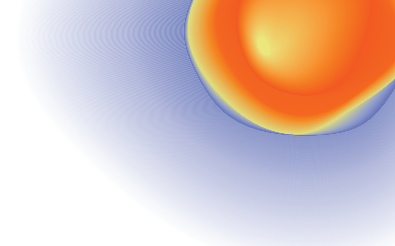


Os doze dragões da liderança



Introdução

*“Talvez todos os
dragões
desta vida
sejam apenas
princesas
à espera de
ver-nos
belos e corajosos.
Talvez o horror
seja apenas,
no mais fundo do
seu ser, algo que
precisa
ser transformado.”*

Rainer Maria Rilke

Nas organizações, qualquer processo de mudança se baseia em gerar iniciativas que levem a organização à situação desejada. Toda e qualquer iniciativa indica uma ação que é originada no interior de uma pessoa ou um grupo de pessoas. Como toda e qualquer iniciativa afeta o outro, ela se torna social.

Por que algumas iniciativas, cheias de boas intenções, acabam morrendo? O que ameaça as iniciativas de mudança que tocamos nas organizações?

Lex Bos, um dos colaboradores do NPI – Instituto holândes onde nos inspiramos – nos trouxe uma imagem de conto de fadas que ajuda a entender estas ameaças. Uma iniciativa se assemelha a uma criança que acabou de nascer. Nas histórias, estes pequenos seres, portadores da esperança de um futuro melhor, são ameaçados por vários monstros e pragas, entre eles, os dragões.

Alguns dragões podem ser as fontes de conflitos internos, ou mesmo da desintegração, de muitas iniciativas. Conhecer essas ameaças e a forma como elas se manifestam é um bom começo para a prevenção de situações que, em muitos casos, matam as iniciativas antes mesmo que elas consigam se desenvolver o suficiente para produzir frutos. Podemos dividir os dragões em duas categorias: aqueles que fazem com que a iniciativa se perca por estar mais voltada para fora e aqueles que fazem com que só olhemos o “umbigo” do próprio projeto de mudança. Ou seja, são polaridades que devem ser equilibradas.

Quando reconhecemos que tipo de forças estão agindo, podemos decidir conscientemente que caminho queremos escolher. A pergunta que deve ser respondida é: o que podemos fazer para manter um equilíbrio saudável?

Podemos dizer que líderes facilitadores são “artistas do equilíbrio”, procurando constantemente o caminho do meio entre polaridades.

Polaridade 1: O Dragão do Subsídio x Dragão da Autonomia

O DRAGÃO DO SUBSÍDIO

Existem iniciativas que parecem nascer em “berço de ouro” e não precisam trabalhar pelo seu reconhecimento no meio social onde estão – aquele projeto de ouro da organização, onde todos os ovos são colocados, no qual todos querem participar.

Os doze dragões da liderança

Chega uma hora na qual a falta de dinheiro aparece e, para quem nasceu em berço de ouro, logo costumam vir ideias fantasiosas: alguém virá nos ajudar, vamos obter mais recursos na próxima reunião, etc. Sempre achamos que, pela importância do projeto, receberemos mais recursos.

Mas nada disso acontece e aí a questão que deve ser formulada é: a iniciativa é realmente desejada, acolhida pela organização? Talvez, até aquele momento, o grupo só tenha falado internamente sobre a iniciativa e agora chegou a hora de falar/negociar com terceiros para pedir apoio. Criar formas de obter recursos de outras fontes, usando a criatividade.

DRAGÃO DA AUTONOMIA (OU "FAÇA TUDO SOZINHO")

Originalmente, Let Box trouxe a metáfora dos doze dragões aplicada a iniciativas sociais, mas se aplica a qualquer processo de mudança organizacional, servindo de alerta aos líderes e facilitadores que o conduzem.

As pessoas gostam de ser independentes, pedir o mínimo aos outros. Porém, toda iniciativa chega no seu momento de precisar de mais recursos. Nessa hora o dragão da autonomia sussurra no ouvido da gente: “não fique pedindo esmolas, uma iniciativa que merece respeito pode manter-se sozinha”. Dessa forma o grupo pode ser sobrecarregado com dívidas e com a obrigação de alcançar precocemente um alto desempenho.

A iniciativa morre por não conversar com o mundo, explicar a sua situação e, quem sabe, receber ajuda.

Polaridade 2: O Dragão do Dirigismo x Dragão do Absolutismo

O DRAGÃO DO DIRIGISMO (OU DO INICIADOR AUSENTE)

Muita gente tem ideias brilhantes que o mundo precisa ver postas em prática. Porém pode acontecer que essas pessoas não tenham tempo para fazê-lo. Então procuram outras pessoas que possam transformar essas ideias em realidade.

Até aqui o processo está indo bem.

