

LIDERANÇA E MUDANÇA: UMA PERSPECTIVA DE COMPLEXIDADE

Vladimir Dimitrov
Escola de Ecologia Social e Aprendizado ao Longo da Vida
Universidade de Western Sydney, Austrália
(Tradução e adaptação: Júlio Torres)

1. Introdução

Muitos tipos diferentes de liderança têm sido introduzidos e apresentados em inúmeros livros, artigos, vídeos, CD-ROM, websites, cursos, seminários, conferências, congressos: liderança clássica, liderança progressiva, liderança visionária, liderança transformadora, liderança inovadora, liderança imaginativa, liderança sob incerteza, liderança sob risco, liderança à beira do caos, liderança criativa, liderança emergente, liderança inspiradora, autoliderança etc. Os autores concordam em relação à principal diferença que há entre gerentes e líderes: os primeiros percebem e resolvem problemas, os últimos veem possibilidades de dissolvê-los (ir além deles, transcender).

Por que o tópico liderança atrai tantos autores? A liderança é vital para a existência da sociedade humana? Ou ela é a memória da vida de rebanho dos primatas – uma memória possivelmente arraigada no inconsciente de nossa psique – 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 intensa em alguns indivíduos (grupos, organizações), que eles acabam tendo de procurar continuamente 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 de lidar com ela;
- “sentir” os vários tipos de fenômenos emergentes e de lidar com eles, sejam naturais ou criados pelos homens;
- estar conscientes (e no controle) de nossa natureza – emoções e desejos, anseios e paixões, ideias e realizações;
- ser responsáveis por nossos sentimentos e nossas palavras, por nossos planos e por nossas ações (e poder explicá-los);
- comunicarmo-nos, participar de diálogos e de negociações, buscar o entendimento mútuo e o consenso;
- exercer e desempenhar papéis, expressar emoções, ter senso de humor, ter compaixão e estar sempre prontos para ajudar os outros?

2. Líderes e Multidão

Como nossa estrutura integral corpo-mente foi corrompida por nos termos tornado incapazes de distinguirmos a nós mesmos das fontes de ódio, de raiva, de avareza, de medo, de inveja, de ciúme, de caráter vingativo, de cobiça e de outros sentimentos e de pensamentos destrutivos, e de impedi-los de se moverem dentro de nós, ao longo de toda a história da existência da espécie humana, não há chance de que aqueles que honramos como líderes estejam livres de expressar essas qualidades mencionadas.

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

Em nossos dias, está claro que sem o apoio das empresas e das instituições financeiras mais ricas do mundo, os líderes políticos de hoje, nas 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 insaciável sede 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, refletiu a ânsia dos gigantes do petróleo americanos pelo poder econômico global.

Acidentalmente, pode surgir um tipo raro de líder, como Mahatma Gandhi e Martin Luther King, capazes de perceber a verdade, de falar sobre ela, e de viver e de agir de acordo com o que pregam e ensinam. Tais líderes vivem não na periferia da dinâmica da vida, onde vive a maioria de nós, mas no seu *centro*. Na periferia, nos esforçamos continuamente para realizar objetivos transitórios e entretenimentos superficiais; ansiamos egoisticamente por posses materiais (dinheiro, poder, fama) e pela satisfação de incessantes impulsos e desejos animais sempre emergentes. Aqueles que vivem *no centro* compreenderam a integralidade da existência, e sabem como deixar que sua essência vibrante se expresse naturalmente por meio de suas experiências, de seus pensamentos, de seus sentimentos, de suas palavras e de suas ações.

