

LC WHITE PAPER SERIES

LIDERANÇA: UM SENTIDO POUCO COMUM

Bob Anderson

Fundador, presidente e diretor de desenvolvimento

LEADERSHIP
CIRCLE®

ÍNDICE

UM SENTIDO POUCO COMUM	3
DILEMAS COMUNS	5
MUDANÇAS DE PARADIGMAS	9
A TENSÃO CREATIVA	13
DISCIPLINAS DE LIDERANÇA INTERNA	16
Objetivo	16
Visão e alinhamento	19
Escolha	21
Trabalhando com obstáculos internos	24
Equilibrar razão e intuição	28
DISCIPLINAS DE AÇÃO DE LIDERANÇA	29
Pensamento e projeto de sistemas	29
Diálogo autêntico e coragem	33
Construindo comunidades de aprendizado alinhadas	36
ESPIRITUALIDADE E PROPÓSITO	37

UM SENTIDO POUCO COMUM

Recentemente, no meio de uma reunião, o entrevistador me perguntou: liderança não é uma questão de bom senso? A pergunta me pegou de surpresa. Não tinha certeza de como responder a ela. Com base no que existe escrito sobre o tema, a liderança parece ser extremamente comum e extremamente rara. As prateleiras das livrarias estão repletas dos segredos mais recentes para o sucesso da liderança. Sou crítico de grande parte dessa literatura porque ela reduz o desenvolvimento do líder a um conjunto de habilidades e etapas superficiais baseadas em receitas que são facilmente seguidas: adicione água, mexa e o resultado é um líder instantâneo. Nessa perspectiva, a liderança parece ser facilmente desenvolvida e comum. Por outro lado, se o mercado para esse material é tão grande quanto parece, é difícil encontrar líderes de sucesso. Quem compra esses livros, senão líderes em potencial lutando para encontrar a resposta, desesperados para encontrar a fórmula mágica, mas talvez não percebendo que o último livro que leram não os ajudou muito? À medida que toda essa atividade se desenrola, observadores confiáveis afirmam cada vez mais que estamos enfrentando uma crise de liderança de proporções sem paralelo. O que podemos tirar de tudo isso? Não há dúvida de que a necessidade é real. Gerentes de todos os níveis e setores estão tentando descobrir isso. Alguns levaram muito a sério seu desenvolvimento como líderes. Muitos foram seduzidos pela promessa de um atalho para a grandeza. Após um momento de hesitação, respondi ao entrevistador: “Se liderança fosse senso comum, seria comum. O fato de não ser comum, apesar de todas as atividades para desenvolvê-la, sugere que, se existissem atalhos, todos já teríamos comprado o pacote há muito tempo e estaríamos colhendo os frutos do sucesso.”

O que podemos tirar de tudo isso? Não há dúvida de que a necessidade é real. Gerentes de todos os níveis e setores estão tentando descobrir isso. Alguns levaram muito a sério seu desenvolvimento como líderes. Muitos foram seduzidos pela promessa de um atalho para a grandeza. Após um momento de hesitação, respondi ao entrevistador: “Se liderança fosse senso comum, seria comum. O fato de não ser comum, apesar de todas as atividades para desenvolvê-la, sugere que, se existissem atalhos, todos já teríamos comprado o pacote há muito tempo e estaríamos colhendo os frutos do sucesso.”

Acredito que o desenvolvimento da liderança é possível e necessário para pessoas em todos os níveis da organização, mas que requer algo além – e na verdade, mais profundo que – o bom senso.

Participei de um workshop de liderança não muito tempo atrás. Preocupado com o fato de o workshop estar nos afastando do trabalho exaustivo e doloroso de mudança pessoal, recitei o poema *The Well of Grief*, de David Whyte:

Aqueles que não escorregam por baixo da superfície imóvel do poço da dor para baixo de suas águas escuras para o lugar onde não podemos respirar. Eles nunca saberão a fonte de onde bebemos, a água secreta, fria e cristalina, nem eles encontrarão no escuro o brilho fraco de pequenas moedas redondas lançado por quem queria algo diferente.

A resposta do facilitador era comum. “Isso é lindo! Agora, vamos pegar essas moedas de ouro.” Acho interessante a facilidade com que se perde a sabedoria contida nas linhas de abertura – a ilusão é sempre que de alguma forma encontraremos uma maneira rápida e fácil de pegar essas moedas. O workshop continuou com algumas técnicas simples que “transformariam nossas vidas”. O programa não nos desafiou a explorar nossas esperanças e aspirações mais profundas, que poderiam definir a natureza e a direção de nossa liderança. Ele não nos confrontou com o fato de que havíamos comprometido nossa própria visão em busca de cautela e segurança. Ele nunca mencionou que há uma disciplina de longo prazo envolvida na liderança e no autodesenvolvimento. Ele forneceu técnicas – realmente úteis – mas sem contexto sobre a jornada de longo prazo de desenvolvimento de nossa liderança.

Habilidades e técnicas de liderança são úteis, mas não há atalhos para a grandeza. É um trabalho de desenvolvimento profundo. A liderança é um sentido incomum porque muitos de nós não encaramos esse trabalho como uma disciplina para toda a vida. É mais comum jogar moedas e “fazer um desejo por algo diferente”.

A liderança está ligada às partes mais profundas de nós mesmos. Está muito mais relacionada ao caráter, coragem e convicção do que a habilidades e competências específicas. A liderança requer sabedoria, autoconhecimento e o desenvolvimento de nossa personalidade em nível psicológico e espiritual. Este documento tentará atingir dois objetivos. Primeiro, você defenderá a necessidade de uma abordagem aprofundada para o desenvolvimento de liderança – em todos os níveis da organização – juntamente com o trabalho árduo de mudança de sistemas. Em segundo lugar, descreverá um terreno para o desenvolvimento da liderança, ou seja, as disciplinas mais importantes que devem ser integradas à vida para que o desenvolvimento genuíno ocorra..

Sua profundidade, natureza de longo prazo e foco definem o processo de desenvolvimento descrito neste documento.

O desenvolvimento da liderança é extremamente pessoal. Envolve trabalho com a psique e a alma. A verdadeira liderança brota de um estado elevado de ser. Requer uma mudança fundamental na mente e na consciência. Esse tipo de mudança é ameaçadora para todos (incluindo o autor) e, portanto, naturalmente resistimos a ela. Minha profissão (treinamento e desenvolvimento) muitas vezes conspira com essa resistência ao propor cautelosamente outras abordagens mais palatáveis, menos ameaçadoras e superficiais. O modelo mais recente dos cinco passos para a liderança é muito mais fácil de vender do que o proposto neste documento.

O desenvolvimento da liderança é de longo prazo porque os sistemas não mudam rapidamente – especialmente nossos sistemas de pensamento. Independentemente de quão viciados estejamos na solução fácil, todas as evidências apontam para que a mudança seja difícil e longa – estejamos mudando nossa organização ou nossa consciência.

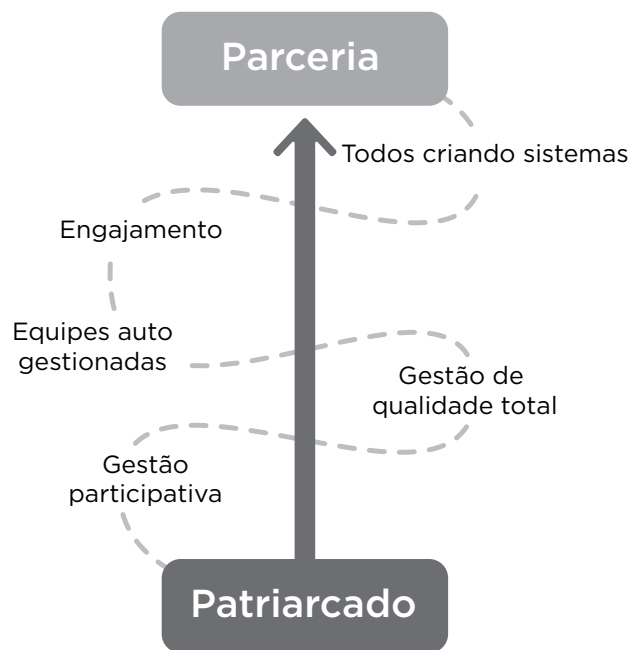
Finalmente, o desenvolvimento de liderança requer um foco nas disciplinas centrais que descreverei neste documento. Para dominar qualquer coisa, seja esportes ou direito, é necessária uma disciplina frequente de aprendizado e prática. A mesma coisa acontece com a liderança. O gerente moderno tornou-se um mestre da resposta a cada estímulo, navegando em “água branca permanente” (Vaill, 1989). Embora essa seja uma habilidade importante, o aprendizado transformador não ocorre na luta (o que não deixa espaço para reflexão e aprendizado). Devemos aprender a criar espaços e tempos frequentes para nos concentrarmos nas disciplinas essenciais da liderança. A recompensa vem com cuidados de longo prazo.

Coragem, caráter, compaixão e convicção fazem parte da liderança. Esses não são atributos comuns e não são alcançados por meio de atalhos. Estou convencido de que somente com disciplina profunda e de longo prazo surgirá a liderança para nos guiar nos problemas organizacionais, nacionais e globais que enfrentamos hoje..

DILEMAS COMUNS

Nesta seção, espero mostrar que o desenvolvimento de liderança com a profundidade descrita neste documento é um requisito para todos os níveis da organização nestes tempos de mudança. Vou defender meu caso com base na transição em que muitas organizações se encontram – a mudança do patriarcado para a parceria – e os dilemas psicológicos/espirituais que a transição cria para as pessoas em todos os níveis. Também tentarei mostrar como a negação desse profundo trabalho de desenvolvimento enfraquece a intenção de transformação da organização.

Muito do aprendizado da última geração de empresas americanas foi dedicado a encontrar respostas para o desafio da competição global. Parece haver um consenso geral e genuíno de que, embora as respostas nem sempre sejam claras, a direção é. E essa direção está longe do patriarcado e do controle de cima para baixo e em direção à autogestão (pedindo às pessoas que assumam mais responsabilidade pelo sucesso). Em organizações em todo o país, pessoas de nível inferior estão se envolvendo na administração do negócio, moldando seu futuro e moldando sua forma organizacional.



