Seis: Manter o silêncio**).*

Sofiya: Hoje não posso voltar a nenhum desses sítios. E a dificuldade reside no facto de o perigo não ser completamente tangível. Não há certezas. Se voltar, serei ou não serei presa. Sinto-me triste e assustada. Este medo permanece

como pano de fundo, mas também me abraça em todas as partes da minha vida. Está sempre presente.

Mais silêncio.

Emily: Sinto que me está a dizer muita coisa... *Será que consigo captar adequadamente o que a Sofiya transmitiu através das suas palavras e do tom emotivo da sua voz?* (**Passo Sete: Praticar a escuta reflexiva**)

Falou do entusiasmo que sente por viver neste país, mas também da dor — da separação da sua pequena cidade perto de Moscovo e dos verões com a família na Ucrânia, onde era uma planta alimentada pelo sol. E da tristeza constante, do medo e da incerteza do regresso.

Sofiya: Sim. *Expira.* Não há resposta e não há caminho a seguir. A minha vida tem sido difícil. Se escrevesse um livro sobre ela, seria um livro interessante. Mas, às vezes, só quero uma vida simples, com amigos, e poder ir a casa duas vezes por ano, ficar com a minha família em Moscovo e arranjar as unhas. Mas... mesmo que consiga passar pelo interrogatório no aeroporto, ao terceiro dia irão deter-me por não ter preenchido devidamente a declaração de impostos. Há tantas histórias *destas*.

Esta é provavelmente uma das poucas áreas da minha vida em que não posso fazer nada, além de tentar aguentar-me e construir uma vida sustentável em Londres e minimizar a dor de não poder estar em casa. Mas a minha dor não vai a lado nenhum...

*Mantenho o silêncio e sustenho o meu olhar.
A Sofiya recebe essa energia.*

E não sei se quero que ela se vá embora.
Acho que não serei *eu* se isso acontecer.

Apercebo-me de que a Sofiya acabou de ter uma nova percepção, que desafia o que disse antes: «Não há caminho a seguir» (Passo Oito: Ir mais fundo). Instintivamente, sinto respeito pela Sofiya; pela provação por que está a passar e pela forma perspicaz como reflete sobre as suas experiências. Embora sempre tenha sentido afeto por ela, a minha empatia começa a aprofundar-se. Até agora, nunca tinha exposto de forma tão explícita o que é ser ela. Talvez eu nunca tenha perguntado (Passo Quatro: Ser curioso).

Emily: Estou a ouvir-te dizer que tens uma relação ambígua com esta dor. Tenho a sensação de que te dói fisicamente **(Passo Cinco: Suster o olhar)**. *Por um momento, acalmo-me e tento sentir o que se está a passar com ela.* E, no entanto, não sentes que seja correto abandonar essa dor, porque ela também te alimenta. Liga-te a uma parte da tua identidade, à Rússia, à Ucrânia, a quem és **(Passo Oito: Ir mais fundo)**.

Sofiya: Sim. *Diz isto com um ar reflexivo.*

Mais silêncio.

Mas a dor também tem que ver com o que vai acontecer se perder o meu emprego aqui, no Reino Unido. No TikTok, há uma infinidade de histórias no meu *feed* de pessoas que foram despedidas por volta do Natal e que se queixam dos seus patrões da treta sentadas em casa dos pais, com uma chávena de chá e uma biblioteca cheia de livros ao fundo. No meu caso, não me posso dar ao luxo

de falhar como as outras pessoas. Tenho de ter sucesso no trabalho porque *não posso* estar noutro lugar.

A conversa continua.

E depois tenho a sensação de que vou ficar bem, aconteça o que acontecer. Sei que, se este trabalho não resultar, em breve encontrarei decerto outro trabalho interessante. Sinto que a minha dor é uma força. E estou *a seguir* em frente. Acho que estou muito diferente do que era no ano passado. Esta saudade de casa e todos os sentimentos relacionados fizeram de mim quem sou e levaram-me até onde me encontro agora — no fundo e agora também à superfície. Posso apreciar aquilo por que passei.

Passados cerca de quarenta minutos, peço à Sofiya que reflita sobre a nossa troca de impressões.