O dragão começa a agir quando aqueles que tiveram a ideia original requebrem o monopólio da iniciativa para si, não dando liberdade de ação àqueles que de fato assumiram a tarefa de colocar em prática as ideias. Esses “iniciadores ausentes” começam a criar resistência cada vez que for realizada uma tarefa de forma diferente da que foi idealizada: “não foi assim que eu imaginei”.

Os doze dragões da liderança

O DRAGÃO DO ABSOLUTISMO (OU DA AUTORIDADE)

Em muitos empreendimentos o pioneiro é o maior perigo para sua própria criação. Pode ser uma pessoa ou um pequeno grupo fundador que, por se identificar tanto com a iniciativa, não permite a participação efetiva de novas pessoas.

Pode acontecer, não raro, de bons profissionais saírem da iniciativa por não terem espaço para participar. Esse dragão chega a ter tal força que, mesmo com o pioneiro ausente, existe um grupo, um círculo de amigos ou colaboradores muito comprometidos com ele/ela que acabam tudo controlando. Em alguns casos pode ser uma família, que mantém uma “fachada” de postura aberta e nos bastidores tem tudo sob controle.

Em ambos os casos precisamos entender a necessidade de recriar as iniciativas a partir dos novos impulsos que chegam com os colaboradores. Quem funda uma iniciativa deve ter consciência sempre da necessidade de renovação. Um empreendimento saudável atrai sempre novas pessoas com boas intenções. O grupo pioneiro é formador e deve aprender a delegar responsabilidades e compartilhar angústias.

Polaridade 3: O Dragão da Organização x Dragão da Pressa

DRAGÃO DA ORGANIZAÇÃO

Certas iniciativas possuem, mesmo na sua fase inicial, uma estrutura organizacional altamente elaborada: diretorias, conselhos, regimento interno, organograma, orçamentos anuais e plurianuais, etc. Será que uma iniciativa poderá desenvolver-se dentro de estruturas tão rígidas?

Nesses casos pode faltar o entendimento de que a vida cria seu próprio curso, suas próprias formas. Pode haver falta de confiança na vida.

Às vezes, esse dragão atua também sob a forma de um “modelo ideal de trabalho”, uma certa ideologia à qual tudo em volta deve adaptar-se. Um dogma que impede o livre desenvolvimento.

DRAGÃO DA PRESSA

Assim como um bebê ou um fruto precisa de um tempo para amadurecer, o mesmo acontece com as iniciativas. O dragão da pressa provoca o nascimento prematuro de uma iniciativa e a faz crescer depressa demais. Esse dragão pode surgir de dentro ou de fora das iniciativas.

Os doze dragões da liderança

De dentro, quando os iniciadores não conseguem esperar pela realização de sua ideia. De fora, quando surge uma oportunidade tentadora de dinheiro, bens, imóveis, etc., antes de a ideia estar suficientemente madura. Toda iniciativa precisa de um certo tempo de maturação para que os indivíduos possam constituir um verdadeiro grupo e para confirmar se no mundo exterior existe uma real necessidade a ser atendida.

Aqui existe uma busca por estrutura e movimento. Tudo na vida tem um movimento interno, mas também exige estruturas, formas e, fundamentalmente, um equilíbrio entre esses fatores. Forma em demasia pode matar a vida. Vida sem forma pode transformar-se em um caos em que não há espaço para realizações concretas. E o movimento entre essas polaridades é essencial para uma contínua renovação das mesmas.

Polaridade 4: O Dragão da Adaptação x Dragão do Sectarismo

O DRAGÃO DA ADAPTAÇÃO (OU DICOTOMIA)

Uma iniciativa pode surgir devido à recusa de um modelo antigo, porém sem que seus membros formem uma imagem comum e clara sobre o que é considerado novo.

Quando não há clareza a respeito daquilo que se defende, ou mesmo a respeito do que não agrada, pode surgir o dragão da adaptação pedindo para “sermos tolerantes com todas as correntes dentro da iniciativa, para aceitar qualquer ideia”. Esse dragão deixa a iniciativa sem identidade, insossa e, no fim, pode perder o apoio de todos.

O DRAGÃO DO SECTARISMO (OU PARTIDARISMO)

Uma iniciativa pode estar baseada num modelo do que é considerado ideal pelos fundadores para atender a uma necessidade na organização/sociedade. O dragão começa a agir quando o próprio grupo acha que esse modelo é a única solução possível ao problema percebido e só permite a aproximação daqueles que são considerados “irmãos”.

Esse dragão pode agir de fora para dentro, quando o grupo se isola do mundo devido aos julgamentos que vem do exterior como reação ao novo, sem tentar comunicação com outras linhas de pensamento.