Algumas empresas estão fazendo essa transição devido à pressão competitiva e às demandas de ambientes em rápida mudança; outros a fazem porque é bom para o espírito humano e para a criatividade. Seja qual for o motivo, essa transição significa, em parte, que o controle e a autoridade devem ser redistribuídos. Mas também significa que deve haver mais iniciação e autorregulação em toda a organização. Em outras palavras, dê controle em cada nível para as pessoas abaixo de você e aceite riscos mais altos e responsabilidades de liderança em níveis mais baixos. Liderança não é um jogo de soma zero. Nossas organizações precisam de maior liderança em todos os níveis.

Como qualquer um que já experimentou pode atestar, é muito mais difícil do que parece. Desenvolver liderança dentro de uma organização levanta pelo menos dois dilemas muito sérios. A primeira é inerente à vida organizacional, uma das características é que a maioria das organizações hoje são de natureza patriarcal.

No dia em que começamos a trabalhar iniciamos uma negociação patriarcal com a organização

(Block, 1987). De fato, a organização nos diz “Bem-vindos! Agora eles nos pertencem. Seu trabalho é se submeter à autoridade, porque a sabedoria é maior do que você obtém. Em troca de sua submissão, lealdade e sacrifício, cuidaremos bem de você. Jogue bem suas cartas e coisas muito boas acontecerão com você.” Em linhas gerais, este é um negócio que seduz. Até nos sentiremos sortudos por tê-lo e trabalharemos duro para mantê-lo. Ao fazer o descrito acima, fortalecemos este negócio – inevitavelmente.

Este é um negócio sedutor porque entramos nessas estruturas com nossa própria necessidade de estarmos seguros e subirmos ganhando a aprovação dos outros. Como muitas pessoas não estão cientes desses geradores profundos, poucos percebem que eles são a gênese do patriarcado.

Trabalhamos em parte para ganhar a vida, pagar nossa hipoteca, colocar nossos filhos na escola, garantir nosso futuro financeiro e nos aposentar confortavelmente. Nenhum de nós está imune à profunda necessidade de segurança e de perceber o emprego como fonte primária de renda. Além disso, muitos de nós constantemente olhamos para cima para ver como estamos e para onde estamos indo. Ascender é a promessa; pode até ser a razão pela qual nos juntamos a uma grande organização em primeiro lugar. É a cultura de seguir em frente. São poucas as pessoas que conseguem visualizar ficar onde estão sem sentir frustração ou fracasso.

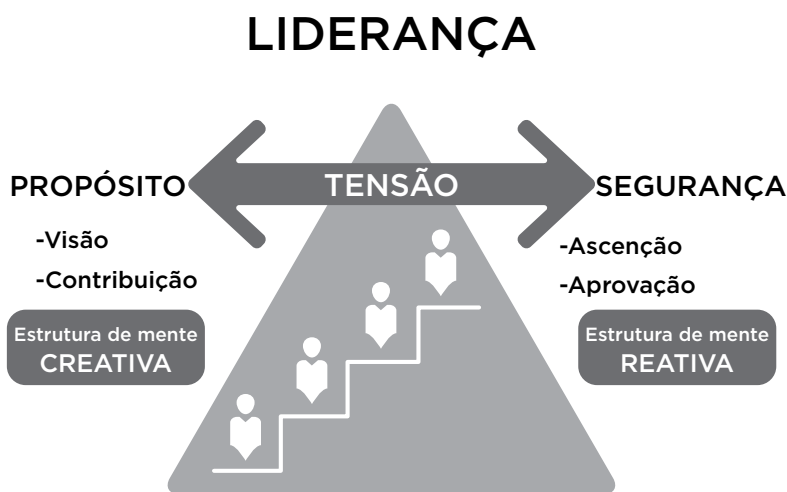
Devemos, temos e precisamos estar ascendendo! E ascender requer a aprovação de quem já o fez. Cair da graça é um ato perigoso. É por isso que a aprovação de nossos superiores (no emprego, não no caráter) começa a determinar nosso comportamento. Fazemos o que for preciso para obter sua aprovação e limitamos nosso risco ou exposição à sua reprovação. Nossa segurança exige isso.

De outra perspectiva, isso assume a forma de dependência. Agimos dependentes quando manipulamos o que fazemos/dizemos ou não fazemos/dizemos como uma estratégia para estarmos seguros, subirmos e obtermos aprovação (Block, 1987). É difícil conciliar dependência com coragem. A liderança requer coragem, e se estivermos convencidos pela necessidade organizacional de manter a cabeça baixa, então a liderança é uma tarefa difícil.

Olhar para baixo é o caminho mais seguro para controlar. Os superiores valorizam o controle como uma liderança forte; o controle também é a melhor maneira de limitar o risco de exposição a erros cometidos por alguém abaixo de nós.

Se a liderança futura requer empoderamento e desapego, então nossa parte interna que tem controle misturado com segurança está interferindo.

Mas esta não é toda a história; se fosse, não teríamos nenhum dilema. Um dilema requer duas partes opostas, a resolução de uma das duas é exclusiva da outra. Enquanto uma parte de nós trabalha para se manter seguro, obter aprovação e progredir, a outra parte deseja viver uma vida plena e contribuir com nosso trabalho. A maioria de nós tem uma visão pela qual somos apaixonados. O dilema é que liberdade, visão e paixão (que são os



fundamentos e benefícios da liderança) são incompatíveis com a segurança organizacional, a busca de aprovação e o avanço. Não podemos buscar segurança e liberdade simultaneamente. Cautela e bravura são mutuamente exclusivas. Não há caminho certo para a grandeza; e perseguir a grandeza significa viver no limite (Block, 1987). Devemos escolher; e dessa forma, a escolha que fizermos determinará a natureza e o escopo de nossa liderança, bem como a cultura corporativa que ajudamos a criar.

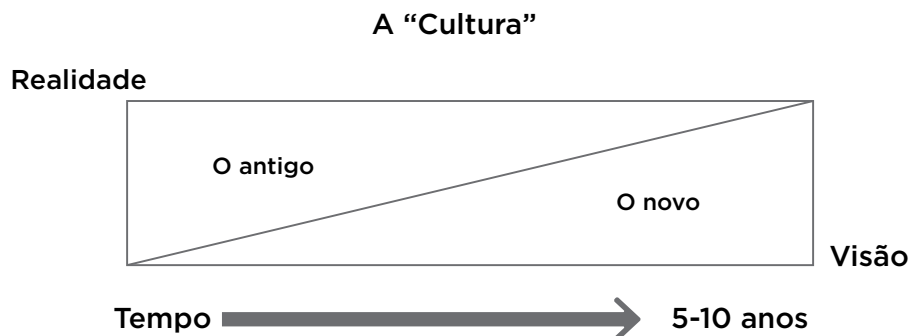
A questão é que o patriarcado está enraizado em nossos mapas individuais de identidade; bem como nas conclusões que tiramos de nossa vida sobre o que nos fará sentir seguros e que valem a pena. Portanto, ao tentar mudar uma organização de patriarcado para associativo, seremos o primeiro obstáculo. O que é necessário é reflexão pessoal e insights. Devemos descobrir/redescobrir uma visão pela qual vale a pena arriscar e aprender como a estrutura de nosso próprio pensamento exagera muitos de nossos medos da vida organizacional. Diferenciar entre riscos reais e percebidos – quando nós mesmos somos responsáveis por nossos equívocos – é o caminho para gerenciar esse dilema.

A descoberta mais surpreendente de meus 15 anos de observação de mudanças organizacionais vem de líderes comprometidos que não praticam o que pregam. De uma forma muito inocente, pensei que o compromisso e a propriedade eram suficientes. Quando as pessoas em todos os níveis não são desafiadas a mergulhar fundo no dilema acima mencionado, a mudança se torna difícil. Isso é feito através de uma ampla variedade de comportamentos familiares. Eu desafio você a examinar esses comportamentos com um olho no que você viu em sua organização e outro no que você viu em si mesmo:

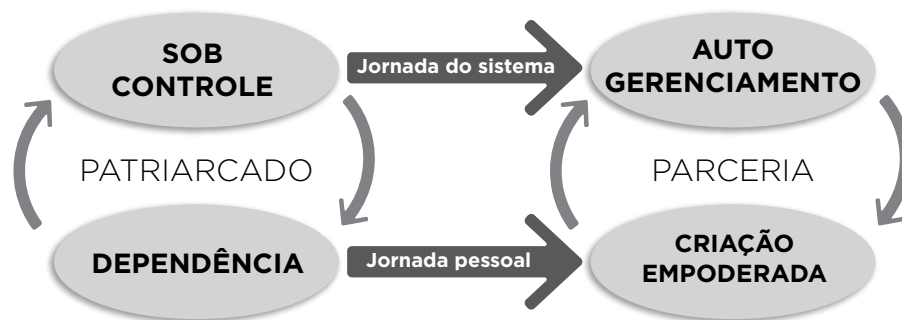
- Na maioria das vezes, as pessoas se preocupam muito mais com como fazem algo do que com o que estão fazendo. Fazer as coisas corretamente (conforme definido pelas regras corporativas), em vez de fazer as coisas certas.
- As pessoas praticam controle excessivo, mesmo que sua intenção seja treinar outras (por exemplo, exigir que outras pessoas participem de um workshop de treinamento pessoal).
- As pessoas evitam conflitos quando não abordam os problemas reais que precisam ser abordados para que a organização avance.
- As pessoas passam ideias de mudança para pedir permissão para realizá-las, e então explodem quando essa permissão é negada, ou pior, quando não há resposta alguma.
- As pessoas esperam que a alta administração tenha todas as respostas, que tragam insights carismáticos e resolvam problemas – para que elas não precisem fazer isso sozinhas.
- As pessoas culpam os outros pelos problemas e se livram de qualquer responsabilidade sobre isso.
- As pessoas esperam pela mudança de cultura, mensagens confusas para esclarecer garantias de sucesso antes de investir qualquer coisa de si na mudança.
- As pessoas parecem acreditar que a visão e a direção devem vir primeiro do topo e que seu trabalho é recebê-las, talvez por e-mail interno – em vez de co-criar o futuro da organização da qual fazem parte.
- As pessoas dizem o que se espera delas nas reuniões, as conversas reais acontecem na sala de descanso após a reunião (Block, 1987)..