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

Eles não se apressam em concordar com a maioria. Sabem que, em toda sociedade governada pelo dinheiro, a mente da maioria é continuamente 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 contínuo controle exercido por essas elites por meio de todo tipo de militantes e de servos: presidentes, primeiros ministros, ditadores e governos “livremente” eleitos, com sua avançada maquinaria de gerar e de 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 veem a verdade e que falam a verdade. As pessoas se irritam quando descobrem que alguém sabe mais a respeito de suas vidas do que elas próprias sabem. 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 meus 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 chegar à 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 descobrem o potencial oculto nessa essência, não se esforçam para ser líderes da multidão: contentam-se em ser líderes de suas próprias vidas, em estar conscientes de sua capacidade de ampliar a consciência e de ser responsáveis pela realização dessa capacidade. Paradoxalmente, mesmo sem buscar a condição de líderes, eles atraem as pessoas pelo seu modo de ser, pelos exemplos de suas próprias 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 de intuir, de sentir e de experienciar, de se relacionar com os outros e de influenciar, de modo saudável, as suas mentes, seus corações e suas almas.

Os líderes impostos de fora da dinâmica interativa de um grupo ou da organização não são emergentes. Seu sucesso como líderes depende de sua capacidade de entender, tão profundamente quanto possível, a natureza das interações dinâmicas na organização à qual foram destinados como líderes, bem como dos fenômenos emergentes e dos impulsos auto-organizadores produzidos por essas 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 das dinâmicas sociais aumenta, amplia-se e se move numa crescente aceleração, torna-se difícil para os líderes revelarem e seguirem até mesmo os seus próprios caminhos, para não falar nos caminhos que os outros devem seguir (assumindo que “os outros” sejam capazes de sentir, de pensar e de 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 pelas dinâmicas da vida.

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

- liderar *a si próprio* através do labirinto da vida, enquanto nutre e realiza o seu potencial criativo;
- tornar-se *autoconsciente*: alerta em relação ao que sente, ao que experiencia e ao que intui;
- ser responsável por seus próprios pensamentos e por seus sentimentos, por suas palavras e por suas ações;
- viver no presente – ver o mundo com a mente aberta, e sem preconceitos, tal como ele é agora, e não como era no passado ou como poderá ser no futuro;
- desenvolver a sabedoria – a capacidade de ver o todo nas “partes” e o infinito no finito; a harmonia – a capacidade de experienciar a unicidade das formas existenciais e o eterno ritmo de suas dinâmicas; e a liberdade – a capacidade de se autodescobrir, de se autoexpressar e de se autorrealizar dentro das leis universais das dinâmicas existenciais, que operam em cada uma e em todas as escalas de manifestação: orgânica e inorgânica, animada e inanimada, física e psíquica; individual e social; externa e interna; micro e macro.

Essas qualidades não são mágicas. Elas podem ser desenvolvidas conscientemente, praticadas e reforçadas. Aqueles que têm 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 líderes.

No paradigma da complexidade social, a palavra “complexidade” é usada em seu sentido original, expresso pela expressão latina *complexus* (que significa “totalidade”, “tecido junto”). Trata-se de um paradigma centrado na expressão complexa da interação e da emergência sociais, na auto-organização e na criticidade sociais, bem como no estudo complexo das dinâmicas não-lineares e caóticas da vida (Dimitrov, 2000; Dimitrov, 2002). Nesse paradigma, um líder informal emergente é visto como uma pessoa capaz de:

- entender e de experienciar a realidade como uma expressão da integralidade da existência;
- “sentir” os fenômenos emergentes e de lidar espontaneamente com eles;
- navegar sobre as ondas da auto-organização, que se manifestam por meio da complexidade da natureza e da vida.

4. A Experiência da Integralidade das Dinâmicas Existenciais

No paradigma da complexidade, a existência é vista como uma integralidade inquebrável (O Todo) de dinâmicas que se manifestam em diferentes escalas. As dinâmicas humanas desdobram-se em escalas específicas, embutidas na macroestrutura das dinâmicas universais. Enquanto uma supernova gigantesca ocorre na macroescala 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 a avalanche de pensamentos e de sentimentos humanos se move continuamente. As mesmas dinâmicas existenciais abrangentes, as diferentes escalas de suas manifestações. Essa ideia foi vigorosamente apoiada pelo físico do século XX, 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 seres humanos e outro para se manifestar por meio do restante das formas existenciais.

