

ÍNDICE

Agradecimentos	11
Introdução	13
Parte I – Impasse	29
1. Enfrentar a crise	31
2. Sentirmo-nos presos e duvidarmos de nós próprios	43
3. Estar aberto e abandonar	65
4. Evoluir para uma nova compreensão	75
Parte II – Visão	103
5. Os nossos interesses mais profundos <i>O primeiro padrão no tapete</i>	105
6. Aprender a deixar que as nossas paixões nos guiem	125
7. Poder, pessoas e conquista <i>Três padrões entrelaçados</i>	139
8. Fazer o nosso “mapa” <i>Padrões na areia</i>	157
Parte III – Ultrapassar o impasse	173
9. Passar do impasse à acção	175
10. Viver no limite	185

Anexos

A. Continuar a viagem

Uma bibliografia anotada 191

B. Uma nota sobre impasse e depressão 203

C. Pontuar o exercício dos Cem Empregos 207

Notas 211

Sobre o autor 215

O caminho para cima e o caminho para baixo são um único caminho.

— HERACLITO

*Para Linda, Kiera, Amelia, para os meus pais,
para o meu grande amigo Jim e para todos os meus professores.*

AGRADECIMENTOS

Muitos tornaram possível este livro e o trabalho no qual ele é baseado. A psicologia em si é uma forma disciplinada de contar histórias, uma reflexão sobre a experiência humana que, no final, chega até nós numa história única de cada vez. Os primeiros a quem agradecer são os meus alunos e os clientes com quem tenho aprendido tanto. Algumas das suas histórias aparecem nas páginas que se seguem, mas todos confiaram em mim para partilhar e participar na experiência única de um momento de impasse na sua carreira ou vida.

Na Harvard Business School, recebi um generoso apoio e encorajamento pelo meu trabalho de Steve Nelson, Administrador Executivo do Programa de MBA, e de dois docentes, Presidentes da Comissão do Programa de MBA, Carl Kester e Rick Ruback. Estas pessoas, juntamente com os reitores Kim Clark e Jay Light, têm sido generosas no seu apoio ao programa de *coaching* do MBA e aos meus esforços de investigação. Os elementos da equipa dos Serviços de Orientação Profissional do MBA têm sido grandes colegas e *coaches* e tenho aprendido muito com eles. O seu talento de gestão e dedicação permitiram que a minha investigação e escrita continuassem entre as agitadas exigências de um escritório que oferece milhares de sessões de *coaching* todos os anos. Gostaria de agradecer, em particular, a Jana Kierstead, Lauren Murphy, Betsy Strickland, Mat Merrick e Stacey Kessel.

Jim Waldroop e Dave LeLacheur têm sido grandes companheiros, colegas e amigos ao longo dos anos e com quem desenvolvi o programa *Carrer Leader*. Estou entusiasmado em relação ao trabalho que nos espera.

Desde Pequim, Chicago e Singapura, a Barcelona, Cambridge, Lausanne e muitas outras cidades por todo o mundo, mais de mil orientadores, professores e profissionais do serviço de orientação profissional têm patrocinado ou participado em *workshops* sobre aconselhamento e auto-avaliação que eu e os meus colegas temos ministrado. Agradeço a todos o seu entusiasmo, ideias, amizade e dedicação para com os seus alunos.

Gostaria de agradecer a Kris Dahl, o meu agente na ICM, por ter pegado neste nosso terceiro projecto.

Um agradecimento especial a Melinda Merino na Harvard Business School Press, que promoveu este projecto desde o início e o acompanhou durante as suas muitas fases. Julia Ely trabalhou diligentemente durante o processo de produção. Rick Ruback, Linda Butler, Laura Nash, Fran Davis, Pam Lassiter, Jim Waldroop e um revisor anónimo leram esboços iniciais e apresentaram sugestões valiosas e encorajamento. As contribuições editoriais de Connie Hale têm sido verdadeiramente extraordinárias. O seu entusiasmo, talento e persistência tornaram este livro muito mais acessível (e mais curto). A dactilografia cuidadosa e rápida de Andrea Truax salvaram-nos quando os prazos finais se aproximavam e Pam Goett providenciou uma revisão de texto cuidadosa e detalhada. Jennifer Waring orientou habilmente este projecto ao longo do processo de produção.

Como sempre, estou muito grato pela paciência, discernimento e apoio inabalável da minha mulher Linda.