Sofiya: Penso que o contacto visual ajudou. Senti-me realmente ouvida. Não só por causa do espaço em que estamos — é um sítio muito agradável — mas também porque senti que queria contar a minha história (**Passo Cinco: Sustar o olhar**). Acabámos por falar de coisas que pareciam não estar relacionadas com o início da conversa, mas acho que a forma como resumiste e reagiste ao que eu disse me ajudou a desbloquear alguns pensamentos e sentimentos adicionais (**Passo Sete: Praticar a escuta reflexiva**), que tive todo o gosto em partilhar contigo porque senti essa segurança. Penso que «segurança» é a palavra-chave (**Passo Um: Criar espaço**). Além disso, agora sinto-me mais estruturada nos meus pensamentos. Foi esclarecedor e iluminador. As tuas perguntas basearam-se no que ouviste, mas também fizeste algum

trabalho interior antes de transmitires as tuas reflexões. Foi interessante encarar os meus sentimentos a partir do exterior e não do interior.

A nossa conversa ajudou-me a encontrar os argumentos que sustentam a impressão de estar genuinamente bem (**Passo Oito: Aprofundar**).

Ao refletir, a Sofiya consegue organizar os seus pensamentos, criando clareza. Sinto que o nosso encontro a encorajou a reconhecer a ambiguidade dos seus sentimentos: reconhece a dor do exílio, a insegurança e a perda como uma parte essencial da sua identidade, mas que isso também pode ser uma fonte de força, um lugar de crescimento. Houve uma mudança significativa.

ESCUA MECÂNICA

Na prática, quando ouvimos, raramente estamos totalmente presentes. Ouvir é muitas vezes um ato vazio e performativo. Fazemos as coisas como se estivéssemos a cair numa das armadilhas da escuta, distraídos com as palavras na nossa cabeça ou a pensar na resposta, apenas nanossegundos depois da primeira sílaba do nosso interlocutor. Interrompemos. Ou ficamos a lidar com a frustração, a antecipar a oportunidade de explicar ao outro o que está errado no seu argumento. E mostrar que sabemos mais. O orador espera que o interrompamos, pelo que o seu próprio pensamento mal tem espaço para se formar.

Muitas vezes, ouvimos apenas o tempo suficiente para classificar mentalmente o que o orador está a dizer em compartimentos previamente preparados: «Já passei por isso, já fiz isso» ou «Isso é um disparate». É como alguém que olha para a arte num museu com o único objetivo de a categorizar — «Isto é Impressionismo!»

ou «Isto é Minimalismo!» —, mas nunca chega a ver verdadeiramente os quadros.¹ Na escuta mecânica, assume que o interlocutor tem informações pré-formatadas que está pronto a fornecer mal lhe faça uma pergunta. O seu papel é passivo. Quer seja um ouvinte fantástico ou péssimo, acredita que as palavras e os pensamentos do interlocutor permanecerão inalterados.²

ESCUA PROFUNDA

A pessoa que primeiro popularizou a expressão «Escuta Profunda» foi Pauline Oliveros, uma vanguardista americana, compositora e acordeonista. Fiquei intrigada ao saber que adotou o termo depois de ter gravado um conjunto de faixas cerca de quatro metros abaixo da superfície da Terra, numa cisterna subterrânea,³ chamando apropriadamente ao álbum *Deep Listening*. Ouvi muitas vezes as suas composições enquanto escrevia este livro. A sua definição era abrangente: «Ouvir profundamente implica descer abaixo da superfície do que é ouvido, expandindo-se para todo o campo sonoro enquanto se encontra o foco. Esta é a forma de nos ligarmos ao ambiente acústico, a tudo o que nele habita e a tudo o que existe.»⁴

O foco de Oliveros na atenção profunda — quer ela a dirija para os sons das pessoas, dos animais ou da própria Terra — ressoa em mim. O seu convite para ir além da superfície do que é ouvido ecoa no Passo Oito: Ir mais fundo. Numa das suas receitas para escutar, defende que devemos «dar um passeio à noite. Caminhe tão silenciosamente que as solas dos pés se tornem ouvidos».⁵ A sua percepção de que podemos ouvir com todo o corpo é inspiradora para uma prática de Escuta Profunda.

A MINHA DEFINIÇÃO

Gostaria de ser capaz de definir a minha abordagem de Escuta Profunda numa única frase simples. Mas este processo rico e multifacetado resiste a uma definição estereotipada. Vou tentar transmitir a sua essência.