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

- sua capacidade de identificar-se com o todo, com o universal e com o eterno;
- a força de sua consciência, enraizada na experiência de que a espécie humana é representante de algo muito maior e mais valioso do que um feixe de impulsos individuais caóticos, de ímpetos subconscientes, de desejos animais e de esforços egoístas;
- seu alegre sentimento de ser inseparável de uma integralidade misteriosa abrangente, na qual o movimento do fluxo de um evento experiencial para outro ocorre sem esforço;
- sua busca pelo Centro atemporal da abrangente rede das dinâmicas existenciais (forças, energias, substância, formas), e do cordão umbilical que tem o poder de conectar aqueles que a descobrem (nas profundezas mais íntimas do seu Eu) com esse Centro atemporal (Dimitrov e Hodge, 2002).

5. Sentir os Fenômenos Emergentes e Lidar com eles

Nas organizações e na sociedade, todos os fenômenos e todos os processos se originaram de interações dinâmicas de muitos agentes interdependentes e complexamente entrelaçados (indivíduos, fatores, forças, influências). Os fenômenos e os processos emergentes obedecem a duas “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 observar 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-potencial 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 agente; a força da interconectividade e da interdependência dos agentes; o grau de complementaridade entre as posturas e as ações dos indivíduos envolvidos nas interações; os graus de desenvolvimento de suas capacidades de pensar e de intuir, sua disposição para buscar o

entendimento e a colaboração mútuos etc. O ambiente, onde ocorrem as interações, pode estimular, sustentar ou impedir os processos de emergência.

5.1. Formação de Padrões Experienciais

Num grupo (organização, sociedade), podem aparecer interações dinâmicas complexas e imprevisíveis. Contudo, suas projeções sobre o espaço experiencial de cada indivíduo (Dimitrov e Ebsary, 1997) – o espaço dos pensamentos e dos sentimentos: ideias e emoções, crenças e sonhos, saudades e aspirações, esperanças e expectativas – tendem a formar padrões dinamicamente estáveis, que correspondem aos significados que alguém atribui aos diferentes aspectos das interações. Chamamos esses padrões de “Atratores Caóticos de Significados” (Dimitrov, 2000a), destacando a natureza caótica de sua formação no espaço experiencial de uma pessoa.

Exemplos de tais “Atratores Caóticos” são os significados que um indivíduo associa ao clima global de um grupo; as características, as habilidades e as ambições das pessoas que nele trabalham; os relacionamentos interpessoais, os processos de tomada de decisão e de tratamento de conflitos grupais; as implicações de vários agentes externos e as condições de atividade do grupo etc.

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

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

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

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

5.2. Sentir os Fenômenos Emergentes

Em fuzziologia (*fuzziology*) – estudo da “inexatidão” (*fuzziness*), característica *fuzzy* inerente ao conhecimento humano (Dimitrov e Hodge, 2002:39) –, há um teorema que diz: “Podemos entender somente o quanto do mundo que desenvolvemos e que percebemos dentro de nós mesmos”.

Nossa compreensão da realidade e de nós mesmos cresce a partir de dentro. Ninguém pode implantar ou inculcar no cérebro de alguém uma dose de entendimento preparada fora de sua própria capacidade de pensar e de experienciar. O conhecimento, que geramos a partir dos dados que estão nos livros e do que aprendemos com os especialistas, deve ser elaborado por nossa própria inteligência, usando nossos próprios esforços mentais e emocionais, de modo que possa ser entendido e se tornar um fator de crescimento da nossa consciência. Quando a consciência se expande, somos capazes de ver mais sobre o mundo à nossa volta, e de perceber e de realizar mais sobre o nosso singular potencial interno de compreender e de experienciar. Os fenômenos que consideramos espontaneamente emergentes – imprevisíveis e inesperados – num certo grau de nossa capacidade de pensar e de conhecer, não são mais qualificados como “emergentes” em qualquer grau mais alto de desenvolvimento dessa capacidade. Seu aparecimento é o resultado da interação de causas, que é claramente entendida.

