

LIDERANÇA E MUDANÇA: UMA PERSPECTIVA COMPLEXA

Vladimir Dimitrov

1. Introdução

Muitos tipos diferentes de liderança têm sido apresentados e discutidos num sem-número de livros, artigos, videotapes, CD-ROMs, websites, cursos, seminários, conferências, congressos: liderança clássica, liderança progressiva, liderança visionária, liderança transformadora, liderança inovadora, líderes imaginativos, liderança sob incerteza, liderança à beira do caos, liderança criativa, liderança emergente, liderança inspiradora, auto-liderança, etc. Os autores concordam em relação à grande diferença que há entre gerentes e líderes: os primeiros percebem e resolvem problemas, os últimos vêem possibilidades de dissolvê-los (ir além deles, transcendê-los).

Por que o tópico liderança atrai tantos autores? A liderança é vital para a sociedade humana? Ou ela é a memória da vida nas hordas primatas — uma recordação possivelmente arraigada em nosso inconsciente — que faz com que precisemos de pastores? Ou todos, inconscientemente, guardamos a memória dos primeiros dias de nossa infância, quando dependíamos da "liderança" dos que cuidavam de nós? Ou é a sede de poder que se torna tão insuportavelmente forte em alguns indivíduos (grupos, organizações), que eles acabam tendo de procurar constantemente modos de guiar (dirigir, liderar, instruir) os outros?

Haverá líderes na sociedade enquanto diferirmos uns dos outros em nossa capacidade de:

- entender a complexidade da vida e lidar com ela;
- "sentir" os vários tipos de fenômenos emergentes e lidar com eles, sejam naturais ou criados pelos homens;
- estar conscientes (e no controle) de nossa natureza — emoções e desejos, anseios e paixões, idéias e realizações;
- ser responsáveis por nossos sentimentos e palavras, planos e ações (e poder explicá-los) ;
- comunicar-nos, participar de diálogos e negociações, buscar o entendimento mútuo e o consenso;
- exercer e desempenhar papéis, expressar emoções, ter senso de humor, compaixão e estar sempre prontos para ajudar os outros.

2. Líderes e multidões

Nossa totalidade corpo-mente foi corrompida por ter-se tornado incapaz de distinguir a nós mesmos das fontes de ódio, raiva, avareza, medo, inveja, ciúme, caráter vingativo, cobiça e outros sentimentos e pensamentos destrutivos. Por isso não pudemos evitar que eles se movessem para dentro de nós, ao longo de toda a história da existência humana. Também por isso, aqueles a quem respeitamos como líderes não puderam livrar-se de

expressar as qualidades acima mencionadas.

O que diferencia os líderes da multidão (o público, a maioria) pode ser o seu *carisma* — sua habilidade de atuar e falar bem, persuadir e convencer, despertar as paixões do público e agitar multidões com discursos emocionais e promessas. Pode também ser sua capacidade de participar habilidosamente de jogos e enredos manipuladores, mentiras e conspirações, conflitos e guerras destinados a remover rivais, ganhar aliados ou apenas servir aos interesses de facções ou indivíduos que, embora prefiram permanecer na sombra, apoiam inteiramente os líderes em troca de seu comportamento servil.

Em nossos dias, é claro que sem o apoio das empresas mais ricas e de instituições financeiras do mundo, os líderes políticos das democracias capitalistas "desenvolvidas" não teriam como ser "livremente" eleitos. A campanha eleitoral de 2001 para a presidência dos EUA custou cerca de 200 milhões de dólares. Não é de admirar que o presidente sirva tão dedicadamente aos interesses de seus maiores patrocinadores — as grandes companhias petrolíferas do Texas, com sua sede difícil de saciar de acesso às fontes mais ricas de petróleo na região do mar Cáspio e do Oriente Médio. As guerras dos EUA contra o Afeganistão e o Iraque, conduzidas por G.W.Bush, espelharam a ânsia dos gigantes do petróleo americano pelo poder econômico global.