Totalmente presente e num local seguro, depois de se ter escutado a si próprio, convida-se alguém a partilhar os seus pensamentos. Guiado pela curiosidade, pela empatia e pelo respeito, ouve para compreender verdadeiramente, deixando de lado os julgamentos — e quaisquer instintos de concordar, discordar, obedecer, resolver ou mudar. Depois do silêncio, reflete-se sobre a essência das palavras, dos sentimentos e dos pensamentos subjacentes que o outro transmitiu para verificar se compreendeu o seu significado e de modo a inspirar mais reflexão. O nosso interlocutor vai mais fundo, e nós voltamos a refletir as suas posições. Nesta viagem, ambos passam a compreender melhor. A pessoa sente-se ouvida, compreendida e reconhecida. Independentemente de estarem ou não de acordo, ambos se sentem mais ligados.

Contudo, a Escuta Profunda não é fácil. Como disse o rabino do século III Samuel ben Nahmani, não vemos as coisas como *elas* são; vemos as coisas como *nós* somos.⁶ Ben Nahmani estava a referir-se aos nossos sonhos, mas esta visão oferece uma descrição surpreendentemente precisa da forma como normalmente escutamos. Nenhum de nós é um quadro em branco. As nossas experiências e preconceitos moldam o que podemos e não podemos ouvir numa conversa.⁷ Também não é fácil para o orador. Como Ouvinte Profundo, o seu papel é criar uma atmosfera de segurança psicológica, permitindo que o outro abandone a postura defensiva para expandir a gama do que estará disposto a dizer — ou mesmo a pensar.

A Escuta Profunda representa uma oportunidade, nunca uma obrigação. Especialmente quando se trata de ouvir aqueles que têm ideias muito diferentes das suas. A Escuta Profunda também

não é adequada para todas as ocasiões. Se alguém lhe perguntasse se queria chá e se esperasse dez segundos, tentando depois refletir sobre o verdadeiro significado por trás das suas palavras, essa pessoa poderia lançar-lhe um olhar muito estranho, se não pior (e provavelmente não lhe daria chá). A Escuta Profunda é mais poderosa nos encontros em que os riscos são elevados, quando é fundamental criar verdadeira compreensão e confiança. Mas esta abordagem não é tudo ou nada; a forma como a utiliza dependerá da relação e do contexto. A inclusão de elementos seletivos da Escuta Profunda pode melhorar muitos tipos de conversas: em casa, no emprego, no trajeto para o trabalho, com amigos e desconhecidos e até consigo próprio. E praticar a Escuta Profunda não o impede, noutras momentos da conversa, de dar a sua opinião ou de sondar respostas a questões que sejam importantes para si. Mas o foco deste livro é a escuta em si.

A minha abordagem de Escuta Profunda baseia-se no trabalho de uma vasta gama de pensadores, escritores e psicoterapeutas, incluindo Carl Jung e Richard Schwartz, além de nas minhas próprias experiências. Inspirei-me particularmente nos escritos do psicólogo pioneiro Carl Rogers.

Rogers nasceu no início do século xx. Os seus tradicionais progenitores impuseram-lhe orações diárias e uma disciplina fria, a ele e aos restantes cinco filhos. Rogers reagiu a esta educação severa, forjando uma forma radicalmente diferente de se relacionar com os outros.⁸ Rogers acreditava que os terapeutas e psicólogos deviam ouvir com uma *consideração positiva incondicional*, aceitando o interlocutor tal como ele era e transmitindo-lhe uma compreensão empática e uma sensação de segurança. Não deve haver perguntas, sugestões, conselhos ou quaisquer outras técnicas que direcionem o cliente.⁹

Em 1974, Carl Rogers deu uma palestra sobre empatia diante de um grupo embevecido,¹⁰ salientando a importância de entrar no mundo privado do outro e de se sentir verdadeiramente em casa,

nele: «Envolve ser sensível, momento a momento, aos significados sentidos e mutáveis que fluem na outra pessoa — ao medo ou à raiva ou à ternura ou à confusão ou o que quer que ela esteja a experienciar.* Só poderá incorporar esta abordagem se for verdadeiramente curioso e verdadeiramente empático.

