

Estabeleça uma liderança forte, colaborativa e *mediativa*

O texto a seguir é baseado em trocas escritas com quatro líderes no campo da mediação:

Kenneth Cloke[1], Joan Goldsmith[2], Rosemary Howell[3] e Alan Limbury[4]

Compilado por Valeri Primo-Lack[5]

A liderança é uma habilidade. Não é inato, dependente de dinheiro, poder ou títulos. É algo que todos fazem em vários momentos de suas vidas, independentemente de se considerarem líderes ou não. Todos nós levamos alguém a algum lugar, em algum momento, e podemos fazer isso de novo - de forma consciente, colaborativa e eficaz. Algumas habilidades, comportamentos e características podem ser dirigidos ou exigidos por outros. Mas outros não podem ser obrigatórios e devem ser liderados, demonstrados, facilitados, incentivados, apoiados, mediados, orientados ou treinados[6].

Quando, por volta de 500 AC, Cleisthenes levou os atenienses a uma forma colaborativa de autogoverno, *todos* foram convidados a participar na liderança bem como ser "seguidores". As inúmeras democracias que se desenvolveram ao redor do mundo prosperaram em diversidade, demandando líderes que trouxessem idéias diversificadas, talentos, perspectivas, culturas, valores, e constituídos de tal que forma juntos formavam um todo integrado, dinâmico, colaborativo. Os líderes ficaram *com*, não acima, ou contra, aqueles que *escolheram* seguir.

Existem três estilos de liderança distintos[7]:

- *Autocráticos*: líderes hierárquicos, controladores e competitivos que assumem responsabilidades e tomam decisões pelos outros;
- *Anárquico*: líderes burocráticos e distantes que administram, mas abdicam da responsabilidade e deixam os outros assumir a culpa; e
- *Democrático*: líderes colaborativos que inspiram, encorajam, capacitam, facilitam, criticam, apoiam e compartilham responsabilidades e estão lá para servir. Visto que alinha interesses, podemos nos referir a isso como "*liderança mediativa*".

A realidade ou perspectiva de intensa competição pode resultar em estilos autocráticos ou anárquicas de liderança. Ao olharmos para o que a próxima década pode trazer para a mediação, o campo tem a oportunidade de se reunir e visivelmente praticar a *liderança mediativa*.

Os mediadores são líderes naturais. Líderes são mediadores naturais

Ao contrário de outras formas de liderança, a liderança mediativa é exercida não apenas no "topo", mas na "base" e por toda parte. Como a mediação, busca equilibrar o poder e desafia a própria *existência* do "topo" e do "fundo". Dá a cada um a capacidade de se tornar um líder colaborativo, compartilhando a responsabilidade de buscar uma missão conjunta no interesse comum. Os líderes mediativos inspiram a colaboração, estimulam conexões sinérgicas, apoiam interações honestas, constroem relacionamentos de confiança e incentivam a autogestão, a diversidade e a integração além das fronteiras. Eles

conectam pessoas por meio da solução de problemas, do diálogo e da colaboração, para que possam co-criar soluções de maneira inteligente. Eles sintetizam diversas abordagens, teorias, orientações e descobertas; estimulam a inovação e criam sinergias que fortalecem o consenso e inspiram a colaboração.

A liderança mediativa requer líderes que possam ouvir, capacitar os outros, gerar confiança, construir relacionamentos e negociar de forma colaborativa (inclusive com concorrentes). Eles são líderes *onipresentes*, que podem prevenir e resolver conflitos, liderar, seguir e construir consenso. Pela natureza do que fazem, a liderança chega naturalmente aos mediadores. O campo da mediação requer uma liderança visivelmente consciente que possa inspirar e orquestrar o co-desenvolvimento da profissão em todo o mundo.

Competências de liderança mediativa

O livro de Warren Bennis co-escrito com Joan, *Learning to Lead* (“Aprendendo a liderar”)[8], identifica cinco competências primárias de liderança. Joan e Ken adicionaram uma sexta (# 6):

1. *Dominar o contexto*: compreender o quadro geral.
2. *Conhecendo-nos* : Entendendo nossos limites e habilidades.
3. *Criar Visões e Comunicar Significativamente* : Ter uma visão inspiradora .
4. *Capacitando os outros por meio da empatia, integridade e constância*: construindo confiança.
5. *Realizando Intenções por meio da Ação*: Transformando visões em soluções práticas.
6. *Prevenção e resolução de conflitos por meio da colaboração*: Prevenção de conflitos adversariais por meio do desenvolvimento de habilidades e capacidades, usando a mediação.

O campo de resolução de disputas globais está maduro para liderança mediativa

O campo da mediação sempre foi fragmentado internacionalmente. Requer esforço consciente e alguma estrutura para liderar de forma colaborativa e implementar planos estratégicos capazes de impulsionar mudanças sistêmicas generalizadas de maneira combinada. Se os principais atores fizerem esse esforço consciente para que sigam juntos e demonstrem liderança mediativa, alavancam sua experiência coletiva e os benefícios da tecnologia, eles serão capazes de gerar uma agenda comum que busca resultados benéficos para todas as partes interessadas. As maneiras de fazer isso podem incluir o seguinte:

a. Aprenda com as diferenças e desenvolva em várias regiões

A Global Pound Conference Series 2016-17 (GPC) gerou novos importantes dados mostrando variações regionais. Por exemplo, a última série GPC North America Report[9] revela diferenças significativas dentro dos EUA e com o Canadá. Se tais diferenças forem observadas dentro destas regiões, é justo supor que existam ainda maiores diferenças internacionalmente consideradas. A comunidade de mediação pode voltar atrás e considerar como a mediação pode ser praticada de forma mais pluralista e

holística, de uma maneira centrada nos participantes? As diferentes comunidades podem compartilhar e aprender mais sistematicamente umas com as outras, entre regiões?