Circunstancialmente, um tipo raro de líder pode emergir. Como Mahatma Gandhi e Martin Luther King, capazes de perceber a verdade, falar sobre ela, e viver e agir de acordo com o que pregam e ensinam. Tais líderes vivem não na periferia da dinâmica da vida — onde está a maioria de nós —, mas no seu *centro*. Na periferia, lutamos constantemente para buscar metas transitórias e entretenimentos superficiais; ansiamos egoisticamente por posses materiais (dinheiro, poder, fama) e pela satisfação dos incessantes impulsos e desejos. Os que vivem *no centro* compreenderam a totalidade da existência, e sabem como deixar que sua essência se expresse naturalmente por meio de sua experiência, pensamentos, sentimentos, palavras e ações.

Esses líderes buscam o esclarecimento e a sabedoria. Mas não para satisfazer a toda sorte de ambições egoístas, e sim para ajudar (com o poder de seu conhecimento, boa vontade, benevolência, amor incondicional e compaixão) as pessoas que são vítimas da injustiça social, exclusão, exploração, desastres, doenças, fraudes, preconceitos, lavagem cerebral e ignorância.

Eles não se apressam em concordar com a maioria. Sabem que em toda sociedade governada pelo dinheiro a mente da maioria é constantemente controlada pelas elites mais ricas, por meio da manipulação da mídia e pela desinformação (como se vê nas democracias ocidentais). Sabem também que esse controle se dá pela opressão direta e pela corrupção (como nos regimes totalitários).

Nenhum ser humano sadio trabalharia a vida inteira numa estrutura social hierárquica projetada para escravizá-lo, nem escolheria apoiar voluntariamente o estilo superior de

vida dos 20% que constituem o topo da sociedade" (Tibbles, 2001), sem que para isso seja sujeitado por um constante controle exercido por essas elites por meio de todo tipo de militantes e servos: presidentes, primeiros ministros, ditadores e governos "livremente" eleitos, com sua avançada maquinaria de gerar e manter o poder — exércitos, polícia, agências de espionagem, mídia, tecnologia, ciência e a totalidade do sistema de instituições econômicas, financeiras, médicas, educacionais, culturais e outras.

A multidão não consegue tolerar indivíduos que se comportam de maneira diferente da maioria. Se os líderes não expressam o que ela quer e anseia, eles são rejeitados sem a menor cerimônia. A multidão não gosta de indivíduos que vêm a verdade e falam sobre ela. As pessoas se irritam, quando descobrem que alguém sabe mais a respeito de suas vidas do que elas próprias.

Isso as exaspera e faz com que elas se sintam desconfortáveis, inseguras e mesmo amedrontadas. É o que acontece quando pensam: "O que esse estranho diz pode estar certo; portanto, perdi minha vida inteira. Danem-se os que revelam minha ignorância e enganos, minha sobrevida sem saber o objetivo de ter nascido, além de minha ânsia por dinheiro que me permita consumir, multiplicar, desfrutar prazeres e, por fim, morrer!" Muitos são os exemplos de líderes que depois de atingir a verdade são apedrejados até a morte ou envenenados, queimados vivos e fuzilados.

Os indivíduos que procuram honestamente penetrar na essência de suas próprias vidas e descobrir o potencial nela oculto, não lutam para ser líderes de multidões: contentam-se em ser líderes de suas próprias vidas, em estar atentos à sua capacidade de ampliar a consciência e de ser responsáveis pela realização de suas capacidades. Paradoxalmente, mesmo sem buscar a condição de líderes, eles atraem as pessoas pelo seu modo de ser, pelo exemplo de suas vidas, pelo modo como se relacionam consigo mesmos, com os outros e com o ambiente.

3. Líderes emergentes

No paradigma da complexidade, o líder é visto como um indivíduo que *emerge* naturalmente das interações grupais, com uma capacidade diferenciada de pensar e intuir, sentir e experienciar, relacionar-se com os outros e influenciar de modo saudável as suas mentes, corações e almas.