Esses tipos de comportamento limitam ou bloqueiam completamente o progresso de uma organização do patriarcado para a parceria. Eles têm sua fonte nas estruturas da consciência, que estão profundamente enraizadas. Somente uma disciplina sustentada e consistente pode trazer uma mudança genuína na natureza de nossa liderança. O segundo dilema não é menos grave. A mudança organizacional leva tempo, talvez de cinco a quinze anos. Em nossa sociedade de fast-food, a natureza de longo prazo da mudança torna-se um grande dilema.

A mudança é caracterizada por uma discrepância entre a realidade atual e nossa visão de uma realidade futura (Fritz, 1989). Quanto mais visionária a liderança, maior essa discrepância. Em um estágio inicial do processo de mudança, quando a velha cultura está resistindo à nova, a dura realidade que enfrentamos é que muito do que acontece ainda faz parte dessa velha cultura. Há muita pouca evidência de que alguém leva a sério a visão.



A maioria quer desistir neste momento, porque o que eles querem parece impossível, porque dói tentar manter um sonho vivo em meio a evidências esmagadoras de que a mudança não está chegando em breve, e porque acreditamos que a mudança deve ser diferente e queremos prosseguir mais rapidamente. No entanto, o diagrama acima sugere que o processo de mudança não pode atender às nossas expectativas de mudança. A visão é uma expressão do que não somos – e do que desejamos ser. A razão pela qual temos uma visão é sustentar o esforço ao longo do tempo para mudar a forma como as coisas são. De fato, uma nova visão destaca nossa insatisfação com o status quo e cria expectativas de um futuro melhor. Essa é a natureza da besta. Mas, por alguma razão, pensamos que só porque podemos pregar algo, podemos praticá-lo. Não estamos acostumados a viver com discrepâncias significativas por longos períodos de tempo. Esperamos mudanças rápidas – afinal, elas acontecem rapidamente nos filmes e na televisão. Não estamos fortalecidos para a verdadeira tarefa de liderança, a de compromisso antecipado - e a de sustentar o esforço de longo prazo em direção à visão e em meio ao apoio inconstante daqueles que nos rodeiam.



É aqui que a coragem entra em jogo. “Praticar o que se prega” é difícil; pode até ser impossível conciliar totalmente o que dizemos que queremos com o que vemos ao nosso redor quando os sistemas mudam. A pressão para comprometer o que “pregamos” é esmagadora quando sabemos que não podemos fazê-lo tão cedo. Há também a tentação de “pregar” como se já tivéssemos

alcançado nosso objetivo; mas assegurar superficialmente algo que não alcançamos gera estresse para quem o faz, imagine como é frustrante para quem consegue ver claramente a diferença entre o que é dito e a realidade. Manter o impulso e a energia em uma longa transição é fundamental para a liderança.

A capacidade de manter o foco nas coisas certas é uma das chaves para resolver esse dilema, além de promover autenticidade e diálogo na organização. Trazer as conversas da sala de descanso para as reuniões é arriscado, mas essencial.

Por que vale a pena enfrentar esses dilemas? Porque não temos escolha a não ser nos envolver com eles. O mundo está nos dizendo que as organizações devem mudar. A mudança organizacional sistemática só é possível quando acompanhada de mudança pessoal em todos os níveis. Devemos desenvolver liderança porque não podemos mudar as organizações sem ela. E, no coração das organizações patriarcais que estamos tentando abandonar, está a maneira como organizamos nosso pensamento: nossos mapas de identidade – a maneira como definimos o que valemos e como alcançamos segurança – e nosso vício em correções sem esforço. Como um gerente me disse uma vez: “Como pensamos que poderíamos transformar este lugar sem nos transformarmos?”

MUDANÇAS DE PARADIGMAS

Nesta seção do artigo, quero defender uma profunda mudança de mente e caráter como pré-requisito para a liderança futura. Um termo mais popular para isso é “mudança de paradigma”. Eu chamo o paradigma atual mais comum de estrutura de “reação ao problema”. O paradigma mais raro e desafiador para liderança e vida – e aquele que quero descrever em detalhes neste artigo – chamo de estrutura de “criação de resultados”. Essa mudança é uma das mudanças centrais de paradigma para a liderança no futuro.

Hoje em dia, muitas pessoas estão usando a frase “mudança de paradigma” para uma mudança organizacional ou como uma visão pessoal. Pelo que entendo do trabalho original de Thomas Kuhn sobre mudanças de paradigma, no entanto, suspeito que não apenas o termo se tornou tão comum que perdeu seu significado, mas também a natureza de uma mudança de paradigma – sua amplitude e profundidade, em particular – é frequentemente deturpado na imprensa popular. Gosto da maneira como Kuhn descreveu originalmente o processo de mudança de paradigma. Ele disse, com efeito, que a mudança é tão profunda que aqueles que a vivenciam mal estão cientes da mudança enquanto ela ocorre. A mudança é tão sutil e gradual que só pode ser descrita e compreendida olhando para trás. Popularistas que aplicam o termo a uma simples mudança de perspectiva ou insight – como dizer “meu objetivo este ano é mudar meu paradigma de autogestão” – estão perdendo o foco.

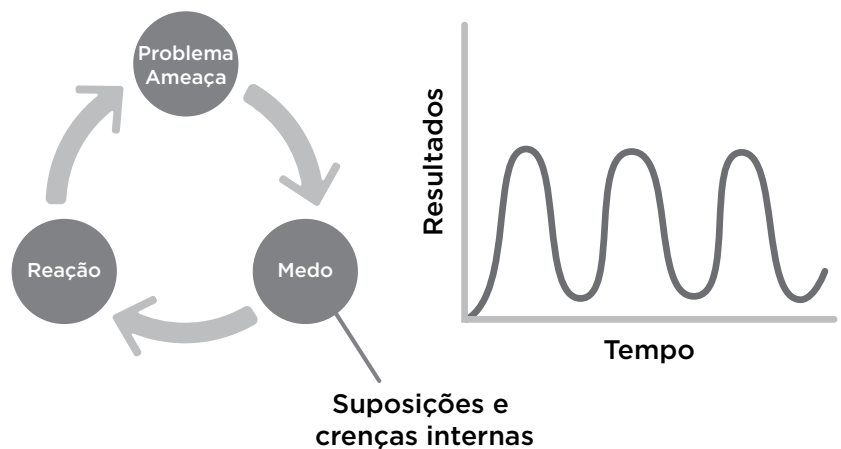
O processo de se tornar um líder mais poderoso requer uma mudança de paradigma do tipo mais profundo. Como essa mudança é tão profunda, não existe uma fórmula para ir de onde estamos para onde queremos estar. No entanto, podemos descrever onde estamos com algum detalhe e podemos descrever o novo modelo de liderança. Podemos descrever ambos porque a maioria de nós tem experiência com ambos. Kuhn descreve a situação em que o velho paradigma está desaparecendo e o novo está se firmando: as pessoas experimentam e praticam alternadamente ou simultaneamente por um longo período, enquanto o antigo morre e o novo nasce. Todos nós temos experiência no novo modelo de liderança como vou descrevê-lo, assim como temos experiência no modelo tradicional.

Usei o termo “estrutura” anteriormente em referência a velhos e novos paradigmas de liderança. A abordagem sistêmica para pensar sobre como o mundo funciona nos ensinou que a estrutura das coisas determina seu desempenho e comportamento. Assim como o projetista de um navio coloca mais esforço em seu desempenho do que o capitão ou a tripulação, a estrutura de nosso pensamento (e sua influência correspondente no projeto do sistema) é o principal determinante de nossas ações e, portanto, é o padrão de resultados que obtemos em nossas vidas e em nosso trabalho (Senge, 1990). Uma mudança nas estruturas organizacionais centrais de nosso pensamento (uma mudança em nosso paradigma) acaba se traduzindo em uma mudança nos resultados que criamos. Ações e resultados que antes não eram possíveis tornam-se possíveis. Futuros potenciais descartados como muito ilusórios tornam-se prováveis. A única coisa que é necessária é mudar a atitude de vida que usamos para criar resultados. É tão simples e tão difícil.

Penso nesses dois estados como “atitudes de vida” contrastantes porque os usamos ou os aplicamos tão amplamente em nossas vidas. (A liderança não se limita à vida organizacional.) Ambas as atitudes de vida nos servem, mas de maneiras muito diferentes. A atitude de reação aos problemas é o que usamos para nos proteger do perigo e das ameaças; usamos a atitude de criar resultados quando queremos criar algo que nos importa. Acho que tendemos a gastar muito tempo reagindo aos problemas e pouco tempo criando resultados.

Em termos mais simples, acredito que tornar-se um líder envolve mudar a atitude em relação ao uso mais frequente da atitude criadora de resultados.

Uma estrutura de mente REATIVA procura EQUILÍBRIO entre a realidade atual e suas crenças



Penso nesses dois estados como “atitudes de vida” contrastantes porque os usamos ou os aplicamos tão amplamente em nossas vidas.

(A liderança não se limita à vida organizacional.) Ambas as atitudes de vida nos servem, mas de maneiras muito diferentes. A atitude de reação aos problemas é o que usamos para nos proteger do perigo e das ameaças; usamos a atitude de criar resultados quando queremos criar algo que nos importa. Acho que tendemos a gastar muito tempo reagindo aos problemas e pouco tempo criando resultados. Em termos mais simples, acredito que tornar-se um líder envolve mudar a atitude em relação ao uso mais frequente da atitude criadora de resultados. Uma característica fundamental da atitude de reação aos problemas é que ela se concentra em eliminar o que não queremos (problemas, obstáculos, ameaças, desvios da normalidade etc.). Quando essa estrutura gera nosso comportamento, tendemos a nos “afastar” dos problemas e obstáculos (ou – mais comumente – a nos afastar das emoções desagradáveis geradas pelo problema) para fazê-los desaparecer. Nosso objetivo predominante é “voltar ao normal”.