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 expansão, mesmo grande em número e variedade, de doenças e de mortes de pessoas devidas a um aumento fatal da poluição do ar, da água, do 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. Tem muito pouco a ver com o aumento de geração do conhecimento científico fragmentado ou com a simples coleta de dados sobre fatos. As condições estressantes e competitivas da vida atual, o imperativo ilusório do consumo e da riqueza material, o medo contínuo do desemprego, do crime, do terror, da guerra, das doenças letais, de catástrofes, de desastres etc – o medo, enfim, que facilita, ao punhado dos ricos na sociedade, o controle da maioria –, de neurotizar as nossas mentes. E com mentes neuróticas, a ampliação da consciência é impossível.

Na prática da liderança “clássica”, supõe-se que o líder deve se esforçar o suficiente para influenciar os pensamentos e os sentimentos dos outros, para impor mudanças nos padrões dinâmicos de geração de significados no espaço experiencial de cada indivíduo e, se necessário, para 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 por tentar impor mudanças na compreensão das pessoas, mas, por meio de esforços persistentes, orientados para que elas “refresquem” suas próprias mentes, refreiem seus desejos, concentrem sua atenção, agucem sua percepção e, assim, expandam sua consciência. Condição *sine qua non* para isso é um esforço genuíno dos próprios líderes no sentido de:

- minimizar seus impulsos egoístas e sua sede de realizações egoístas;
- 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 observar 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 outra pessoa. Qualquer mudança nesses padrões surge como uma mudança nos significados que os indivíduos associam a 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” fenômenos emergentes no ambiente.

Enquanto examinam as conexões entre as mudanças nos padrões experienciais e os fenômenos emergentes que se seguem a essas mudanças, os líderes podem gerar compreensão a respeito delas, que produzem fenômenos emergentes em harmonia com a missão dos grupos (organizações) aos 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 de gerá-los, de fazer com que eles surjam, segundo a sua visão.

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

5.4. Sinergia entre Razão, Intuição e Força de Vontade

Segundo Varela – um dos “pais” da filosofia autorreferencial da natureza autopoietica (autocriadora) da vida (Maturana e Varela, 1980) –, a intuição é “uma capacidade humana essencial, que opera continuamente na vida cotidiana” em conexão com nosso raciocínio. “A intuição sem o raciocínio é cega, mas, ideias sem intuição são vazias” (Depraz, Varela e Vermersch, 1999). Além da percepção de seu desabrochar, nenhuma especulação mental sobre as dinâmicas complexas da vida está no âmago do *modus operandi* da intuição.

Quanto maior o grau de consciência 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 consciência humana: a) a suspensão do modo habitual de pensar e de julgar; b) a conversão da atenção do “exterior” para o “interior” (da manifestação externa da natureza para a sua manifestação interna em nós); c) a máxima abertura ou a receptividade em relação à experiência vivida (Depraz, Varela e Vermersch, 1999).

Embora eventos experienciais profundamente emocionais possam deflagrar espontaneamente a fase inicial da consciência de alguém, essa fase, em geral, requer um uso intenso da força de vontade individual (zelo, energia, determinação, concentração). Sem força de vontade, o fluxo de pensamentos habituais (e as ações a eles ligadas) dificilmente pode ser interrompido. Todos os tipos de tradições, de costumes, de padrões e de estereótipos mantêm a mente à deriva no que é adotado (aceito, aprovado) pelo senso comum da maioria da sociedade.

Se alguém consegue 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. Agora, a força de vontade – o poder da concentração – trabalha em conjunto com o poder do raciocínio, mantendo este último focado em entender as próprias atitudes intelectuais e emocionais, os motivos, os valores e as virtudes da própria pessoa.

Na terceira fase, a dualidade entre os mundos interno e externo parece dissolver-se num estado de máxima abertura e de receptividade, dissipando qualquer tensão voluntária. Em tal estado, a consciência individual e, portanto, o potencial para a emergência de *insight* intuitivo alcança o seu clímax.