Os líderes impostos de fora da dinâmica interativa de um grupo ou organização não são emergentes. Seu sucesso como líderes depende de sua capacidade de entender tão profundamente quanto possível a natureza da dinâmica interativa da organização à qual foram destinados como líderes, bem como os fenômenos emergentes e os impulsos auto-organizadores produzidos por dessas interações.

No paradigma da complexidade, o líder não é uma pessoa dotada da capacidade de guiar (guardar, dirigir, instruir, comandar) os outros. Quando a complexidade da dinâmica

social sumenta, amplia-se e se move numa crescente aceleração, torna-se difícil para os líderes revelar e seguir até mesmo os seus próprios caminhos, para não falar dos caminhos que os outros devem seguir (presumindo que "os outros" sejam capazes de pensar, sentir e experienciar por si próprios). "Não me siga, siga a você mesmo!", disse Friedrich Nietzsche em seu *Der Wille zu Macht (A Vontade de Poder)* — (Nietzsche, 1901). Essas palavras fazem sentido para todos os que navegam pela dinâmica da vida.

Por meio de sérios esforços individuais, um líder pode chegar ao conhecimento e à capacidade de:

- conduzir *a si próprio* através do labirinto da vida, enquanto nutre e põe em prática o seu potencial criativo;
- tornar-se *autoconsciente*: alerta em relação ao que sente, experiência e intui;
- ser responsável por seus próprios pensamentos e sentimentos, palavras e ações;
- viver no presente — ver o mundo com a mente aberta e sem preconceitos tal como ele é agora, não como era no passado e como poderá ser no futuro;
- buscar a sabedoria (a capacidade de ver o todo nas "partes" e o infinito no finito); a harmonia (a capacidade de experimentar a unidade das formas existenciais e o eterno ritmo de sua dinâmica); e a liberdade (a capacidade de auto-refinar-se, auto-expressar-se e auto-realizar-se dentro das leis universais da dinâmica existencial, operando em cada uma e em todas as escalas da manifestação: orgânica e inorgânica, animada e inanimada, física e psíquica; individual e social; externa e interna; micro e macro).

As qualidades acima não são mágicas. Podem ser desenvolvidas conscientemente, praticadas e reforçadas. Aqueles que tiveram sucesso em sua realização atraem naturalmente seguidores, e isso acontece sem que eles peçam ou esperem que a sociedade lhes confira formalmente o título de líder.

No paradigma da complexidade social, a palavra "complexidade" é usada em seu sentido original, expresso pela expressão latina *complexus* (que significa "conjunto"). Trata-se de um paradigma centrado na exploração global da interação e emergência sociais, na auto-organização e criticalidade sociais, bem como no estudo da dinâmica global da dinâmica não-linear e caótica da vida (Dimitrov, 2000; Dimitrov, 2002). Nesse paradigma, um líder emergente e informal é visto como uma pessoa capaz de:

1. Entender e experienciar a realidade como uma expressão da totalidade da existência.
2. "Sentir" os fenômenos emergentes e lidar espontaneamente com eles.
- 3- Navegar sobre as ondas da auto-organização, que se manifestam por meio da complexidade da natureza e da vida.

4. A experiência da totalidade da dinâmica existencial

No paradigma da complexidade, a existência é vista como um todo indivisível (O Todo) de dinâmicas que se manifestam em diferentes padrões. A dinâmica humana desdobra-se em padrões específicos, embutidos na macro-estrutura da dinâmica universal.

Enquanto uma supernova gigantesca ocorre na macro-escala do universo, um *insight* criativo (ou a alegria, o amor, o medo, a raiva, etc) de um indivíduo "explode" numa escala muito mais sutil — a escala na qual o enxame de pensamentos e sentimentos humanos se move constantemente. Todas as dinâmicas existenciais abrangentes, as diferentes escalas e suas manifestações.