INTRODUÇÃO

Em 1995, Betsy Sloan tinha 35 anos e esforçava-se para encontrar o “emprego perfeito”. Enquanto revisora oficial de contas numa grande companhia de seguros da Califórnia, tinha um óptimo salário, *stock options*, um “chefe fabuloso” e um horário que fazia inveja aos seus amigos.

“E sentia-me miserável”, conta hoje. Recosta-se confortavelmente numa cadeira, com os seus olhos escuros intensamente concentrados por detrás dos óculos elegantes de armações cor-de-laranja. “A arte do negócio, a grande transacção — isso nunca me satisfaz. O que era pior, era que podia avançar 30 anos no futuro e saber exactamente o que estaria a fazer em cada trimestre — a preencher relatórios financeiros para a Securities and Exchange Commission*, a fazer relatórios internos para o director financeiro. Era angustiante.”

“Sentia-me totalmente presa,” acrescenta. “Fiz dinheiro suficiente para me demitir, mas detestava não conseguir fazer o que realmente queria.”

Betsy nunca tinha sido encorajada a “fazer o que realmente queria”. A sua família dos subúrbios, de classe média, aconselhou-a a desenvolver competências fortes e depois a encontrar um emprego para toda a vida. Sendo sempre eficaz a agradar aos professores, aos pais e aos professores universitários, conseguiu nota máxima no ensino secundário,

* N. T. Comissão de Bolsas e Títulos dos EUA.

ganhou uma bolsa de estudo para a universidade, distinguiu-se a Contabilidade e arranjou um emprego numa empresa de contabilidade e auditoria entre as “Big Eight”*. Seis anos mais tarde, mudou-se para o emprego de sonho na companhia de seguros.

Então um dia decidiu que já não aguentava mais. Demitiu-se e abandonou o escritório — e a sua segurança financeira — no mesmo dia. Betsy voltou para casa dos pais e começou a ter aulas na universidade comunitária local. Uma dessas aulas era de Escrita Criativa. “Eu comecei a escrever sobre o que gostava”, disse. “Compreendi que a altura em que fui mais feliz na minha vida foi quando andava na escola. Adorava aquele ambiente. Na verdade, sempre desejei secretamente ser professora. Por isso frequentei as aulas de aperfeiçoamento na disciplina para ser professora de Matemática e depois candidatei-me a uma escola de pós-graduações para tirar o mestrado em Educação.”

Quando fez 38 anos, Betsy estava a dar aulas de Álgebra ao nono ano e uma disciplina avançada de Pré-cálculo na escola secundária pública de Seattle. Tinha deixado de ganhar 106 mil dólares por ano para passar a ganhar 34 mil. E estava a adorar cada minuto.

Todos nós, tal como Betsy, podemos ficar presos e sentirmo-nos muito mal. Estes sentimentos podem aparecer em momentos previsíveis: com a perda de um emprego; com o fim de uma relação; com a partida de um filho e o abismo repentino de um ninho vazio; ou com a morte de alguém que há muito nos ajudava a sentirmo-nos reconhecidos, amados e valorizados. Mas também podem surgir em momentos imprevisíveis: quando o melhor emprego de sempre, perde o interesse; quando desejamos intimidade mas não conseguimos encontrar o parceiro certo; ou quando damos por nós a desejar renovar uma sensação de aventura na vida.

Nestes momentos, encontramos-nos num impasse e sofremos. No trabalho sentimo-nos “mais um” ou sem quaisquer desafios — ou preocupamo-nos porque não estamos a progredir para uma função mais recompensadora. Na vida pessoal sentimo-nos agitados, desalentados

* N. T. Grupo das empresas de contabilidade e auditoria que tratam das auditorias das principais empresas privadas e cotadas em bolsa.

ou simplesmente aborrecidos. Estamos desesperados para descobrir uma forma significativa de contribuir no trabalho, de encontrar um papel revigorante na nossa família e de mergulhar de novo na corrente da vida. Sentimos que a vida está a fluir à nossa volta, mas nós estamos fixos como uma “rocha num rio”, ansiando por sermos levados pela corrente e transformados pela sua enorme energia.

A experiência de ser levado por esta energia é a onda da vida, uma altura em que as nossas ideias e a vontade de agir em relação a elas surgem de uma fonte mais profunda do que o nosso pequeno ser. Sentimo-nos unidos; conseguimos fazer as coisas; sentimos que algo entusiasmante está próximo. Estamos, como o psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi diria, “a fluir”.