Mesmo as estratégias de resolução de problemas mais eficientes são projetadas para eliminar o problema, para chegar a um estado de equilíbrio – de volta ao ponto de partida. Então qual é o

problema? Não há problema se você quiser apenas voltar ao normal. No entanto, a tarefa da liderança não é manter a normalidade, mas criar uma nova realidade futura. A ilusão do paradigma da reação ao problema é que poderíamos de alguma forma criar o futuro removendo os obstáculos.

Outra característica crítica dessa estrutura é que ela é gerada pelo medo. A estrutura de reação do problema torna-se especialmente insidiosa quando a ansiedade - nosso conflito emocional interior - torna-se nosso problema mais importante. Enquanto isso acontece, tomamos medidas para “resolver” nossa ansiedade - muitas vezes à custa de realmente resolver o problema ou tomar medidas para criar o futuro que queremos. Essa estrutura se torna ainda mais insidiosa porque funciona; e o fato de funcionar faz com que seja recompensador. Em outras palavras, quando nos sentimos mal, reagimos através da ação ou evitando a ação. O efeito dessas ações é que nos sentimos melhor no curto prazo. Graças ao fato de conseguirmos o que queremos - nos sentirmos melhor - o uso contínuo desta estrutura é reforçado. No entanto, quando nosso objetivo principal é se sentir melhor, podem ocorrer dois efeitos colaterais indesejáveis. Primeiro, como o objetivo é resolver a ansiedade rapidamente, encontramos uma solução rápida em vez de abordar o problema real. Isso praticamente garante que o problema retornará. Em segundo lugar, uma vez que nossas ações foram projetadas principalmente para aliviar a ansiedade, a energia que motiva nossa ação dissipa o nível de sucesso alcançado. Consequentemente, paramos de agir e o problema retorna.

Observe que desenho a estrutura de reação aos problemas como um ciclo sem fim: os problemas criam ansiedade e conflitos internos; reagimos a essa ansiedade. Se nossas reações forem bem-sucedidas na redução do problema, nos sentiremos melhor. À medida que nos sentimos melhor, reduzimos a ação até que o problema volte e nossa ansiedade recomeça. Tenho certeza de que qualquer pessoa que leia este documento pode pensar rapidamente em um problema pessoal ou organizacional que enfrentou ontem, está enfrentando hoje e espera experimentar amanhã - apesar de suas tentativas passadas, presentes e futuras de resolvê-lo. Pode até parecer para você que quanto mais você tenta resolvê-lo, mais vezes ele volta! Quando isso acontece é porque a estrutura de reação do problema está controlando seu comportamento pessoal ou organizacional. Na terminologia de sistemas, está experimentando oscilação - um padrão de comportamento que é uma consequência natural dessa estrutura.

Os gerentes costumam dizer: “Isso não é problema meu. Sou proativo e não reativo.” Às vezes, a liderança proativa é confundida com reatividade disfarçada.

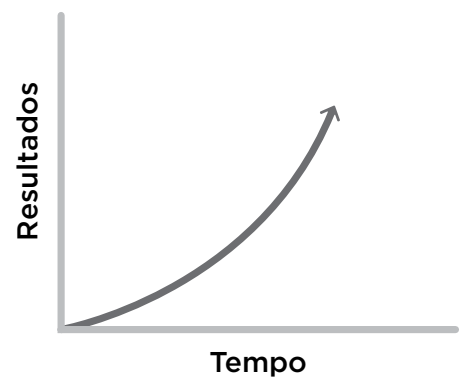
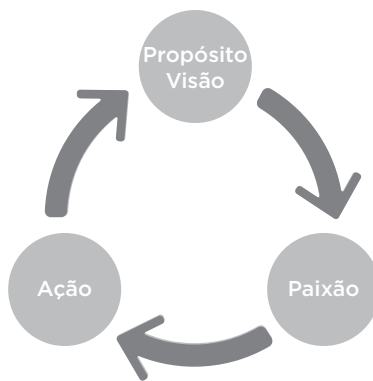
A resposta rápida aos problemas é o maior elogio que podemos oferecer a um gerente. Chamamos esses gerentes de proativos porque eles antecipam um problema antes que ele aconteça, ou antes que ele atinja proporções de crise. A única coisa ruim sobre esse tipo de ação proativa é que eles consomem excessivamente. Os gerentes passam de crise em crise com pouco tempo para respirar, e o ciclo nunca termina porque os problemas continuam voltando. Essa é uma das razões pelas quais vemos constantemente tantos gerentes de alto nível sobrecarregados com detalhes operacionais.

Lembro-me de uma entrevista com um gerente sênior, quando perguntei a ele sobre quantas vezes sua equipe dedicava tempo para planejar o futuro, ele sorriu e disse: “Não temos tempo para planejar.

Tudo aqui é uma loucura e não temos tempo para isso.” Criar o futuro requer muito mais do que resolver a crise atual. Significa dar um passo atrás na urgência do momento e adotar medidas que darão o tom para o início de um novo tempo no futuro. Muitas vezes, essa ação requer viver com a ansiedade em vez de consertá-la. A estrutura geradora de resultados é a que mais contribui para esse tipo de cuidado de longo prazo.

Por mais familiar que esse padrão oscilante de comportamento seja para você, a alternativa provavelmente também lhe é familiar. Você já alcançou um resultado importante em sua vida ou no trabalho, algo que você queria para o seu próprio bem – simplesmente porque era importante para você, algo que saiu mais ou menos como você imaginava e que agora você olha para trás com orgulho? Acho que todo mundo já teve uma experiência como essa, seja um diploma do ensino médio, um relacionamento bem-sucedido, um projeto de arte concluído ou um novo empreendimento comercial. Cada um de nós tem uma tendência natural para criar resultados que importam; criar algo que não existia antes e criar futuros que sejam consistentes com nossas aspirações e valores. Afinal, de acordo com a tradição judaico-cristã, somos feitos à imagem e semelhança do Criador. Estou convencido de que criar, dar existência ao que mais importa, é uma das capacidades humanas superiores. A estrutura de reação do problema enterra essa capacidade sob nosso desejo de conforto e segurança. A Estrutura de Criação de Resultados faz pleno uso dessa capacidade inata e é uma estrutura mais eficaz para criar o que mais importa.

O estilo de vida que cria resultados não se concentra no que não queremos, mas nos resultados que vislumbramos. Além disso, essa estrutura deriva sua energia de um conjunto muito diferente de emoções: amor não é uma palavra muito forte para elas. E o padrão de comportamento resultante é caracterizado pelo crescimento e não pela oscilação. Torna possível



obter resultados e obter cada vez mais resultados. Por quê? Porque quando agimos por desejo ou amor, sentimos os resultados que queremos e, à medida que vemos esses resultados materializados, nossa energia para perseguir esses resultados aumenta. Isso não significa que quando estamos criando não sentimos ansiedade ou problemas. O que significa é que a relação com eles é diferente. Como criadores podemos conviver com a ansiedade de manter uma discrepância entre a realidade atual e a visão por longos períodos de tempo (Fritz, 1989). Problemas e ansiedade não são usados para direcionar a ação. Eles são percebidos e compreendidos, mas a ação é baseada no que nos leva à visão.

Essas duas atitudes de vida diferem fundamentalmente. Quase todos com quem discuti essas questões podem ver evidências de ambas em suas vidas pessoais e/ ou organizacionais. Além disso, quase todos percebem consequências graves e negativas da atitude de vida de reação aos problemas quando se torna a única forma de agirmos. Imagine os efeitos a longo prazo da solução contínua de problemas como descrevi. Não importa o quão bem você faça, os problemas sempre voltam. O melhor que você pode esperar é voltar ao normal, para onde você começou. Como essa é a estrutura que a maioria de nós aprendeu para criar nosso futuro, não é de surpreender que vejamos muito mais impotência do que empoderamento – podemos rotular com justiça “dependência” como impotência traduzida em comportamentos. Não é de estranhar que vemos uma busca frenética por uma solução rápida após a outra – embora todos saibamos que não funcionam. Não é de admirar que as pessoas trabalhem tanto todos os dias, apenas para sentir que não podem ficar em um só lugar – com o progresso real fora de alcance. Não é à toa que estamos sempre tão ocupados e exaustos.

Também não é surpreendente que as pessoas nas organizações sejam céticas em relação à mudança. Toda uma jornada tentando usar uma atitude de vida, uma estrutura de pensamento que se destina a retornar à normalidade na criação dos futuros desejados. Estamos intensamente aculturados a esta atitude: somos recompensados por sermos bons “bombeiros”; fomos ensinados que não é certo sentir medo ou ansiedade e fazemos todo o possível para que esses sentimentos desapareçam: somos os destinatários de mensagens de marketing sobre maneiras simples e rápidas de arrumar nosso cabelo, nosso cheiro, nossos filhos, nossa economia e nossas vidas; respeitamos e reverenciamos as pessoas de ação, aquelas que alcançam o sucesso imediato e aquelas que nos fazem sentir melhor. Mas não podemos construir ou criar as vidas e organizações que queremos a partir de uma atitude de vida projetada para fazer as coisas desaparecerem.

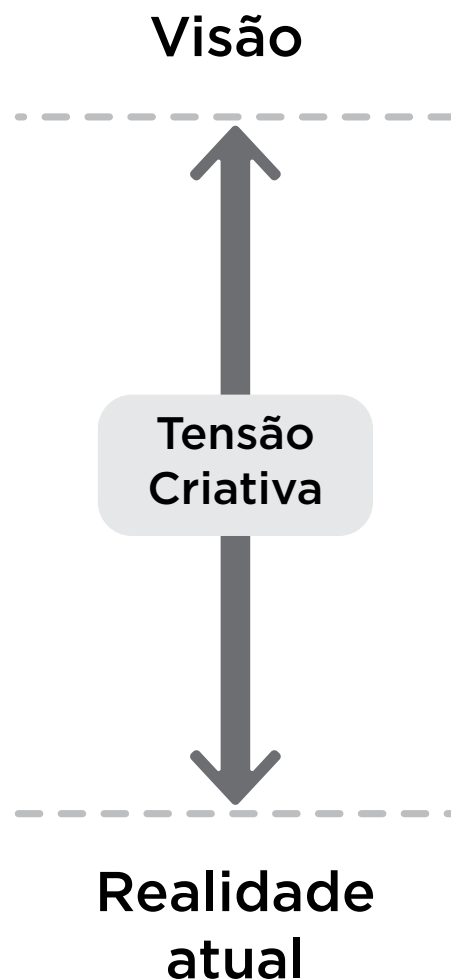
O tipo de estrutura que temos em nossas mentes tende a produzir resultados consistentes com essa estrutura. Se essa estrutura é gerada principalmente pelo medo e caracterizada pela oscilação, então é isso que veremos produzido em nossas vidas e em nosso trabalho. Se, por outro lado, a estrutura com a qual estamos mais familiarizados é gerada pelo amor e desejo e pela capacidade de produção sustentada de resultados importantes, então é isso que vivenciaremos.

