

OLHE

COMO MANTER O
FOCO EM UM MUNDO
REPLETO DE DISTRAÇÃO

CHRISTIAN
MADSBJERG

Filósofo e especialista em
Ciências Humanas



ALTA BOOKS

GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2024

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | XI |
| O MAIS DIFÍCIL DE VER É O QUE ESTÁ NA NOSSA FRENTE | |
| COMO OLHAR | 1 |
| PARTE UM | 19 |
| FUNDAMENTOS DA PRÁTICA | |
| APRENDENDO A NOS VER VENDO | |
| A MÁGICA DA PERCEÇÃO | 21 |
| O PRIMEIRO LABORATÓRIO DO OLHAR | 29 |
| A HISTÓRIA DA GESTALT | |
| TRÊS ARTISTAS | 53 |
| COMO VER ALÉM DA CONVENÇÃO E DO CLICHÊ | |
| MANUAL DA PARTE UM | 83 |
| SEIS EQUÍVOCOS COMUNS SOBRE COMO VEMOS O MUNDO | |
| PARTE DOIS | 93 |
| PRIMEIROS PASSOS | |
| A GRANDE ESCAVAÇÃO | 95 |
| COMEÇANDO COM UMA OBSERVAÇÃO PURA | |

| | |
|--|------------|
| ENSAIOS E REFLEXÕES | 115 |
| EXERCÍCIOS PARA INSPIRAR SUA PRÁTICA | |
| UMA INOVAÇÃO AO VER | 117 |
| USANDO A LENTE DA DÚVIDA | |
| COMO OUVIR | 131 |
| PRESTANDO ATENÇÃO NO SILÊNCIO SOCIAL | |
| PROCURANDO AS MUDANÇAS CULTURAIS | 145 |
| COMO OCORRE A MUDANÇA | |
| OBSERVANDO OS DETALHES..... | 165 |
| ENCONTRANDO PORTAIS PARA O INSIGHT | |
| VENDO O FUTURO NO PRESENTE..... | 185 |
| A HISTÓRIA DO MEU LABORATÓRIO DO OLHAR | |
| TUDO O QUE VOCÊ PRECISA SABER COMEÇA COM OS PÁSSAROS..... | 203 |
| A OBSERVAÇÃO LEVA TEMPO | 217 |
| AGRADECIMENTOS | 223 |
| NOTAS | 225 |
| ÍNDICE..... | 235 |

COMO OLHAR



Passo grande parte da minha vida profissional olhando e ouvindo. Há mais de duas décadas, fundei uma empresa chamada ReD Associates porque queria conectar nosso grupo de pesquisadores de ciências sociais, treinados em disciplinas como antropologia, sociologia e filosofia, com organizações que precisavam de observadores altamente qualificados. Pude ver que os líderes de algumas das empresas mais poderosas do mundo, muitas vezes, estavam bem desconectados das pessoas que eles atendiam. Sem realmente entender como observar de fato, eles ficavam desordenados, confiando demais nas abstrações da análise quantitativa e nos perigos do pensamento coletivo. Meu trabalho era ajudá-los a se reconectar com o poder da interpretação humana: reaprender maneiras de olhar e ouvir os outros com foco e atenção.

Quando bem feitas, essas habilidades podem colocar toda uma estratégia em foco, criar novas possibilidades em contextos artísticos, científicos e comerciais e inspirar todos na sala a ver as possibilidades de uma realidade diferente. Se uma observação faz você rir, começar a chorar ou se comprometer a mudar sua vida, é inevitável que observações profundas o levem a dizer: “É verdade!” Essa verdade não é uma lei universal do mundo da ciência natural — os seres humanos são estranhos e não lineares, comparados com átomos ou asteroides —, mas lhe dirá algo profundo sobre como um evento é vivenciado. Quando identificamos o que

é verdadeiro, isso tem o poder de esclarecer como algo ou alguém funciona.

Depois de tantos anos trabalhando com habilidades de observação, uma pergunta continuava recorrente: esse tipo de observação direta pode ser ensinado? Eu sabia, depois de contratar mais de mil pessoas, que bons observadores compartilham certas características. Os melhores são atenciosos e raramente tiram conclusões precipitadas. Também são pessoas altamente organizadas e movidas não por suas opiniões, mas pelo que veem. Há ternura, mas também disciplina, nos grandes observadores. Diante de tudo isso, eu poderia ajudar as pessoas com inclinação para observações astutas a melhorar com a prática? Se pudesse, como seria essa prática? A hiper-reflexão pode ser ensinada?