Prestar atenção ao seu interlocutor, bem como a si próprio, é fundamental para a Escuta Profunda. Este aspeto da minha abordagem baseia-se no trabalho do pioneiro do *mindfulness* Jon Kabat-Zinn, que define o *mindfulness*, numa frase cheia de significado, como «Prestar atenção de uma forma particular, de propósito, no momento presente e sem julgamento.»¹¹ A atenção da Escuta Profunda também está impregnada da sabedoria de outros praticantes de *mindfulness* e meditação, desde os povos indígenas ao monge budista Matthieu Ricard.¹²

ESCUA ATIVA — O QUE A ESCUTA PROFUNDA NÃO É

Carl Rogers, juntamente com um colega, cunhou a expressão «Escuta Ativa» para descrever a sua abordagem transformacional, centrada no cliente, que consistia em mergulhar na perspetiva do interlocutor para compreender o que ele está a tentar comunicar e transmitir essa compreensão profunda.¹³ No entanto, é mais provável que tenha encontrado a Escuta Ativa na sua forma distorcida: parafraseando a mensagem do interlocutor, acenando conspicuamente com a cabeça e sorrindo. Existe um abismo entre a definição de Carl Rogers e a forma como o mundo dos negócios fala frequentemente sobre a Escuta Ativa. Uma análise da Escuta

* Carl Rogers exerceu a sua atividade em meados do século xx e, tal como alguns outros autores a quem faço referência, seguia a prática, hoje em dia abandonada, de utilizar pronomes masculinos para se referir tanto a homens como a mulheres.

Ativa em *websites* de empresas revelou que esta foi reduzida a um mero conjunto de técnicas instrumentais «mais ligadas à coerção e à manipulação do que à criação de significado e à compreensão».¹⁴

Se coordena pessoas no trabalho, pode ter participado numa formação de liderança sobre este tipo de Escuta Ativa para se preparar para ter conversas difíceis. Então, explica a um membro da sua equipa as suas preocupações com a pontualidade dele. Depois, dá-lhe espaço, três minutos ou trinta segundos, para exprimir os seus pensamentos e preocupações. Mas a sua escuta é performativa. «Estou a ouvir o que está a dizer», responde, enquanto faz o que tem a fazer, e assente com a cabeça. Contudo, não está a abrir os ouvidos nem o coração. Há pouca curiosidade. A sua Escuta Ativa é vazia.

Embora alguns defensores da Escuta Ativa também deem ênfase a manter a calma e a compaixão, a Escuta Profunda é mais abrangente. Está também a ouvir o que não está a ser dito e a explorar os pensamentos não expressos do seu interlocutor, ao mesmo tempo que está consciente das suas próprias reações internas. Todo o seu ser está a ouvir em pleno. No entanto, esta é uma aspiração, sendo pouco provável que consiga (ou queira) ouvir assim de forma consistente. Ser apanhado numa das armadilhas da escuta é uma parte inevitável do percurso de qualquer pessoa.

Um guia prático e revolucionário que nos desafia a repensar a forma como ouvimos e que nos ensina a transformar conversas em conexões significativas.

Porque é que tantas conversas nos deixam com a sensação de não sermos ouvidos ou de estarmos desconectados? Em *Escuta Profunda*, a aclamada jornalista e *coach* executiva Emily Kasriel defende que isso acontece porque nos esquecemos de como ouvir verdadeiramente. De modo a conseguir praticar uma escuta ativa e profunda, este livro apresenta o seu método de oito passos, simples mas transformador, que lhe permitirá:

- **Construir melhores relações**, fortalecendo as suas ligações com amigos, família e parceiros, e promovendo a confiança e a compreensão genuína.
- **Gerir conversas difíceis**, aprendendo a abordagem de um mediador para ouvir com empatia, que lhe permitirá ligar-se aos outros mesmo quando as divergências são profundas.
- **Ouvir-se a si próprio primeiro**, descobrindo como silenciar as suas próprias motivações, gerir distrações internas e estar plenamente presente em qualquer conversa.

Quer procure fortalecer a empatia, desenvolver competências de liderança ou promover a compreensão mútua perante divisões culturais, políticas e geracionais, *Escuta Profunda* oferece-lhe as ferramentas para um maior autoconhecimento e a inspiração para desbloquear o poder de ligações duradouras e significativas.

«Emily Kasriel convida-nos a abrandar, a estar presentes e a interagir com intenção, instando-nos a recordar que podemos transformar a nossa cultura frágil através da *Escuta Profunda*.»

Forbes



Penguin
Random House
Grupo Editorial

penguinlivros.pt

  penguinlivros

ISBN: 978-989-589-907-4



9 789895 899074