Essa idéia foi vigorosamente apoiada pelo físico do século 20 Werner Heisenberg: "As mesmas forças reguladoras que criaram a natureza em todas as suas formas são responsáveis pela estrutura da nossa psique e também por nossa capacidade de pensar" (Heisenberg, 1971:101). A existência não escolhe um tipo específico de dinâmica para se manifestar por meio dos humanos e outros — por meio do restante das formas existenciais.

Embora todos vivamos na totalidade da dinâmica existencial, há indivíduos que percebem em si a totalidade da vida e buscam expressá-la por meio de suas vidas. São capazes de integrar a sua experiência genuína do conjunto existencial — a experiência de seu ritmo e harmonia, sua infinidade no espaço e tempo e seu ímpeto para criar e transformar — em suas consciências individuais. Além disso, eles são capazes de expressar essa consciência global em sua vida diária e fazer com que seu poder de inspirador transpire para os outros. Fazem isso por meio de:

- sua capacidade de identificar-se com o todo, o universal e o eterno;
- a força de sua consciência, enraizada na experiência, de que a espécie humana é a representante de algo muito maior e mais valioso do que um feixe de impulsos individuais caóticos, ímpetos inconscientes, desejos, instintivos e esforços egoístas;
- seu alegre sentimento de ser inseparável de uma totalidade misteriosa que a tudo permeia, na qual o fluxo de um evento experiencial para outro ocorre sem esforço;
- sua busca do Centro atemporal da rede da dinâmica existencial que a tudo permeia (forças, energias, substância, formas), e do cordão umbilical que tem o poder de conectar aqueles que a descobrem (nas suas profundidades mais recônditas) com esse Centro (Dimitrov e Hodge, 2002).

5. Sentir os fenômenos emergentes e lidar com eles

Nas organizações e na sociedade, todos os fenômenos e processos se originaram de interações dinâmicas de muitos agentes interdependentes e complexamente entretecidos (indivíduos, fatores, forças, influências). Os fenômenos e processos emergentes obedecem a "leis" simples:

- Só a emergência potencial — em estado de "implosão" — pode se transformar em emergência real — em estado de "explosão" (Dimitrov 2002).
- Todo ato de emergência é inevitavelmente precedido por manifestações de uma dinâmica sutil mas ainda assim perceptível (Dimitrov, 1998).

Essas leis mostram o quão importante é para o líder explorar e entender as interações

dos agentes. É no turbilhão da dinâmica dessas interações que os fenômenos emergentes se tornam ativados, isto é, transformados de um estado de emergência-em-potencialidade para um estado de real manifestação.

O fator mais importante para essa transformação é a natureza das interações dos agentes — o grau de ativação de cada um; a força da interconectividade e interdependência dos agentes; o grau de complementaridade entre as posturas e as ações dos indivíduos envolvidos nas interações; os níveis de desenvolvimento de suas capacidades de pensar e intuir, sua disposição para buscar o entendimento e a colaboração mútuos, etc. O meio ambiente, onde ocorrem as interações, pode estimular, sustentar ou impedir os processos de emergência.

5.1. Formação de modelos experienciais

Num grupo (organização, sociedade), as interações dinâmicas podem parecer complexas e imprevisíveis. Contudo, suas projeções sobre o espaço experiencial de cada indivíduo (Dimitrov e Ebsary, 1997) — o espaço dos pensamentos e sentimentos: idéias e emoções, crenças e sonhos, saudades e aspirações, esperanças e expectativas — tende a formar modelos dinamicamente estáveis, correspondendo aos significados que ele atribui aos diferentes aspectos das interações. Chamamos esses modelos de "atratores estranhos de significados" (Dimitrov, 2000a), destacando a estranha (enigmática) natureza de sua formação no espaço experiencial de uma pessoa.

Exemplos de tais "atratores estranhos" são os significados que um indivíduo associa ao clima global de um grupo, as características, habilidades e ambições das pessoas que nele trabalham, os relacionamentos interpessoais, os processos de tomada de decisão e tratamento de conflitos grupais, o impacto de vários agentes externos e as condições de atividade do grupo, etc.