Em 2015, meu amigo Simon Critchley, um filósofo mundialmente famoso, professor na New School e editor da série de opinião de longa data do *New York Times*, “The Stone”, juntamente a Tim Marshall, reitor da New School, me pediu para dar um curso com ele que explorasse essas questões. Com criatividade, nós o chamamos de Observação Humana [Human Observation].

Planejar a leitura e os exercícios para o curso me deu a oportunidade perfeita para experimentar respostas para minhas perguntas. Se uma prática observacional pode ser ensinada, quais habilidades são centrais? Quais exercícios devemos usar? E como a observação é apenas um segmento em uma exploração maior de como entendemos o mundo e extraímos significado dele, quais são os outros segmentos essenciais para apreciar a observação em seu nível mais profundo?

Quando Simon e eu criamos o curso, imaginávamos falar com um pequeno grupo de estudantes de filosofia sentado

em torno de uma mesa de seminário. Em vez disso, desde o primeiro semestre, o curso Observação Humana tem um excesso de procura, com centenas de alunos ansiosos para se inscrever, vindos de todos os programas de pós-graduação e graduação, com uma longa lista de espera para entrar. Os alunos vinham de todas as áreas: artes liberais, negócios, artes cênicas, design e todas as categorias de ciências sociais e humanas.

Embora tenhamos ficado encantados com o entusiasmo deles, Simon e eu também ficamos surpresos. Não era a resposta que normalmente recebemos na divulgação de um novo curso. Mas, assim que comecei a dar aulas, percebi por que os alunos estavam tão ansiosos para aprender a prestar atenção, ouvir e observar. Eles tinham os mesmos sentimentos desorientados que eu havia identificado nos executivos que conheci ao longo de anos de consultoria. Havia neles uma fome por aprender, mais uma vez, a ver o mundo. Quanto mais tempo eu passava com esses alunos, mais percebia como essas experiências eram difundidas na cultura em geral. Quase todos nós nos sentimos isolados da prática da observação direta. Por quê?

Neste livro, dou minha resposta para essa pergunta. Acho que a maioria de nós está olhando os lugares errados e as coisas erradas. Nossa atenção está no que acontece no primeiro plano, como a pessoa com a voz mais alta da sala, a *commodity* com a maior queda ou a tendência tecnológica com o maior número de usuários. Esse tipo de atenção em primeiro plano nos deixa exaustos e confusos. O que estamos olhando não nos aproxima de uma compreensão da realidade.

Mas, quando focamos nossa atenção em ver e analisar o contexto, insights profundos começam a se encaixar. Esse plano de fundo, ou a confusão, não mostra nada sobre quem

disse o que e onde foi dito — o primeiro plano da realidade —, mas revela tudo sobre como e por que as pessoas fazem o que fazem. É o andaime invisível que envolve todos nós e guia nossas ações e nossos comportamentos. A maioria das pessoas nem sequer entende que esse plano de fundo existe e muito poucas reservam um tempo para aprender a observá-lo analiticamente. É precisamente por isso que muitos de nós nos sentimos tão distraídos e improdutivos quando observamos nosso mundo. Tentamos olhar a vista pela janela, mas a maioria de nós está presa olhando por uma vidraça suja. Não admira que todos nos sintamos tão sem inspiração.

Para nossa sorte, um grupo de brilhantes filósofos, antropólogos e artistas abriu caminho para nossa investigação. Eles nos deram um conjunto de técnicas e ferramentas para observar e analisar o contexto. Eu traduzi o trabalho deles, muito denso e difícil de ler, em uma prática acessível chamada hiper-reflexão. Nela, você aprende a ver não a bobagem brilhante e reluzente que chama sua atenção, mas as estruturas sociais ocultas que explicam o que essa bobagem significa, por que está aqui e para onde está indo.

Naquela primeira aula, vários anos atrás, e nas sessões subsequentes em que ensinei, meus alunos encontraram resultados transformadores com essa prática. Nosso trabalho em conjunto confirmou que pessoas de todas as idades e todas as esferas podem aprender e melhorar esse tipo de observação. Ao interagir com as ideias que mais me inspiram, bem como com artistas, escritores e pensadores que dominaram essas habilidades de observação, todos podemos melhorar em ver o mundo ao nosso redor. Aprender a ver nossa realidade como ela realmente existe é uma habilidade que mudará sua vida. Este livro é um convite para você descobrir como.

O QUE É OBSERVAÇÃO?