A transformação de uma organização ou a transformação de si mesmo requer uma estrutura diferente daquela que usamos antes nessas questões. A pesquisa mostrou que todos os critérios para o sucesso (como felicidade, saúde, renda, paz interior, etc.) se correlacionam positivamente com essa mentalidade, que chamo de mentalidade de vida criadora de resultados. Trocar a própria vida do uso frequente da estrutura de reação do problema para o uso frequente da estrutura de criação de resultados é o principal desafio de desenvolvimento para se tornar um líder. Significa aprender a cultivar a tensão criativa.

A TENSÃO CREATIVA

Afirmo que a atitude de vida criadora de resultados é a base da verdadeira liderança, que pode ser considerada um novo paradigma de comportamento pessoal e organizacional, e que representa uma estrutura que naturalmente tende a produzir os resultados que desejamos, em vez de nos levar de volta ao ponto de partida. Agora, gostaria de explorar essa estrutura em um nível mais profundo e específico.

Ao descrever a atitude de criar resultados, referia-me à nossa consciência dos resultados que queremos criar. Eu chamo isso de nossa imagem de “visão” da nossa intenção de resultado, e discutirei o que é visão e como alcançá-la mais adiante neste artigo. Por enquanto, basta saber que, para criar um resultado, você deve ter uma ideia desse resultado em sua mente, com clareza suficiente para poder reconhecer o resultado se realmente



o criar. (Se isso parece muito simples ou simplista, é bom lembrar que na atitude de reação aos problemas agimos sem um resultado em mente, queremos apenas que o problema desapareça ou elimine o obstáculo). Essa visão dos resultados que você deseja criar é um dos componentes da estrutura localizada no coração da liderança.

Um segundo componente estrutural continua naturalmente após o primeiro. Antes de poder agir no resultado desejado, deve-se ter consciência das ferramentas que estão disponíveis para trabalhar. Antes de dar um passo para onde você quer ir, você tem que saber onde você está agora. Você deve saber o máximo possível sobre a situação atual, ou como eu a chamo, a “realidade atual”. O truque é não ser pego tentando corrigir a realidade atual – apenas aprenda sobre isso. Os criadores têm algo maior em mente (visão) do que um problema ou um obstáculo. Se nossa visão for clara e nossa compreensão da realidade atual também, perceberemos imediatamente o terceiro e mais poderoso componente da estrutura de criação de resultados. A lacuna entre o que temos agora e o que queremos ter ou criar é óbvia. O conhecimento dessa lacuna gera uma força positiva que chamo de “tensão criativa”.

Muito do que sei sobre tensão criativa vem do trabalho de Robert Fritz, autor de *The Path of Least Resistance*. Fritz descreve essa tensão criativa como um fenômeno comum e natural:

Exemplos [de tensão criativa] abundam na vida cotidiana. Sinto fome (tensão) então almoço (tensão aliviada). Ligo um interruptor de luz (tensão) e a luz acende (tensão aliviada). O sol do outono e as temperaturas mais baixas se combinam para produzir mudanças (estresse) na composição química das folhas, e as folhas mudam de cor e se soltam das árvores (estresse aliviado). Sobre ar em um balão (tensão) e solte o balão e observe-o voar ao redor da sala (tensão aliviada)

(Fritz, 1989).

Tenha em mente que a tendência natural da tensão criativa é resolvê-la. É como se eu tivesse esticado um elástico entre uma mão, representando a visão, e a outra, representando a realidade atual. Se fizesse isso, sentiria a tensão entre eles. Você também estaria ciente da energia armazenada no elástico esticado – energia tentando juntar suas mãos. Em outras palavras, a tensão deve ser resolvida em si mesma (Fritz, 1989).

Da mesma forma, a tensão criativa é uma força que tenta alinhar sua realidade atual com sua visão. Se desenvolvermos a disciplina de focar nossa atenção nos resultados que mais desejamos, ao mesmo tempo em que dizemos a verdade sobre a realidade atual (sem tentar resolvê-la rapidamente), então a tendência natural dessa estrutura é resolver mudando a realidade ao longo do tempo. Visão (Fritz, 1989). Cultivar e manter a tensão criativa é a disciplina central do estilo de vida da criação de resultados. É o motor que impulsiona o crescimento sustentado. Os líderes se tornam mestres em cultivá-la porque aprenderam que essa discrepância não é o inimigo, mas uma força gentil e poderosa para a mudança.

No entanto, estabelecer a tensão criativa não é tão fácil quanto parece, especialmente se a estrutura de reação do problema for um hábito inconsciente. À medida que nos conscientizamos dos resultados que queremos e da nossa realidade atual, a distância entre eles pode causar ansiedade. Querer algo muito importante para nós e perceber que ainda não o temos pode desencadear sentimentos de medo e perigo, inadequação ou desespero. Esta é uma tensão de um tipo muito diferente. É muito tentador reagir a essa ansiedade, agir de repente ou de forma inadequada para reduzir sentimentos negativos, apenas para nos encontrarmos firmemente presos à reação do problema, apesar de nossas melhores intenções.

Existem duas maneiras muito familiares que usamos para reduzir a ansiedade relacionada à tensão criativa. Uma estratégia comum é comprometer nossa visão, negar o que realmente queremos (Fritz, 1989). Faz-nos sentir melhor (a curto prazo) dizer que nunca quisemos isso de qualquer maneira. Uma segunda estratégia é distorcer a realidade atual, para a qual existem muitas maneiras. Podemos afirmar que a realidade atual está muito próxima da nossa visão; afinal, as coisas não são tão ruins. Ou podemos simplesmente nos recusar a ver os aspectos da realidade atual que são desconfortáveis para nós – uma prática que também tem consequências perigosas a longo prazo. A razão pela qual a maioria das pessoas não está familiarizada com a tensão criativa é porque essas duas estratégias são tão persuasivas que se tornam “normais”. São as principais estratégias da estrutura de reação aos problemas e são a antítese da liderança.

A ansiedade que vem com a tensão criativa é normal; todos nós experimentamos. No entanto, temos uma escolha. Podemos reagir à ansiedade, ou podemos focar nossa atenção nos resultados e ver nossa ansiedade como apenas mais um componente de nossa realidade atual.

Essa é uma distinção sutil, mas poderosa, e nos aproxima da descrição de por que desenvolver nossa liderança requer disciplina ao longo da vida. Os líderes sustentam, e até buscam, a tensão criativa. Eles se recusam a reagir à ansiedade inevitável. Eles não ignoram esses sentimentos negativos; pelo contrário, são alunos de seus próprios medos.

Mas eles sabem que a tensão criativa – que eles aprendem a sentir tão explicitamente quanto você sente a tensão em um elástico – é a melhor fonte de energia necessária para criar os resultados desejados.

Portanto, sugiro oito disciplinas que promovem e sustentam uma mudança de atitude da geração de resultados para a liderança genuína. A maioria delas são disciplinas internas, ou seja, são o trabalho que o líder faz dentro de si. Como Warren Bennis disse: “O trabalho do líder é um trabalho interno”. Algumas das disciplinas estão relacionadas à ação. Essas disciplinas serão descritas a seguir.

As disciplinas internas são:

- O discernimento contínuo de um **propósito pessoal** digno de nosso mais profundo compromisso.
- Traduzir esse propósito em uma **visão** de um futuro desejado.
- **Escolher** ou comprometer-se totalmente com esse futuro.
- Enfrentar e investigar **os medos e os obstáculos internos** que nos limitam
- Desenvolver a **intuição** para equilibrar e orientar a análise racional.

As disciplinas de ação são:

- Aprender a **pensar sistemicamente** e projetar novos sistemas.
- Comprometer-se a **dialogar** de forma autêntica e corajosa enquanto buscamos nossa visão com a cooperação de outros.
- Desenvolver **comunidades de aprendizagem** de liderança.

Os líderes se concentram na visão que importa e continuam a olhar sistematicamente para a realidade atual – apesar da ansiedade que esse processo desperta. Obviamente, não pode ser qualquer visão – apenas uma visão com a qual você se importa profundamente pode definir a tensão criativa.

A visão deve ser importante para você, uma que você queira e ame o suficiente para assumir o risco e que esteja conectada ao que chamo de seu propósito pessoal como pessoa. A energia na tensão criativa vem da paixão gerada pela busca de resultados alinhados ao nosso propósito mais profundo. Descobrir e explorar esse senso de propósito é a primeira disciplina da liderança.

DISCIPLINAS DE LIDERANÇA INTERNA

Objetivo

Warren Bennis afirma em seu livro *On Becoming a Leader* que todos os líderes que ele entrevistou concordaram com os seguintes pontos:

Todos concordam que os líderes nascem, não são feitos, e que são feitos em maior medida por eles mesmos e não por meios externos... Dizem que nenhum líder pretende ser um, mas pretendem expressar-se livremente e totalmente... Tornar-se líder é sinônimo de tornar-se você mesmo. É exatamente assim tão simples e tão difícil... Antes de tudo, você deve encontrar o que você é e então você deve ser.

A descoberta e exploração contínua de nosso senso de propósito é a disciplina central da mentalidade criadora de resultados. É o ponto de partida para o verdadeiro desenvolvimento da liderança.