A exploração do espectro dos padrões experienciais revelam os significados que um indivíduo constrói sobre suas interações dinâmicas. Revela também:

- as forças que formatam e sustentam esses padrões;
- os fatores que fazem com que eles mudem e se combinem, expandam-se e se contraíam, dissipem-se e desapareçam;
- os modos pelos quais esses padrões evoluem, interagem e se transformam;
- as ações que eles evocam.

Desse modo, é possível para um indivíduo aumentar seu conhecimento vivido sobre a natureza global das interações dinâmicas no grupo.

Se, em complementação, ele aumentar o peso de sua contribuição nas interações dinâmicas dentro do grupo, poderá desenvolver a capacidade de "sentir" (experenciar, intuir, prever) fenômenos que estão para emergir dessas interações, e assim reconhecê-los antes de eles se manifestarem.

5.2. Sentir os fenômenos emergentes

Em fuzziologia [*fuzziology*: estudo da imprevisão—*fuzziness* — inerente ao conhecimento humano (Dimitrov e Hodge, 2002:3a)], há um teorema que diz: "Podemos entender somente o tanto de mundo que desenvolvemos e percebemos dentro de nós mesmos".

Nossa compreensão da realidade e de nós mesmos cresce a partir de dentro. Ninguém pode implantar ou instilar no cérebro de uma pessoa uma dose de entendimento preparada fora de sua própria capacidade de pensar e experienciar. O conhecimento que "tomamos emprestado" dos livros e dos especialistas deve ser internalizado, isto é, elaborado por nossa própria inteligência, usando nossos próprios esforços mentais e emocionais, de modo que possa ser entendido e tornar-se um fator de crescimento da nossa consciência.

Quando a consciência se expande, somos capazes de perceber mais sobre mundo à nossa volta, e perceber mais sobre o nosso singular potencial interno de compreender e experienciar. Os fenômenos que consideramos espontaneamente emergentes — imprevisíveis e inesperados — num certo nível de nossa capacidade de pensar e conhecer, não são mais qualificados de "emergentes" em qualquer nível mais alto de desenvolvimento dessa capacidade. Seu aparecimento é o resultado claramente entendido do inter-jogo de causas. Por exemplo: quando entendemos que a saúde das pessoas está inseparavelmente ligada à saúde de seu ambiente, não há nada emergente — imprevisível e inesperado — na explosão, mesmo grande em número e variedade, de doenças e mortes devidas a um aumento fatal da poluição do ar (água, solo).

Assim, o fator-chave para desenvolver nossa capacidade de perceber fenômenos emergentes reside no desenvolvimento de nossa consciência. É claro que não se trata de um processo fácil. Há muito pouco a fazer em relação à acumulação do conhecimento científico fragmentado ou à simples compilação de informações. As condições estressantes e competitivas da vida atual, o imperativo ilusório do consumo e da riqueza material, o medo constante do desemprego, crime, terror, guerra, doenças letais, catástrofes, desastres, etc — o medo, enfim, que facilita ao punhado dos ricos na sociedade o controle da maioria —, neurotiza as nossas mentes. E com mentes neuróticas a ampliação da consciência é impossível.

Na prática da liderança "clássica", admite-se que o líder deve esforçar-se o suficiente para influenciar os pensamentos e sentimentos dos outros, impor mudanças nos padrões dinâmicos de significados formados no espaço experiencial de cada indivíduo e, se necessário, saber como manipular seus cérebros, usando discursos e persuasões carismáticas.

O paradigma da complexidade revela um modo inteiramente diferente de os líderes influenciarem o desenvolvimento de suas organizações. Não tentando impor mudanças na compreensão das pessoas, mas por meio de esforços persistentes, orientados para que

elas "suavizem" suas próprias mentes, refreiem seus desejos, concentrem sua atenção, agucem sua percepção e, assim, expandam sua consciência. *Si ne qua non* para isso é um esforço genuíno dos próprios líderes no sentido de:

- diminuir seus impulsos egoístas e sua sede de realizações;
- dirigir suas capacidades para a criação de possibilidades para que as pessoas entendam o que as impede de realizar seus potenciais.