A observação como habilidade parece simples, mas a maioria de nós entende errado. Colocamos todas as nossas energias na observação de eventos em primeiro plano, em vez de reservar um tempo para entender analiticamente como ver o plano de fundo também. Na primeira parte deste livro, “Fundamentos da Prática”, irei guiá-lo pelos fundamentos filosóficos para cultivar uma meta-habilidade como a hiper-reflexão. Em algumas seções, usarei histórias para ajudá-lo a entender meus argumentos. Em outros pontos, darei minha própria interpretação da filosofia que mais me empolga. Em todos os exemplos, no entanto, compartilho apenas o que acho que servirá no desenvolvimento de sua prática de hiper-reflexão. Meu objetivo não é escrever sobre filosofia para filósofos. Quero mostrar como usar a filosofia no dia a dia.

Além da inspiração filosófica, também apresentarei obras-primas observacionais que mudaram o modo como vejo o mundo. São os livros que compõem a essência da aula. Foram úteis para mim, para meus muitos associados ao longo dos anos e para as centenas de alunos que ensinei. Estou confiante de que eles apresentarão novas maneiras de pensar para você também.

A segunda parte deste livro, “Primeiros Passos”, fornecerá pequenas reflexões, acompanhadas de instruções, provocações e inspirações destinadas a guiá-lo em sua prática. Alguns desses exemplos podem surpreendê-lo, mas todos eles me ajudaram a entender como funciona o ofício da grande observação.

Os três blocos de construção aos quais retornaremos em cada capítulo se baseiam em uma abordagem filosófica

chamada fenomenologia, que é o estudo de como vivenciamos o mundo.

COMO ESTUDAMOS AS EXPERIÊNCIAS?

Fenomenologia é “a ciência dos fenômenos” e talvez seja a tradição filosófica mais importante do século XX. Em sua essência, afirma que é possível descrever a experiência humana das “coisas” diretamente sem filtros e que essa descrição nos dá uma compreensão muito melhor do que significa ser humano. Não procuramos entender o que um indivíduo sente em determinado momento, mas sim toda a estrutura de como experimentamos o mundo. Baseados *em quê* fazemos o que fazemos? Os fundadores dessa tradição argumentam que nós, os humanos, raramente pensamos abstrata e analiticamente sobre a vida que acontece ao nosso redor. Entendemos muito bem como nosso mundo funciona, mas raramente pensamos sobre isso. Em essência, fenomenologia é o estudo de como o mundo humano funciona e de tudo o que dá sentido à nossa vida.

A fenomenologia pode desbloquear a experiência de viver em uma cidade ou a sensação de ser mãe. É sobre se vemos a bandeira de nosso país e a consideramos com nostalgia e confiança ou com desdém e raiva. Como uma ferramenta, pode descrever a experiência de uma coisa como um caminhão. Qualquer caminhão tem peso, cor e forma. Os caminhões têm um limite físico que podemos medir para a rapidez com que podem ser dirigidos e quanto podem rebocar. Podemos pensar sobre esses pontos de dados, mas eles dizem muito pouco sobre o papel que um caminhão desempenha em nossa vida e comunidade. Tais fatos são particularmente pobres em descrever o ato real

de dirigir o caminhão. Como motoristas, nos envolvemos diretamente na condução sem realmente pensar de forma analítica sobre isso. Essa imersão total no mundo do que “fazemos”, em vez de naquele do que “pensamos”, é um princípio central da fenomenologia. A experiência raramente tem algo a ver com pensar e quase tudo a ver com estar ativamente envolvido no mundo.

Pode parecer pouco científico, mas é uma maneira altamente organizada de explorar o que as coisas significam para nós e como usamos diferentes equipamentos em nossa vida. Se você for a um joalheiro e lhe mostrar um anel de diamante, por exemplo, ele avaliará o número de quilates. Esse número lhe dará informações sobre a composição científica da pedra, mas apenas a fenomenologia lançará luz sobre sua experiência em relação a esses quilates. Qual papel essa pedra gloriosa tem em nossa vida? Isso nos faz sentir seguros? Sobrecarregados? Envergonhados? Amados? O que significa usá-la em seu dedo? Como você se sente quando anda com ela? E em que se baseiam essas experiências?

O que nos interessa é o que nos é mais familiar, tão familiar que estrutura nosso comportamento a ponto de nunca ser algo em que pensamos. Parece tão normal e verdadeiro, mas quando olhamos diretamente, muitas vezes, é bem estranho. Quando eu uso as palavras *plano de fundo*, me refiro à maneira como todos nós temos familiaridade com os mundos que conhecemos bem. Paramos de ver o contexto porque ele é muito familiar para nós. Como observadores, queremos analisar o que é familiar para as pessoas e descobrir como e por que funciona.