Quando estamos num impasse, muitas vezes nem sequer conseguimos sentir este fluir — ou ver o quanto estamos perto de uma deslocação dinâmica que nos recolocaria na energia da corrente em movimento. Quando nos sentimos presos, esquecemo-nos que a próxima coisa que nos vai acordar e nos vai dar uma energia profunda já está em movimento em sentido ascendente, vindo em direcção à nossa consciência. Quando “encalhamos”, por vezes não conseguimos compreender que esta é uma crise *necessária*; sem ela não conseguimos crescer, mudar e — mais tarde — viver de forma mais completa num mundo maior.

IMPASSE E VISÃO

Este é um livro sobre como o impasse, tal como o deus grego Hermes, muitas vezes aparece na nossa vida como um mensageiro, para nos avisar que temos de mudar. Mas também é sobre visão. É sobre como encontramos o nosso caminho, vezes sem conta, desde o impasse até ao significado renovado — no trabalho, em casa, com colegas, com família — e como encontramos uma consciência do “eu” renovada naqueles aspectos da nossa vida que nos trazem paixão e satisfação.

A visão, na forma como utilizo aqui a palavra, não é simplesmente um plano para o futuro, é também um sentimento de utilidade renovado no nosso trabalho diário. Implica parar, reflectir, imaginar e depois agir

— entrar novamente no fluxo criativo. Exige desenvolver, ao longo do tempo, uma consciência mais clara e mais imediata das actividades, das pessoas e dos ambientes que mais provavelmente iremos considerar recompensadores. A visão permite-nos mobilizar o que já está a mexer dentro de nós num nível mais profundo e que reivindica uma maior expressão. Com a visão, somos mais capazes de reconhecer que recursos, mudanças comportamentais e relações precisaremos para nos voltarmos a contactar com o que é mais importante para nós.

Quando temos uma visão lúcida, sentimo-nos mais ligados ao mundo, mais vivos. O fosso entre o nosso pensamento e acção, o nosso mundo interno e externo, desaparece e nós ocupamos de forma mais completa o nosso “eu”. As nossas escolhas quotidianas alimentam-se da nossa visão, tal como a chama de uma lanterna se alimenta de querosene.

Tão importante como a visão é a *revisão*, porque o processo de ver novamente acontece várias vezes ao longo da nossa vida. Por vezes a revisão implica uma decisão relativamente menor, como quando planeamos cuidadosamente um evento importante ou mudamos as prioridades de determinadas tarefas. Noutras ocasiões, a revisão leva-nos a uma grande mudança, como quando nos casamos ou quando seguimos um caminho profissional radicalmente novo. Existem momentos de grandes revelações, quando a nossa consciência se abre e conseguimos discernir o que queremos e o que temos de fazer. Depois existem alturas em que uma pequena alteração faz uma grande diferença no modo como pensamos sobre alguma coisa de menor importância — o formato do nosso dia de trabalho ou o tempo que passamos com os nossos filhos.

OPORTUNIDADES PERDIDAS: PERMANECER PRESO

O choque de viver uma crise e um impasse — os mensageiros da necessidade de uma nova visão — pode devastar-nos. As velhas questões e as memórias que evocam podem parecer tão dolorosas que as suprimimos ou dissociamos antes de se tornarem conscientes. Podemos

escolher, com ou sem consciência total, retroceder ou fugir. “Deixa-me só ultrapassar isto para voltar ao que estava a fazer”, podemos dizer a nós próprios, ou “Eu sei que isto precisa da minha atenção, mas agora não consigo enfrentá-lo”. Esta resposta não é um sinal de fraqueza moral — por vezes, o que a vida apresenta é simplesmente demasiado. E ficar preso poderá parecer a forma mais natural de avançar, porque nos permite agarrar-nos ao que é familiar, permanecermos “quem nós somos” — ou quem pensamos que devemos ser. Mas embora a fuga defensiva nos possa ajudar a ultrapassar as circunstâncias imediatas da crise, simplesmente adia a resolução da questão subjacente à crise e o processo de mudança. Não existe qualquer integração da experiência da crise, tal como é demonstrado na Figura I-1.

FIGURA I-1

Permanecer preso