5.3. Lidar com fenômenos emergentes

Considerando que todos estão muito "mais próximos" de seu espaço experiencial do que do espaço experiencial dos outros, é mais fácil para um indivíduo explorar e lidar com os padrões dinâmicos de significado que se formam em seu próprio espaço experiencial, do que fazer isso em relação ao mesmo espaço de outras pessoas.

Qualquer mudança nesses padrões surge como uma mudança nos significados que os indivíduos associam com sinais específicos de sua realidade, e conduz a mudanças nos modos pelos quais eles interpretam esses sinais e agem em resposta a eles. Tais ações inevitavelmente "inspiram" os fenômenos emergentes no ambiente.

Enquanto examinam as ligações entre as mudanças nos padrões experienciais e os fenômenos emergentes que se seguem a essas mudanças, os líderes podem adquirir compreensão a respeito delas, as quais produzem fenômenos emergentes em harmonia com a missão dos grupos (organizações) às quais os líderes pertencem.

Os líderes que têm a capacidade de instigar essa espécie de fenômenos emergentes podem desenvolver a habilidade de criá-los. Isto é, de não apenas perceber os fenômenos emergentes em seus grupos, mas também geri-los, fazer com que eles surjam segundo a sua visão.

Há três forças que energizam a capacidade do líder para perceber os fenômenos emergentes e lidar com eles: a razão, a intuição e o poder da vontade.

5.4. Sinergia entre razão, intuição e vontade

Segundo Varela — um dos "pais" da filosofia auto-referencial da natureza autopoietica (autocriadora) da vida (Maturana e Varela, 1980) —, a intuição é "uma capacidade humana básica, que opera constantemente na vida cotidiana" em conexão com nosso raciocínio. "A intuição sem o raciocínio é cega, mas idéias sem intuição são vazias" (Depraz, Varela e Vermersch, 1999). Além da percepção de seu desabrochar, nenhuma especulação mental sobre a dinâmica complexa da vida está no âmago do *modus operandi* da intuição.

Quanto maior o grau da percepção de um indivíduo, maior é a possibilidade de que ele experiencie esses preciosos momentos de "clareza convincente" que caracterizam todo *insight* intuitivo, toda centelha da criatividade humana.

Depraz, Varela e Vermersch indicam três fases dinâmicas da percepção humana: a) a suspensão do modo habitual de pensar e julgar; b) a orientação da atenção do "exterior" para o "interior" (das manifestações da natureza para as nossas manifestações internas); c) a máxima abertura da receptividade em relação à experiência vivida (Depraz, Varela e Vermersch, 1999),

Embora eventos profundamente emocionais e experienciais possam deflagrar espontaneamente a fase inicial da percepção de uma pessoa, essa fase em geral requer um uso intenso do poder da vontade (zelo, energia, determinação, concentração). Sem ele, o fluxo dos pensamentos habituais (e as ações a elas ligadas) dificilmente pode ser interrompido. Todos os tipos de tradições, costumes, padrões e estereótipos mantêm a mente no rumo daquilo que é adotado (aceito, aprovado) pelo senso comum da maioria da sociedade.

Se uma pessoa conseguir suspender seu modo habitual de pensar, sua atenção se volta para dentro, distanciando-se por um momento do mundo exterior: essa é a segunda fase. Aqui, a força da vontade — o poder da concentração — trabalha junto com o poder do raciocínio, mantendo este último dirigido para as atitudes, motivos, valores e virtudes da própria pessoa.

Na terceira fase, a dualidade entre os mundos interno e externo parece dissolver-se num estado de máxima abertura e receptividade, dissipando qualquer tensão voluntária. Em tal estado, a percepção individual — e com ela o potencial para a emergência de *insights* intuitivos — alcança o seu clímax.

As três fases da atenção humana ligam estreitamente a força da vontade e o raciocínio com a intuição. Essa ligação é de vital importância para melhorar, na prática, o desempenho dos líderes.