Veja outro exemplo de fenomenologia. Uma hora tem sempre 60 minutos e 11h é a mesma hora (aproximadamente) todos os dias, mas um minuto pode ser vivenciado como uma hora e uma reunião às 11h pode parecer que está

iniciando o dia. Quanto dura um minuto na experiência do tempo, em vez do tempo marcado no relógio? A medição abstrata dos incrementos de tempo não revela nada sobre como vivenciamos esse tempo. Como é viver esse minuto específico nesse contexto muito específico? Qual é nossa vivência da reunião às 11h?

Se tudo isso lhe parece *pouco* científico — afinal, como você pode criar uma ciência a partir do modo como as coisas são vivenciadas por uma pessoa em algum lugar do mundo? —, reflita de uma maneira diferente. A fenomenologia não revelará a essência de algo (um carro, uma joia ou um restaurante), mas sim a essência de nosso *relacionamento* compartilhado com esse algo. Nem tudo é importante para nós o tempo todo. Temos uma relação com as coisas em nossa vida, e a fenomenologia pode nos mostrar quais coisas importam mais e quando.

Veja o conceito de dinheiro. Em vez de examiná-lo no mundo físico (como celulose com tinta impressa), tente examiná-lo no mundo humano. O dinheiro é uma linguagem compartilhada para valor. A maioria de nós prefere ter mais, e não menos. Muitos de nós têm medo dele. Alguns acham que é estimulante, já certas culturas se recusam a falar em voz alta ou mesmo reconhecer sua existência. Quando os bancos abrem contas para seus clientes, normalmente dão às pessoas com mais dinheiro maior acesso a ele. No mundo dos banqueiros, é vital que os principais clientes tenham total transparência em suas contas. Mas se você olhar mais de perto como as pessoas ricas *vivenciam* seu dinheiro, ou seja, como o têm ou o gastam, a perspectiva do banqueiro pode não ser a mentalidade mais apropriada para abrir uma conta. Afinal, a maioria das pessoas com dinheiro não quer vê-lo todos os dias. Elas querem ter certeza de que está seguro, mas não têm interesse em contá-lo como os banqueiros

fazem. Dessa forma, os banqueiros perdem a oportunidade de ter relações mais significativas com as pessoas atendidas porque impõem seus valores aos clientes.

O slogan da fenomenologia é: “Para a coisa em si.” A ideia é estudar a coisa em si, sendo ela um trabalho de literatura, a morte, a família, um carro, uma vacina ou o hospital, sem noções preconcebidas, respostas fáceis da moda ou dogmas impostos. É assim que começamos a chegar às observações que levam a insights.

Pense em um momento recente quando você decidiu comprar uma casa nova, deixar seu emprego ou se casar. Você pode ter ideias ou histórias que conta a si mesmo sobre como tomou a decisão, mas tente eliminar esses conceitos e examinar sua experiência genuína. Como você realmente passou da experiência de “não saber” para a de “tomar uma decisão”? Por exemplo, honestamente, como fez escolhas sobre o orçamento deste ano? Quando realmente decidiu começar um relacionamento ou ter uma família? Como chegou à decisão de mudar de emprego?

Eu diria que a maioria dessas decisões foi tomada não de uma maneira inteiramente racional, mas abaixo do nível do consciente. Agora você pode trazer algum rigor para observar e descrever essa experiência. Em que ela se baseia? É onde realmente começa o estudo das experiências: com a experiência direta em primeira pessoa. Mas não é uma licença para olhar para o umbigo, porque a experiência subjetiva é apenas o começo. Você a usa para pensar em como descobrir padrões que ocorrem no todo. A fenomenologia não está interessada no que é extraordinário, mas no que é usual, familiar e comum para todos (ou a maioria de) nós. Assim, não se trata de sondar um grande número de pessoas nem encontrar a maior amostra. Cada experiência humana usual e comum

pode ser coletada e examinada para entender bem os padrões de comportamento que todos compartilhamos.

Dessa forma, o estudo da experiência não é apenas sobre você e sua realidade subjetiva, nem apenas sobre o que acontece no mundo científico da “realidade objetiva”. A arte e a ciência das grandes observações florescem no espaço entre as duas. Podemos chamar esse espaço de “intersubjetivo”, o que acontece entre nós e o mundo dos outros. É o nosso mundo compartilhado e o lugar dos relacionamentos, e as grandes observações revelam algo verdadeiro sobre como nos relacionamos com ele. Os melhores observadores não perguntam: o que está acontecendo? Eles perguntam: como vivenciamos isso?