O poder de criar o que importa diante de circunstâncias adversas vem de dentro. Vem da paixão e da convicção. A paixão é a força energizante da tensão criativa e a atitude de criar resultados. A paixão tem sua fonte no conhecimento do propósito, no conhecimento do que viemos aprender, ser e fazer com nossas vidas. A maioria das pessoas não conhece um senso de propósito profundo e obediente, não porque não o tenha, mas porque não integrou uma disciplina de atenção plena espiritual em suas vidas.

Minha descrição favorita do processo de descoberta do propósito é encontrada em Cartas a um jovem poeta, de Rainer Maria Rilke. O jovem poeta do título escreveu para Rilke e anexou algumas amostras de seu trabalho para ele criticar. Em vez de fazê-lo, Rilke respondeu com alguns conselhos

sobre a questão fundamental de por que escrever poesia em primeiro lugar – ao fazê-lo, ele escreveu uma descrição muito clara do propósito pessoal:

Ele me pergunta se seus versos são bons. Ele me pergunta. Ele perguntou a outros em ocasiões anteriores. Ele os enviou para revistas. Tem em comparação com outros poemas e fica chateado quando certos editores rejeitam seu trabalho. Bem (já que você pediu meu conselho), peço que largue tudo isso. Ninguém pode lhe dar conselhos ou ajuda, ninguém. Há apenas uma maneira de fazê-lo. Olhe dentro. Procure o motivo que lhe diz para escrever; descubra se você está expandindo suas raízes nos lugares mais profundos do seu coração, reconheça se você teria que morrer ou não se não tivesse permissão para escrever. Mas antes de tudo – pergunte-se na hora mais tranquila da sua noite: devo escrever? Mergulhe fundo dentro de si mesmo para encontrar a resposta. Se sim, se a resposta a esta pergunta for um simples e forte “sim, devo”, então construa sua vida de acordo com essa necessidade; a vossa vida, mesmo na sua hora mais indiferente e mínima, deve ser sinal desta necessidade e testemunho dela.

Quanto de nós foram profundamente dentro de nós mesmos? Quanto de nós sabemos o que “deveríamos” fazer ou ser? Acredito que esse tipo de convicção e paixão profunda é rara e, enquanto for, a liderança genuína também será rara.

Cada um de nós é uma entidade espiritual única. Com isso vêm nossos anseios e dons únicos para expressar nossa singularidade no mundo. Também abrigamos experiências e ondas de condicionamento que tornam difícil identificar e levar a sério nossa condição única. Nos aculturam e nos ensinam a definir nossa identidade e segurança com base no progresso, obtendo aprovação e atendendo às expectativas dos outros.

Quando a busca de nosso propósito entra em conflito com esses mapas de identidade, é fácil perder de vista nossos anseios mais profundos. Nesse momento, nossa alma torna-se prisioneira de nossas estratégias bem condicionadas de reação aos problemas. É muito difícil começar a busca pelo verdadeiro propósito quando temos o hábito de reagir com confiança. Então, voltamos ao dilema original apresentado anteriormente, não podemos buscar segurança e propósito simultâneo. Devemos escolher. A alma não está interessada em segurança. A alma conhece seus anseios e não está disposta a se comprometer. Esta é a escolha mais importante que fazemos na vida. É também o que determina a natureza e a qualidade de nossa liderança.

Por muito tempo, nossas vidas nos falaram sobre o que mais importa. Elas nos deixam pistas. Cabe a nós ter a coragem de manter uma disciplina de atenção à maneira muito sutil com que nossa alma nos chama. Costumo trabalhar com pessoas em um processo simples que chamo de “ouvir a vida”. Envolve refletir sobre os momentos em nossas vidas em que nos sentimos mais vivos e também identificar os momentos em que a vida foi tão difícil quanto possível. Quando as pessoas comparam esses dois conjuntos de experiências e os abstraem de elementos que pareciam estar presentes no

primeiro e ausentes no segundo, começam a perceber temas e padrões. Em tais experiências de vida estão as pistas para o nosso propósito, a maioria de nós só obterá pistas. Prestar atenção nelas, deixar que elas nos mostrem o caminho para nossos anseios mais profundos e definir qual desses anseios é “obrigatório” é o trabalho desta disciplina.

Podemos descobrir muito sendo abertos sobre o que nossas experiências de vida estão tentando nos dizer. Algumas das coisas que encontramos servem como confirmação, outras não saberemos. Talvez tenhamos uma sensação profunda de que algo em nossas vidas está inacabado, apesar de ser bem-sucedido externamente.

Talvez descubramos que o que mais nos satisfaz não é o que as pessoas querem nos pagar. Talvez muitas vezes pensemos em um trabalho diferente ou em algo que sempre quisemos alcançar e não conseguimos. Talvez estejamos doloridos e atormentados pela sensação de que o que estamos fazendo não é o que queremos fazer. Acho que estamos continuamente tentando nos dizer algo sobre nosso propósito e que tudo o que temos a fazer é prestar atenção para aprender algo profundamente importante.

Acredito que a tarefa da vida, em poucas palavras, é descobrir nosso propósito e construir nossas vidas em torno dele. Fácil? Existem muitas complicações: muitas pressões ao nosso redor que nos distraem desses sentimentos e percepções, incluindo pedir-nos para “cair na real” e “voltar ao mundo real”. Além disso, a vida nos dá muitas pistas, mas para a maioria são apenas isso, pistas. É um trabalho real dar sentido às faixas, e quando pensamos que já entendemos tudo, novas faixas chegam. A descoberta do propósito não é um evento, é um processo ao longo da vida. A disciplina essencial da vida e da liderança está em buscar continuamente uma compreensão de nosso propósito pessoal e seu significado na direção de nossas vidas.

Há outra complicação. Todos os itens acima requerem coragem. Assim como a tensão criativa vem de uma oportunidade de reagir à ansiedade, a busca do propósito não pode ficar cara a cara com nossos maiores medos. Geralmente descobrimos o que realmente importa para nós e ficamos apavorados. Como o poeta David Whyte colocou em *Out On The Ocean*:

***E a centelha por trás do medo, conhecida como vida,
ataca a chama, sempre essa energia queima dentro
quando permanece apagada e o corpo se enche
de fumaça densa.***

Muitas vezes, a faísca está por trás do medo. O amor e a paixão que queremos descobrir quando encontramos um propósito são acompanhados por todos os tipos de medos relacionados à mudança necessária para nossas vidas se seguirmos uma nova direção, nossa incompetência percebida para persegui-la, a possibilidade de fracasso ou os conflitos vemos no que os outros esperam de nós ou no que aprendemos a esperar de nós mesmos.

Mais uma vez, temos a oportunidade de progredir em nossa atitude de reagir aos problemas para reduzir esses sentimentos desagradáveis e desconfortáveis. Se abandonarmos o propósito nesta situação, ficamos presos com nossas próprias engenhocas – nas quais mudamos quem somos por segurança temporária – “e o corpo se enche de fumaça densa”. Isso é morte espiritual.

A alma sabe para onde quer ir e não aceita nenhum compromisso. A liderança requer a disciplina para deixar ir e ser guiado por nosso propósito mais elevado. Essencialmente, é uma disciplina espiritual. Acredito que esta é a única maneira de alcançar o poder necessário para transformar a nós mesmos e nossas organizações – apesar dos riscos políticos, dúvidas, medos e possíveis fracassos. Somente o compromisso com um desejo profundo pode nos sustentar, pois é bastante importante. A menos que os resultados que estamos buscando estejam ligados a algo profundo dentro de nós, a tensão criativa é facilmente engajada e então voltamos à estaca zero.

A tarefa do líder não é apenas cultivar e sustentar o propósito e a tensão criativa dentro dele, mas também cultivar e sustentar esses elementos para toda a organização. Não existe uma maneira segura ou isenta de riscos de conseguir isso. Não existe uma fórmula para o sucesso. Mas há um poder dentro dele – o poder que está na fonte da liderança genuína.

Visão e alinhamento

Se o propósito é o ponto de partida da liderança, então a visão é a principal contribuição da liderança. Basicamente, liderança é o ato de articular e agir em busca de uma visão que flui do nosso compromisso com um propósito maior. Cada um de nós tem um propósito único e pessoal que procura se expressar através de nossas vidas. A visão é uma imagem de como queremos atualizar o significado de uma forma tangível.

É uma maneira de perceber a direção específica que nosso espírito deseja seguir. Liderar é levar nossa visão a sério. Liderar é discernir constantemente a visão na variedade de circunstâncias em que podemos nos encontrar, incorporar essa visão em cada encontro (Block, 1987), engajar os outros na busca de uma visão comum e encontrar juntos a visão concreta e maneiras de transferir a visão para a ação.

Destilar a visão no diálogo com os outros é outra disciplina que está no cerne da liderança. Sem esta disciplina não há liderança. A visão, ou melhor, “ter a visão” é muito popular nos dias de hoje. Infelizmente, como a visão é uma daquelas ideias simples e profundas, ela está se tornando a mais recente vítima de vários modismos de gestão. É o sabor do mês. Está engajado tão superficialmente que suas recompensas são poucas, e já começamos a ouvir o coro de reclamações dos escalões gerenciais “tentamos a visão, mas não deu certo”.

A literatura escrita sobre visão não é muito útil. Peter Block define a visão como intangível: “A expressão do significado final e contribuição única”, enquanto Robert Fritz a define como tangível: “É específico o suficiente para ser identificado quando visto”. Tal divergência confunde gerentes e consultores sobre o que realmente é o desenvolvimento da visão organizacional. Consequentemente, tendemos a pensar na visão como tendo uma relação próxima com o que já conhecemos. Acabamos desenvolvendo declarações de valor ou missão, ou produzimos declarações de visão que parafraseiam nosso plano de negócios, mas não nos envolvem como indivíduos apaixonados e criativos.

Então, o que é visão e como ela difere da missão, valores, estratégias, metas e objetivos? Um exemplo muito útil para esclarecer a diferença vem do Discurso do Estado da União do presidente Kennedy,

no qual ele pediu ao país que “... coloque um homem na lua e o traga de volta em segurança antes do final da década”. Observe que o presidente não disse “vamos escanear os céus...” – uma declaração de direção ou intenção –, mas afirmou o resultado que ele tinha em mente com detalhes suficientes para que o mundo inteiro soubesse quando o alcançassem (como fez em julho de 1969).