As três fases da consciência humana conectam intimamente a força de vontade e o raciocínio com a intuição. Essa conexão é de vital importância para melhorar a performance das “melhores práticas” dos líderes.

6. A Condução da Auto-organização: Segredos da Liderança Apotropaica

A auto-organização é um conceito-chave no paradigma da complexidade para descrever o processo de formação de padrões ordenados, que partem de dinâmicas aparentemente caóticas. Sob condições específicas, a interação intensa de forças e de energias caoticamente dirigidas se transforma subitamente em padrões dinâmicos consistentes claramente identificados. Tais padrões, e as forças que os sustentam, formam integralidades inseparáveis: as forças sustentam os padrões e, ao mesmo tempo, a energia interna desses padrões alimenta essas forças.

O atrelamento auto-organizado “padrão-força” é demonstrável em qualquer estrutura complexa 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 magnitudes extremamente grandes.

Nossa galáxia é um gigantesco vórtice, com o formato de uma espiral autossustentável que se desdobra.

É difícil imaginar o quão incredivelmente grande deve ser a magnitude do ímpeto global auto-organizador do Universo, que serve de apoio a todos os âmbitos das dinâmicas existenciais, inclusive as dinâmicas sociais humanas. Esse impulso deve agir como um motor autopropulsor onipotente (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 de processos sempre em movimento, em desdobramento e em transformação. É possível reconhecer o funcionamento desse motor no desabrochar de uma flor, bem como nas ondas do oceano, na pulsação de uma simples célula, nos batimentos do coração humano, no ritmo de nossa respiração, e também no ritmo dos ciclos da atividade solar (Dimitrov, 2000b; Dimitrov, 2000c).

Embora ignoremos ou não tenhamos consciência dos processos de auto-organização que continuamente se manifestam em nossa natureza, nós os acompanhamos automaticamente e dançamos como escravos ao som de músicas de todo tipo, que emergem espontaneamente (são “auto-organizadas”) de nossos desejos e de nossos impulsos instintivos.

Embora estejamos atentos e conscientes em relação aos processos da auto-organização em nós mesmos, ainda estamos aprendendo a lidar com eles. É exatamente isso 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 ela), percorrendo os diferentes âmbitos 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 de evitar más influências”.

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

Pela compreensão da auto-organização como manifestação de sua natureza mais íntima, os líderes apotropaicos se tornam conscientes das maneiras como ela opera dentro deles. Enquanto tentam integrar a experiência da integralidade e da universalidade à sua consciência individual, eles alargam o horizonte de sua experiência e de sua compreensão da realidade e, assim, ampliam ainda mais as fronteiras de sua consciência. Isso os ajuda a sentir e a entender o impulso para a auto-organização tal como ela se expressa nas outras pessoas, e até mesmo a reconhecer os obstáculos que impedem sua realização. Uma vez que percebem tais obstáculos, os líderes apotropaicos podem facilitar a emergência de condições que ajudem as pessoas a entenderem os fatores que impedem o desabrochar de seus potenciais e a lidarem com eles.

Os líderes apotropaicos se abstêm de julgar os outros por seus próprios padrões de conhecimento e de verdade. É impossível “ordenar” ou “melhorar” o impulso de alguém para a autorrealização. As únicas “ferramentas” de ajuda que os líderes apotropaicos podem oferecer são suas próprias vidas – a profundidade de seu entendimento dos enigmas da vida e uma sincera disposição para compartilhar esse entendimento.

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 internos. Ninguém pode recriar esse potencial no intervalo de tempo da vida de alguém. Da mesma maneira, ninguém pode vencer quando luta contra isso. Qualquer intervenção externa destinada a modificar a capacidade auto-organizadora de alguém tende a produzir efeitos estranhos à natureza desse alguém. 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 que 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 autorrealização. Ao nos encorajar a seguir receitas oferecidas por toda sorte de *experts* e de *gurus*, a sociedade enfraquece nossas capacidades individuais para experienciar, e para 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 Auropoiesis, 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