Se você costuma entender seu mundo principalmente por meio de estatísticas, tendências, planilhas ou qualquer outra estrutura abstrata, o estudo das experiências lhe dá a chance de atualizar sua perspectiva. Eu amo estatística e acho emocionantes os avanços na ciência e na tecnologia, mas precisamos de um ponto de partida melhor do que qualquer uma dessas estruturas. Em vez de começar uma investigação vendo números ou uma hipótese formada previamente, comece com uma observação direta. Remova a sabedoria e as suposições recebidas e faça um balanço do que suas observações revelam sobre a rica realidade do mundo que todos nós compartilhamos.

NÃO É O QUE AS PESSOAS PENSAM, MAS COMO

Nosso trabalho como observadores não é prestar atenção no que os outros pensam. Por quê? Quando você realmente

reflete sobre a maioria das conversas ao seu redor, já sabe que o tempo todo as pessoas dizem coisas que não querem dizer. Os melhores observadores tomam nota do que as pessoas dizem, mas não apostam muito nisso. O papel do observador é ir além do que é dito ou feito para realmente entender por que as pessoas se comportam de tal maneira. Queremos entender o todo: como as pessoas pensam? O que elas acreditam ser verdade? Onde está a chave que abre o portal para um entendimento mais amplo? O que nos leva a fazer as coisas que fazemos?

Veja a diferença na educação infantil na cidade onde passei a maior parte de minha juventude, Copenhague, e a cultura de onde moro agora em Nova York. Se você quisesse ter uma melhor compreensão de como a educação infantil funciona, perderia algo essencial vendo apenas *o quê*: a porcentagem de crianças na creche, por exemplo, ou o número de crianças, em média, em cada família dinamarquesa. Você também não pode pedir ao povo dinamarquês em Copenhague para explicar conscientemente sua experiência de criar filhos. Eles lhe contarão todos os tipos de detalhes curiosos sobre suas filosofias parentais pessoais — como os ovos frescos tornarão as crianças mais inteligentes ou como uma caminhada rápida acabará com um resfriado —, muitos tendo pouca semelhança com seu comportamento. Prestar atenção a essas informações não lhe dará uma imagem precisa de toda a experiência de criar filhos em Copenhague. Esses detalhes são como se contentar com migalhas de pão, enquanto os melhores observadores sabem que estão buscando o pão inteiro e a receita de como ele é feito. O observador atento ouve o *como* do pensamento dinamarquês. Esse “como”, a imagem inteira, é a ideia de *exposição*.

As crianças dinamarquesas são habitualmente expostas aos elementos da natureza — na maioria dos dias, ao ar

livre, inverno e verão. São expostas a brigas, às vezes intensas, entre grupos de crianças, sem intervenção de adultos. Há menos campanhas *antibullying*, menos preocupações com alergias a amendoim, menos reuniões de consenso e nenhum troféu de participação. As crianças dinamarquesas são deliberadamente expostas a todo o tipo de opiniões e linguagem, porque é assim que se vive em um país com uma rede de apoio segura. Em Copenhague, os pais vivem tentando expor seus filhos o máximo possível. É “como” eles pensam.

Por outro lado, onde meus próprios filhos estão crescendo em Nova York, o “como” do pensar é *proteção*. As crianças são protegidas contra germes, agressores, opiniões prejudiciais e linguagem considerada “violenta” contra elas ou os outros. Criar filhos neste mundo é acreditar que a infância é inerentemente inocente e mais bem gerida com intervenções de proteção regulares dos adultos. Para entender melhor a diferença entre as duas abordagens, considere a analogia da comida: a maioria das culturas europeias tende a pensar na comida como uma entidade viva com aspectos de podridão que são desejáveis na forma de queijos e outra fermentação. Já a cultura alimentar norte-americana tenta proteger os alimentos com pasteurização, favorecendo a pureza, a segurança e a longevidade em relação a essa deterioração natural. Assim, as crianças na cidade da minha juventude são deixadas sozinhas com menos intervenção, enquanto em Nova York elas são afastadas do conflito com a proteção dos adultos.

Essa compreensão do todo não se revelará imediatamente para um observador. Ao contrário de uma Polaroid, que materializa uma imagem clara em segundos, a visão geral das grandes observações exige paciência e rigor analítico. Ao longo do caminho, até os melhores observadores são