Visão é o elo entre missão e valores em uma ponta de um contínuo, e metas e objetivos estratégicos a outra ponta. Além disso, a maioria das descrições de visões não faz a conexão fundamental entre o que é importante para nós pessoalmente – nossos propósitos pessoais – e a descrição detalhada do que queremos criar. Kennedy articulou uma visão que era específica o suficiente para que todos entendessem e compartilhassem, idealista o suficiente para envolver as pessoas no que elas mais valorizavam, fosse orgulho nacional, excelência em engenharia ou desempenho aeronáutico; e tão estratégico que faça a diferença nas relações internacionais, nos usos tecnológicos derivados e na vontade nacional. A verdadeira visão é específica, estratégica, idealista e comunitária.

A visão deve ser específica o suficiente para identificar quando é realizada. “Ir para o Oeste...” não é uma visão, “Chegar à cidade de São Francisco...” é muito mais preciso, quando você chegar lá, saberá que a missão foi cumprida. Expliquei pela primeira vez a importância da especificidade há muitos anos, quando ajudei a desenvolver uma declaração de visão em um grupo de vendas em uma empresa da Fortune 500.

Desenvolvemos a típica declaração embelezada que parecia mais uma declaração de visão. filosofia / valores do que uma visão de negócios. O grupo ficou moderadamente satisfeito com o resultado após dois dias de trabalho. Algumas semanas depois, entrei em uma reunião de grupo. A primeira coisa que senti foi a excitação tangível na sala. Ninguém sentado, todos falavam empolgados sobre o que iriam conquistar no mercado. No flipchart havia uma lista de dez pontos intitulados “Nossa Visão”. Fiquei desapontado porque essas dez vinhetas não se encaixavam na minha definição de visão na época (que eu aprendi como “a expressão do significado final e contribuição única”). Mas seu entusiasmo era inegável.

Dois anos depois, entrevistei o grupo para avaliar o impacto do nosso trabalho conjunto. Uma pessoa disse claramente “nossa visão era muito poderosa, ainda sinto sua força”. Quando lhe perguntei a que declaração de visão ele estava se referindo, ele listou os dez pontos em ordem. Eu tinha muita pouca lembrança da outra declaração que desenvolvemos anteriormente.

A visão é estratégica, mas não é uma estratégia em si. A estratégia começa a definir a direção de como chegar aonde você está na direção da missão. A visão é o ápice da estratégia. É uma descrição de como queremos que o negócio exista em um ponto no futuro. Defina uma direção que levará a organização à prosperidade. A visão é uma resposta às realidades atuais do mercado, mas descreve um futuro que não está vinculado à realidade. A visão define a contribuição única da organização para necessidades reais, mercados reais e imperativos sociais e culturais reais.

A visão também é idealista. Ela captura as mais altas aspirações para nossas vidas e nosso trabalho (Kiefer & Stroh, 1984). É descaradamente espiritual e fundamentalmente imaginativa. Uma visão idealista aprisiona em um nível mais profundo do que a promessa de lucro ou participação de mercado. Muitas vezes, uma visão inclui ambos, mas por idealista quero dizer uma que apela aos nossos valores, aspirações mais elevadas e propósitos pessoais. Dessa forma, uma visão idealista também torna a busca por ela significativa e valiosa.

Como você pode ver, estou convencido de que a liderança exige muito trabalho. A visão deve ser idealista o suficiente para que os resultados que ela gera sejam importantes para nós. Uma visão de

resultados específica, estratégica e idealista é produto de um processo criativo em si, que integra a expressão pessoal do nosso propósito e dos outros com o mundo maior: os contextos em que vivemos e trabalhamos. Os líderes criam essa visão delineando um conjunto de resultados para os quais as pessoas podem trabalhar com um senso de propósito idealista e que também proporcionará benefícios pessoais e organizacionais práticos e estratégicos.

Então, qual é o papel de um líder? Primeiro, é ser uma pessoa com visão. A visão é a essência da liderança. Ver o líder é ver a visão; ele cuida dela, personifica-a, transforma-se nela e assume-a – não pode deixar de se envolver com ela. Perseguir a visão traz paixão, significado e alegria a essa pessoa. Ao encenar a visão, o líder torna-se o catalisador em torno do qual a visão toma forma e se torna real e em torno do qual os outros podem se unir (Senge, 1990).

O segundo papel da liderança é facilitar o diálogo focado na construção de alinhamento em torno de uma visão comum (Kiefer & Stroh, 1984). Este é o aspecto comunitário da visão. Alinhar outros em torno de nossa visão é essencial se quisermos que nossas organizações prosperem.

Alguns aconselham os líderes que criam a visão para que mais tarde os outros se unam ou participem dela. Mas isso é patriarcal e autodestrutivo: nenhum poder vem de estar ligado à visão de outra pessoa. Em vez disso, ao expressar sua visão, o líder faz com que os outros reflitam sobre o que eles representam. É muito difícil permanecer neutro na presença de uma liderança forte. Quando a encontramos, somos desafiados a examinar ou avaliar nossos próprios interesses e nossa própria atitude. O alinhamento ocorre quando outras pessoas descobrem que também podem alcançar seu propósito trabalhando com o líder no interesse de uma visão comum.

Quando o líder encarna a visão, ele estimula a reflexão nos outros e se engaja no diálogo sobre as características comuns do propósito, ou cria uma oportunidade para que o verdadeiro propósito e visão da organização sejam destacados. O verdadeiro alinhamento emerge à medida que o diálogo continua. Os líderes devem iniciar e sustentar esse diálogo, devem estar dispostos a influenciar e ser influenciados. O resultado do diálogo contínuo é um consenso emergente sobre a realidade atual com uma visão que expressa as maiores aspirações do grupo – emocionar, humilhar e satisfazer seus membros e contribuir para o sucesso organizacional.

A disciplina da liderança é criar uma visão conectada ao propósito e ser essa visão; motivar outros a fazerem o mesmo; e destilar e refinar um senso comum de propósito e resultados de um diálogo honesto. A visão organizacional resultante explora o poder espiritual do propósito e fornece força geradora para resistir à criação de resultados pessoais e organizacionais significativos.

Escolha

A visão é impotente até que o compromisso seja encontrado. O compromisso é a ponte entre nossa visão e sua realização futura. As palavras de WH Murray são muito claras:

Antes do compromisso vem a indecisão, a opção de voltar, sempre a ineficácia. Há apenas uma verdade elementar em relação a todos os atos de iniciativa (e criação), cuja ignorância mata

inúmeras ideias e planos esplêndidos: que no momento em que alguém se compromete definitivamente, a Providência também o faz. Todos os tipos de coisas acontecem para ajudar, o que de outra forma não teria acontecido. Uma corrente de eventos surge graças a esta decisão, colocando a nosso favor incidentes e encontros inesperados, além de ajuda material, tudo com que ninguém jamais poderia sonhar. Adquiri um profundo respeito pelos dísticos de Goethe: “O que você pode fazer, ou o que você pode sonhar em fazer, comece / A ousadia tem gênio, poder e magia dentro de si”.

Imagine o que teria acontecido se Kennedy tivesse dito: “Vamos trabalhar em algumas dessas tecnologias, e se elas funcionarem e pudermos comprá-las quando chegar a hora, então poderemos nos comprometer a ir à lua”. Certamente eles nunca teriam conseguido. Não porque os desafios tecnológicos fossem diferentes, mas porque esse tipo de compromisso nunca resultou em grandes conquistas.

Outra disciplina essencial de liderança é comprometer-se consigo mesmo antes de saber como fazer o que disse que faria, antes que seja seguro assumir um compromisso e antes de saber com certeza se é possível. Escolho a palavra “escolha” para esse tipo de compromisso. Escolher um resultado é comprometer-se com ele, apesar de todas as razões pelas quais essa escolha pode não parecer viável ou isenta de riscos. Fazer essa escolha é um ato fundamental; o resto deriva dele.

Sem escolha não há tensão criativa. A tensão criativa é estabelecida por uma escolha completa e total de visão (Fritz, 1989). Embora isso não seja de forma alguma uma garantia de sucesso, aumenta significativamente as chances de que o que escolhemos se torne realidade. Não há nada de mágico nisso. Enquanto o compromisso com um resultado for evitado, haverá distrações para a ação deliberada em torno do resultado. Ou porque o foco no resultado está incompleto, você perderá oportunidades de agir no interesse do resultado. Dessa forma, você comprometerá a tensão criativa, que é sua melhor aliada na busca do resultado.

Escolher é difícil porque exige mais de nós do que mero acordo ou pensamento positivo. Muitas vezes ouço pessoas falando sobre os resultados que desejam, desejam e/ou precisam. Paro e peço que escolham o resultado dizendo “eu escolho...” e finalizando a frase com o resultado que acabaram de mencionar. As palavras muitas vezes ficam presas em suas gargantas. Eles começam a me dizer por que não podem escolher. Eles falam sobre obstáculos esmagadores, como eles não têm certeza de que estão prontos para fazer o que for preciso para chegar lá, e o impacto que perseguir essa escolha teria sobre os outros. Às vezes, se forem honestos, falam sobre seu medo e sensação de inadequação, ou sua desesperança de que nunca conseguirão.

Isso me lembra de quando eu estava no trampolim de salto de 10 pés de altura tentando decidir se eu estava realmente comprometido com o salto. As eleições são um salto no vazio. Elas significam aceitar em um momento, todo o risco envolvido em buscar essa escolha. Significa abrir mão da necessidade de saber e confiar que um criativo como será descoberto ao longo do caminho. A maioria de nós não está acostumada a esse tipo de compromisso da vontade. E há uma grande diferença entre 95% e 100% de comprometimento. Ou, como alguém já disse em outro contexto, os

últimos metros são os mais difíceis.

As desculpas que a maioria de nós oferece para não poder ter o que deseja se concentram em obstáculos externos, como falta de tempo, dinheiro e apoio adequado de outras pessoas. Eu as chamo de desculpas porque elas são verdadeiras para todos nós. A menos que tenhamos nascido com uma grande fortuna, nenhum de nós tem tempo, dinheiro ou apoio adequado. Além disso, há muitas pessoas e organizações com as mesmas limitações de recursos, que alcançaram resultados que dizemos não serem possíveis. Concentrar-se nesses obstáculos é um indicador de que estamos presos no ciclo de reação aos problemas.