6. A condução da auto-organização

A auto-organização é um conceito-chave no paradigma da complexidade. É usado para descrever o processo de formação de padrões sistemáticos, partindo de dinâmicas aparentemente caóticas. Sob condições específicas, a interação intensiva de forças e energias caóticas se transforma subitamente em padrões distintos, consistentes e dinâmicos. Tais padrões — e as forças que os sustentam — formam totalidades inseparáveis: as forças sustentam os padrões e, ao mesmo tempo, a energia interna deles os alimenta.

O atrelamento auto-organizado "padrão-força" é demonstrável em qualquer estrutura global em formato de vórtice (turbilhão, redemoinho). Eis alguns exemplos de estruturas em turbilhão no mundo natural: redemoinhos, tufões, tornados, etc. As forças que emergem de um vórtice podem ser de grandes magnitudes. Nossa galáxia é um gigantesco vórtice, com o formato de uma espiral auto-sustentável que se desdobra.

É difícil imaginar o quão inacreditavelmente grande deve ser a magnitude do ímpeto global auto-organizador do Universo, que serve de apoio a todos os níveis da dinâmica existencial, inclusive a dinâmica social humana. Esse impulso deve agir como um motor unipotente e auto-propulsado (como o 'motor' que sustenta um tornado hipotético, de força turbilhonante ilimitada), capaz de alimentar com energia o Universo inteiro, com sua espantosa variedade de fenômenos e processos sempre em movimento, desdobramento e transformação.

É possível reconhecer o funcionamento desse motor no desabrochar de uma flor, nas ondas do oceano, na pulsação de uma simples célula, nos batimentos do coração humano, no ritmo de nossa respiração. no ritmo dos ciclos da atividade solar (Dimitrov, 2000b; Dimitrov, 2000c).

Embora ignoremos ou não tenhamos consciência dos processos de auto-organização que constantemente se manifestam em nossa natureza, nós os acompanhamos automaticamente e dançamos como escravos sob os acordes de todo tipo, que emergem espontaneamente (são "auto-organizados") de nossos desejos e impulsos instintivos.

Embora estejamos atentos e conscientes em relação aos processos da auto-organização em nós próprios, ainda estamos aprendendo a lidar com eles. É exatamente disso que se requer de um líder: que ele seja capaz de perceber a auto-organização e "navegar nela" (e assim entender o seu desabrochar e aprender a lidar com ele), percorrendo os diferentes níveis mediante os quais ela se manifesta em sua própria natureza: física, emocional, mental, espiritual. Do contrário a liderança estará fadada ao fracasso: um humano cego conduzindo outras pessoas a lugar nenhum.

Chamamos de *liderança apotropaica* a que está em harmonia com o empenho de lidar com sua natureza humana auto-organizadora. O termo "apotropaico" vem do grego e significa "ter o poder de evitar a destruição ou evitar influências más".

Na direção da destruição (catástrofes e desastres, servidão e sofrimento, dor e pesar) levam-nos aqueles que cultuam o Ego e são impulsionados principalmente pela vontade de poder. Trata-se de um mau sentimento, que eles querem impor ao mundo para seu próprio orgulho, glória e prazer.

Pela compreensão da auto-organização como manifestação de sua natureza mais recôndita, os líderes apotropaicos se tornam conscientes das maneiras como ela opera dentro deles. Enquanto tentam integrar a experiência da totalidade e da universalidade à sua consciência individual, eles alargam o horizonte de sua experiência e compreensão da realidade e assim ampliam ainda mais as fronteiras de sua consciência.

Isso os ajuda a sentir e entender o impulso para a auto-organização tal como ela se expressa nas outras pessoas, e até mesmo reconhecer os obstáculos que impedem sua

realização. Uma vez percebidos tais obstáculos, os líderes apotropaicos podem facilitar a emergência de condições que ajudem as pessoas a entender os fatores que impedem o desabrochamento de seus potenciais e a lidar com eles.

