

## INCOMPATIBILIDADE DE GÊNIOS

Duke Ellington, o falecido músico de *jazz*, compositor e renomado líder de banda musical, certa feita, foi solicitado a definir o termo ritmo. E ele o definiu assim: “Se você já o tem, então não precisa de definição. Mas se não o tem, então nenhuma definição poderá ajudá-lo”. A definição de Duke pode ser usada em diversas realidades. Uma delas é a compreensão da visão de um líder. Muitos líderes tentam compartilhar sua visão, mas algumas pessoas não conseguem compreendê-la. Por mais que ele explique, se empenhe em dar até exemplos práticos, ainda assim alguns não conseguirão entender. E o problema não está no líder e nem naquele que não consegue entendê-lo.

Pode-se dizer que, entre um e outro, existe o que chamamos de ‘incompatibilidade de gênios’. Enquanto alguns pensam que esse é um tema específico de casamento, a psicologia pensa o contrário. Tal incompatibilidade pode existir entre cônjuges, patrões e empregados, amigos, colegas de classe e líder e liderados. Gary Keller, autor de vários livros sobre liderança, declara que alguns liderados não conseguem compreender a visão de seus líderes, e por mais que se esforcem, simplesmente não compreendem, por mais que estes tentem explicar a visão de diferentes formas.

Essa falta de compreensão gera uma série de problemas, sendo o principal deles a dificuldade de líder e liderado trabalharem juntos. O líder acaba tendo a impressão de que o liderado não quer cooperar e o liderado pode pensar que o líder não consegue explicar o que quer. E, lá no fundo, os dois se frustram, e dependendo do perfil de cada um, é possível que nutram mágoas e desapontamento, tudo gerado por essa falta de compreensão.

A ‘incompatibilidade de gênios’ tem muitas origens. Algumas, praticamente inexplicáveis. Mas, em estudos recentes, percebe-se que ela está ligada, principalmente, à dificuldade de adaptação de alguns liderados para com seus líderes. Uma pessoa que foi liderada por muito tempo por um único líder, em geral, tem dificuldades em compreender adequadamente a visão de um líder novo, principalmente quando esse tem ideias bem diferentes do líder anterior. Cria-se uma barreira emocional tão grande que o novo líder passa a ser mal compreendido, e por mais que tente compartilhar sua visão, não consegue, pois já há uma barreira emocional estabelecida.

Paul R. Lawrence, em um interessante texto sobre liderança, chega a afirmar que “alguns liderados se tornam opositores do novo líder e de suas ideias de uma maneira irracional. Não conseguem explicar de onde nasceu tal oposição e escolhem alguma atitude do líder para justificarem tal oposição” (Livro: *Differentiation and integration in Complex Organizations*, página 35). Essa oposição, talvez, explique por que pessoas que se respeitam e até se admiram não consigam trabalhar juntas como líder e liderado em uma mesma equipe. Teria tudo para dar certo se não fosse a tal ‘incompatibilidade de gênios...’

O que fazer diante desse quadro? Se um liderado não consegue compreender um líder e aceitar sua visão, ele deve deixar a equipe ou se submeter a essa visão que não lhe parece a melhor.

Se deixar a equipe é muito traumático, então o liderado deverá esforçar-se para cooperar, com todas as suas forças, em todo o processo que nasceu da visão do líder. Em alguns momentos, ele não conseguirá apresentar o mesmo rendimento de outros liderados, afinal estará fora do ritmo. Mas, com grande

esforço e dedicação, conseguirá pelo menos participar do processo sem traços de rebeldia ou oposição.

Se preferir deixar a equipe, isso não será vergonhoso, mas sim honroso, pois mostrará um senso de responsabilidade acima da média e uma cooperação digna de ser imitada por outros.

Ao líder não há muito o que fazer, a não ser compreender os eventos próprios de tal incompatibilidade. Investir em uma comunicação contínua e eficaz ajudará também a minimizar a falta de compreensão da equipe, mas quando o assunto for incompatibilidade, então a difícil escolha de manter a visão deverá ser feita para não prejudicar o futuro da organização. Muitos, com o tempo, poderão ter as barreiras emocionais quebradas, e outros poderão ser amigos e irmãos, mas não membros da mesma equipe de trabalho. Difícil, mas comum realidade entre pessoas diferentes que se unem na tentativa de trabalharem juntas.