Os doze dragões da liderança

É necessário construir Identidade e sociabilidade. O grupo deve procurar fechar-se na hora certa para encontrar a própria identidade e logo em seguida abrir-se para atender às necessidades da organização/sociedade, e não somente às de um pequeno grupo privilegiado.

Polaridade 5: O Dragão do Fanatismo x Dragão do Conformismo

DRAGÃO DO FANATISMO (OU DO NARCISISMO)

Narciso é uma figura mitológica que ao descobrir sua própria imagem refletida num lago se apaixona por ela. Da mesma forma um grupo de pessoas pode se “apaixonar” por suas próprias ideias. O pensamento que surge é: “é óbvio que todos anseiam por nós, por nossa ideia. Todos sabem que a gente vai tornar o mundo mais feliz”. Essa paixão pelas próprias ideias pode ser tão grande que o grupo pode não perceber a realidade.

Quando nos apaixonamos só vemos nossas próprias representações, só vemos o que queremos ver. O grupo pode não perceber que as resistências que surgem devem-se ao fato de não haver ligação entre a iniciativa e a realidade. Muitas vezes o grupo passa a dedicar mais tempo, mais força, mais entusiasmo ainda na defesa de suas ideias, adquirindo assim um caráter de fanatismo.

DRAGÃO DO CONFORMISMO (OU DA ROTINA)

Toda iniciativa que cresce tem que enfrentar um conflito com a realidade do dia a dia. As rotinas, afinal, precisam ser feitas. Essa pressão do trabalho diário faz com que gradualmente a iniciativa perca o contato com a fonte de criatividade e, conseqüentemente, perca a sua força.

Uma iniciativa que cresce e torna-se bem estabelecida precisa encontrar tempo para revisar seu trabalho, restabelecer o contato com sua fonte de inspiração, abrir espaço para que os colaboradores possam compartilhar suas perguntas e experiências.

O mundo das ideias nos leva ao futuro, enquanto que no dia a dia devemos lidar com as formas do passado. É preciso ter coragem para viver com ideais fortes rumo ao futuro sem deixar de perceber, com senso de realidade e interesse o presente, como sendo um fruto do passado.

Os doze dragões da liderança

Polaridade 6: O Dragão do Amadorismo x Dragão do Parasitismo

DRAGÃO DO AMADORISMO

Quem quer concretizar uma iniciativa precisa ter certas competências, como conhecimento, atitude e habilidade. Somente boa vontade e entusiasmo não conseguem substituir permanentemente a falta de competências. É necessário que aqueles que estão à frente de uma iniciativa trabalhem intensamente a si mesmos. Quando algumas competências estão faltando no grupo, não deve haver receio de buscá-las no mundo externo.

Para cada mudança no mundo exterior deve haver uma mudança interna. Não é saudável esperar que algo mude na sociedade sem que haja um movimento interior semelhante.

Muitos obstáculos que surgem na concretização de uma iniciativa podem ter sua causa na falta de competências dentro do grupo. Poucos fazem essa reflexão e o dragão fala em nosso ouvido que “podemos continuar a ser tal como somos”, e assim permanecemos amadores.

DRAGÃO DO PARASITISMO

Hoje muitas pessoas não estão satisfeitas com seus trabalhos e não acham sentido no que fazem. Por isso querem aproveitar a possibilidade de trabalhar em um projeto voltado ao seu autodesenvolvimento. O que pode acontecer com um grupo formado basicamente por esse tipo de profissionais?

Ficará buscando formas de se desenvolver e promover e, aos poucos, poderá perder o contato com as pessoas que deveriam ser a razão de existência da iniciativa, os chamados *stakeholders*. Na realidade, num caso desses, o serviço prestado aos outros é um meio e não um fim. O propósito é a auto realização.

É vital encontrar o equilíbrio entre doação e desenvolvimento. Não é possível doar sem uma preocupação genuína com o autodesenvolvimento. Porém, essa não deve ser a prioridade. O autodesenvolvimento deve ser construído através das experiências práticas que o trabalho traz.

Os doze dragões da liderança

Conclusão

Uma bela imagem que ilustra o arquétipo dos doze dragões é a visão da luta do anjo guerreiro (arcanjo São Miguel) contra o dragão da maldade, presente na tradição cristã. Toda a iconografia referente a este tema sempre mostra São Miguel dominando o dragão e não o matando. Seu pé direito está no pescoço do dragão e a mão direita o ameaça com a espada. O olhar do anjo é sempre voltado para o horizonte, para o futuro ou para o mundo espiritual, onde ele parece buscar força e inspiração para, como o líder facilitador, dominar e equilibrar os dragões internos e os externos que querem prejudicar as iniciativas de mudanças em qualquer ambiente social.

Bibliografia:

BOS, Lex. *Doze dragões em luta contra iniciativas sociais*. São Paulo: Editora Antroposófica, 2005.

Os doze dragões da liderança