Os líderes apotropaicos se abstêm de julgar os outros por seus próprios padrões de conhecimento e verdade. É impossível "ordenar" ou "melhorar" o impulso de uma pessoa para a auto-realização. As únicas "ferramentas" de ajuda que os líderes apotropaicos podem oferecer são suas próprias vidas — a profundidade de sua compreensão dos quebra-cabeças da vida e uma sincera disposição para compartilhá-la.

Nos humanos — bem como em todas as formas vivas da natureza —, a auto-organização é um processo sagrado de desdobramento (revelação) de seus próprios potenciais. Ninguém pode recriar esse potencial no espaço de tempo da vida de alguém. Da mesma maneira, ninguém pode vencer quando luta contra ela. Qualquer intervenção externa destinada a modificar a capacidade auto-organizadora de uma pessoa tende a produzir efeitos estranhos à natureza dessa pessoa. As consequências são imprevisíveis.

A realização da auto-organização individual só pode alcançar sua apoteose criadora por meio de uma dinâmica autêntica, genuína. Portanto, qualquer um que imite ou siga o comportamento de outras pessoas, ou tome emprestado o conhecimento e as capacidades de outrem, diminui a possibilidade de encontrar o seu próprio caminho de auto-realização. Ao encorajar-nos a seguir receitas oferecidas por toda sorte de *experts* e gurus, a sociedade enfraquece nossas capacidades individuais para experimentar, e desenvolver conscientemente o poder de nossa natureza auto-organizadora.

Portanto, nosso desafio é nos tornarmos líderes apotropaicos de nossas próprias vidas.

7. Referências

- DEPRAZ,, N., Varela, F. and Vermersch, P. (1999) The Gesture of Awareness - An account of its structural dynamics. In Investigating Phenomenal Consciousness (Ed. Vermersch, P.). Amsterdam: Benjamin Publ.
- DIMITROV, V. and Ebsary, R. (1997) Intrapersonal Autopoiesis, Internet paper: <http://www.pnc.com.au/%7EIfell/vlad2.html>
- DIMITROV, V. (1998) Communication as Interaction in Synergy with Uncertainty, Internet paper: <http://www.pnc.com.au/%7EIfell/vladimir.html>
- DIMITROV, V. (2000) Understanding and Working with Complexity, Internet paper: <http://www.uws.edu.au/vip/dimitrov/think.htm>
- DIMITROV, V. (2000a) Strange Attractors of Meaning, Internet paper : <http://www.uws.edu.au/vip/dimitrov/SAM.htm>
- DIMITROV, V. (2000b) Self-Organisation and Creativity, Internet paper : <http://www.uws.edu.au/vip/dimitrov/creativity.htm>
- DIMITROV, V. (2000c) Rhythm of Self-Organisation, Internet paper : <http://www.uws.edu.au/vip/dimitrov/rhythm.htm>
- DIMITROV, V. (2002) The paradigm of Complexity, Internet paper : <http://www.uws.edu.au/vip/dimitrov/paradigm.htm>
- DIMITROV, V. and Hodge, B. (2002) Social Fuzziology, Heidelberg and New York: Physica Verlag http://www.springer.de/cgi/svcat/search_book.pl?isbn=3-7908-1506-3

HEISENBERG, W. (1971) Physics and Beyond: Encounters and Conversation, NY: Harper&Row
MATURANA, H. and Varela, F. (1987) The Tree of Knowledge, Boston and London: Shambala
NIETZSCHE, F. (1987) Will to Power, Random House
<http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0394704371>

TIBBLES, G. (2001) Journey to the Absolute Elsewhere, Internet paper :
<http://www.anomalog.com/journey.html>

(© Dimitrov, V., Janeiro 2003)

VLADIMIR DIMITROV é matemático e pesquisador no
Centre for Systemic Development da University of Western
Sidney – Awkesbury, Austrália.

E-mail: v.dimitrov@uws.edu.au

<http://www.zulenet.com/VladimirDimitrov/pages/liderpor.html>

Acesso em 10/05/2006, às 12h12min