b. Educar e treinar a mediação como uma habilidade fundamental para todas as profissões

Muitas universidades são muitas vezes relutantes em fornecer competências profissionais em oposição ao aprendizado acadêmico. Juntar-se a organismos profissionais pode possibilitar a promoção dos princípios e prática de resolução de conflitos amigável como um componente central de qualquer grau. Currículos profissionais e acadêmicos podem ambos ensinar como diagnosticar disputas, sua tendência a escalar, a negociação baseada em interesses, e quando para trazer os mediadores. Os alunos seriam capazes de demonstrar habilidades em liderança mediativa e como facilitar as negociações e lidar com disputas. Profissões regularmente envolvidas em litígios, como direito, gerenciamento de projetos, contabilidade e psicologia, podem tornar um entendimento abrangente da mediação um requisito para admissão à prática.

c. Promova o diálogo e conecte todas as partes interessadas

É necessário promover o diálogo entre todas as partes interessadas para identificar formas de apoiar a adoção da mediação no futuro de forma consciente, alinhando interesses. Se todos os agentes interessados trabalharem juntos para colaborar no desenvolvimento de mensagens atraentes, consistentes para disputantes, tais como a forma de usar a mediação para evitar escalada de conflitos e prevenir abordagens posicionais de tornar-se refém, o mercado vai crescer e todos, mediadores e disputantes igualmente, se beneficiarão.

d. Desenvolva energeticamente todas as seis competências de liderança como uma comunidade de mediação

Principais instituições de mediação do mundo e seus membros poderiam se encontrar encontram regularmente para discutir as seis competências identificadas acima. Isso poderia começar com uma conversa global, convocada por uma organização neutra, não prestadora de serviços, apoiada por prestadores de serviços e corpos profissionais. Juntos, eles poderiam se concentrar na elaboração de uma visão compartilhada para o desenvolvimento global da mediação até 2030.

Quem pode fazer isso?

A liderança mediativa requer o compartilhamento do poder. Se todas as partes interessadas se tornarem *proprietários*, e não apenas *locatários* do futuro do campo, a mediação se tornará mais difundida.

Quem irá projetar, construir, possuir e manter essas habilidades de liderança e desbloquear a Idade de Ouro da Mediação? *Nós vamos, juntos.*

[1] **Kenneth Cloke** é Diretor do Centro de Resolução de Disputas e mediador, árbitro, consultor e instrutor, especializado na resolução de conflitos multipartidários internacionalmente complexos e na concepção de sistemas de resolução de conflitos para organizações. Ken é um palestrante e líder reconhecido nacionalmente na área de resolução de conflitos e autor de muitos livros e artigos de periódicos. Ele foi co-fundador da Mediators Beyond Borders.

[2] **Joan Goldsmith** é consultora organizacional, treinadora e educadora há trinta e cinco anos, com especialização em desenvolvimento de liderança, mudança organizacional, resolução de conflitos e formação de equipes. Joan é autora de vários livros sobre liderança, incluindo (com Warren Bennis) *Learning to Lead*, e o logo a ser publicado *Women Leaders at the Grassroots: 9 Stories and 9 Strategies*.

[3] **Rosemary Howell** é a presidente da Strategic Action na Austrália, fornecendo serviços nacionais e internacionais de mediação, facilitação. Ela foi secretária-geral do Conselho de Direito da Austrália. Ela é Professorial Visiting Fellow da University of New South Wales e Senior Fellow da University of Melbourne. Seu doutorado investiga 'Como os advogados negociam'. O Who's Who Legal 2019 a identifica como uma Líder de Pensamento Global em Mediação e ela foi recentemente premiada como Mediadora Australiana do Ano pelo Client Choice da Lexicology.

[4] **Alan Limbury** é um dos pioneiros da mediação na Austrália. Ele estabeleceu o primeiro grupo de prática de ADR em um escritório de advocacia australiano e foi cofundador e, posteriormente, presidente do LEADR (agora Instituto de Resolução). Ele tem estado na vanguarda do estabelecimento da política do Law Council of Australia sobre ADR, legislação modelo e regras para mediação anexada a tribunais, padrões éticos para mediadores e o papel e responsabilidades dos advogados na mediação.

[5] **Valeri Primo-Lack** é um ex-executivo bancário e coordenador de projetos que trabalha com LAWTECH.CH.

[6] Exemplos de tais habilidades, comportamentos e traços associados à liderança que não podem ser exigidos são capturados pelas seguintes palavras: confiança, amor, carinho, dedicação, criatividade, autogestão, curiosidade, honestidade, percepção, coragem, sinergia, empatia, integridade, compaixão, consenso, compreensão, artesanato, sabedoria, valores, paixão, perseverança, perdão, iniciativa, unidade, fluxo, confiabilidade, colaboração, acompanhamento.

[7] Para mais informações, consulte: *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, de Kenneth Cloke e Joan Goldsmith (Jossey-Bass 2002)

[8] *Learning to Lead: a Workbook on Becoming a Leader*, de Warren Bennis e Joan Goldsmith (Basic Books / Perseus, 2010)

[9] A série GPC foi organizada pelo International Mediation Institute (IMI). Embora não tenha se concentrado na mediação em particular, mas em todas as formas de resolução de disputas, ele forneceu percepções sobre como a mediação varia de país para país. Para obter mais informações sobre a série GPC, clique [aqui](#). Para consultar o relatório norte-americano referido e um resumo das diferenças encontradas, clique [aqui](#).