Para a maioria, o foco nos obstáculos externos é uma maneira conveniente de evitar problemas internos mais profundos que nos limitam. Ao longo dos anos, compilei uma lista (abaixo) das coisas mais profundas que nos impedem de fazer escolhas:

- Podemos ter a impressão de que precisamos saber como fazê-lo – ou nos sentirmos confiantes de que é possível – antes de nos comprometermos com a escolha.
- Podemos não saber o que realmente queremos. A escolha pode nos confrontar com a necessidade de mudança. Muitas vezes é mais fácil negar o que queremos e o quanto queremos do que enfrentar a vulnerabilidade da mudança. Se realmente admitíssemos que queremos esse resultado, teríamos que mudar.
- Podemos acreditar que escolher um resultado significa abrir mão de outro resultado desejável; pensamos que temos desejos mutuamente exclusivos. Para a maioria, o foco nos obstáculos externos é uma maneira conveniente de evitar problemas internos mais profundos que nos limitam. Ao longo dos anos, compilei uma lista (abaixo) das coisas mais profundas que nos impedem de fazer escolhas: Obstáculos internos, como os da lista, exigem introspecção, discernimento e autodescoberta. Esta é a disciplina de escolha. É muito mais difícil e fácil evitar do que permanecer em um estado de ambivalência e falta de compromisso. Possivelmente, vemos a situação de uma perspectiva de ou/ou em vez de uma perspectiva de ou/e; não sabemos como criar os dois resultados ao mesmo tempo ou não achamos possível fazê-lo (uma variação do primeiro ponto).
- Podemos não querer realmente o resultado, ou sua prioridade entre outros resultados pode ser relativamente baixa.
- É possível que para nós o resultado seja um “must”. Que seja algo que sentimos que temos que criar para ficar bem; ou que é errado não querer. Neste caso não queremos o resultado em si, mas como um acessório ao nosso frágil senso de identidade e segurança. Uma parte de nós sabe que realmente não a queremos, outra parte sente que precisamos dela para sobreviver. O compromisso total é difícil quando temos esse conflito.
- Podemos ter crenças centrais sobre os outros ou sobre nós mesmos que entram em conflito com a busca de um determinado resultado. Nesse caso, alcançar ou não o resultado coloca em risco uma ou mais de nossas estratégias de identidade e segurança. Corremos o risco de falha, imperfeição, perda de aprovação, etc.

Há algo muito interessante sobre essas proporções. Nem faz parte de uma realidade atual fora de nós mesmos. Os obstáculos mais significativos colocados entre o que queremos e nós mesmos vêm de dentro. Obstáculos externos são mais fáceis de superar. Eles são simplesmente uma questão de

estratégia bem executada. Podemos acreditar que escolher um resultado significa abrir mão de outro resultado desejável; pensamos que temos desejos mutuamente exclusivos. Para a maioria, o foco nos obstáculos externos é uma maneira conveniente de evitar problemas internos mais profundos que nos limitam. Ao longo dos anos, compilei uma lista (abaixo) das coisas mais profundas que nos impedem de fazer escolhas: Obstáculos internos, como os da lista, exigem introspecção, discernimento e autodescoberta. Esta é a disciplina de escolha. E é muito mais difícil e fácil evitar do que permanecer em um estado de ambivalência e falta de compromisso.

Ao escolher, muitas pessoas experimentam uma poderosa dose de ansiedade, cuja fonte é sua estrutura interna de crenças sobre o que é possível, como o mundo funciona e/ou o que elas precisam para se sentir seguras e valiosas. Essas crenças formam os obstáculos mais importantes na criação do que queremos. Essas crenças não devem ser eliminadas antes da escolha (na verdade, como veremos mais adiante, elas não podem ser eliminadas), nem os conflitos internos criados por essas crenças devem ser resolvidos antes da escolha. Basta saber que o queremos. Se quisermos, podemos escolhê-lo, apesar de essas crenças contraditórias gerarem ansiedade. O que fazemos com essa ansiedade e conflito interno é a próxima disciplina de liderança.

Outro gerador de ansiedade é a falta de fé. As eleições são um salto no vazio. Exige fé. Aqueles que têm prática nesta disciplina também desenvolveram uma fé nas forças além do esforço. Como a citação no início desta seção implica, o universo é providencial. Quando nos comprometemos totalmente, somos unidos por forças maiores do que nós mesmos. Isso é especialmente verdadeiro quando as escolhas estão alinhadas com nosso propósito maior. A orientação para a criação de resultados tem uma qualidade mágica justamente por isso. Como Rilke colocou em seu poema *A Man Observando*: “O que lutamos é tão pequeno / O que luta contra nós é tão grande”. Como Joseph Campbell disse em sua série com Bill Moyers, *Pursue Your Happiness*: “Quando você segue o propósito de outra pessoa, todas as portas permanecem fechadas, mas quando você se compromete com seu verdadeiro propósito, as portas estão sempre abertas”. Se você não está acostumado com a disciplina da escolha, pode não entender essa ideia e suas escolhas podem ser mais ansiosas do que o necessário. Os líderes, no entanto, têm esse tipo de apoio.

Os líderes aprenderam a disciplina da escolha. Conseguem visualizar resultados e se comprometer com eles, mesmo diante da forte ansiedade gerada pela situação. Você se pergunta se eu soubesse que não poderia falhar, como eu faria isso? E se a resposta for sim, eles escolhem – plenamente conscientes de que podem falhar, mas também sabendo que a melhor prevenção contra falhas é o comprometimento total. Você também olha para sua ansiedade em busca de pistas sobre sua estrutura interna de crenças e sempre encontra maneiras de trabalhar com essas crenças para melhorar as possibilidades do que você escolheu e pode criar.

Trabalhando com obstáculos internos

Descobrir o propósito pessoal, esclarecer o propósito em uma visão dos resultados desejados e escolher esses resultados, não importa o que aconteça, são as disciplinas que estabelecem a tensão criativa – essas são as disciplinas de liderança que exploramos até agora. Na superfície, estes podem parecer auto-evidentes. Então, por que a liderança é tão rara? Por duas razões. Primeiro porque as disciplinas mencionadas acima não são praticadas ou são praticadas de forma superficial. Segundo, porque evitamos sistematicamente o trabalho mais doloroso, o de olhar para os obstáculos internos – sondar profundamente a fonte de nossa autolimitação e comportamento inconsciente. Tentamos encontrar uma maneira conveniente de “ir atrás das moedas de ouro”. Procuramos arranjos superficiais,

nos recusamos a “escorregar abaixo da superfície no poço da dor”, desejamos um caminho menos doloroso. Como meu mentor, Peter Block, me disse uma vez: “Bob, você quer subir de cargo sem cicatrizes”.

Na atitude de reação aos problemas, nossas ações são geradas pela ansiedade e pelo medo da perda. Essa reação não nos leva aonde queremos ir. Em vez de. Reduzimos temporariamente nossa ansiedade fugindo do problema real. Sentir-se seguro e confortável é uma prioridade maior do que ser fiel a nós mesmos e agir de acordo com nossa visão. Para muitas pessoas, essa estratégia reativa não é consciente – e, como é inconsciente, ficamos presos em um ciclo interminável de ansiedade, reação e resolução de problemas. A única saída é através dele. Como os gregos costumavam dizer “Conhece-te a ti mesmo”.

Neste documento, mencionei brevemente que cada um de nós tem “mapas de identidade”. Todos nós desenhamos mapas. Todos nós tiramos conclusões de nossa experiência sobre a natureza de nossa realidade e a natureza de nós mesmos. Chegamos a muitas dessas conclusões quando somos jovens e, portanto, inexperientes em relação ao nosso mapa. Na verdade, nossos mapas estão cheios de erros. Muitos dos erros são equivalentes à nossa autoestima e segurança, como a aprovação dos outros, reconhecimento, amor, perfeição, estar bem, encaixar, progredir, etc. Essas equações (por exemplo, auto-estima = aprovação) criam uma necessidade compulsiva de ter mais valor e segurança para corresponder. Eu chamo essas situações de estruturas de crenças. Outras crenças que nos causam problemas são as conclusões a que chegamos e que limitam o que somos capazes de fazer ou o que é possível para nós (por exemplo, não sou bom em falar na frente dos outros). Também formamos crenças sobre os outros e sobre a natureza da realidade (por exemplo, é um mundo hostil no qual estamos sozinhos). Juntas, essas estruturas de crenças desenham um mapa da realidade, que usamos para navegar em nossas vidas.

Muitas vezes as crenças que temos não são conscientes. Nós os temos há muito tempo e convivemos com eles há tanto tempo que parecem verdadeiros. No entanto, o trabalho dos psicólogos cognitivos – especialmente o de Albert Ellis e David Burns – nos diz que esses mapas não são tão confiáveis quanto parecem. Como disse o psiquiatra M. Scott Peck, “nossa visão da realidade é como um mapa com o qual negociamos o terreno da vida. Se o mapa for verdadeiro e preciso, geralmente saberemos onde estamos. Se o mapa for falso e impreciso, geralmente estaremos perdidos.”

Quando estabelecemos uma tensão criativa, muitas vezes sentimos outro tipo de “tensão”, dito “tensão” é o medo em uma de suas muitas formas: ansiedade, dúvida, desesperança, raiva, desamparo, urgência, etc. Nossos mapas de realidade e identidade produzem essa ansiedade. Ao descobrir, escolher e/ou realizar as ações (necessárias para buscar o que mais desejamos) que entram em conflito com nossos mapas de realidade e identidade, experimentamos o medo em uma de suas muitas formas. Se reagirmos para reduzir a ansiedade e nos mantermos seguros, nossos mapas estão definindo nosso futuro e não nossa escolha consciente. Já que muitos de nós temos sérias falhas em nosso mapa, se deixarmos que este seja nosso guia, certamente estaremos perdidos. Nossas vidas são determinadas por ações e conclusões passadas, não pelo futuro que queremos.

Nossas estruturas de crenças mais poderosas são aquelas que estão conectadas às nossas definições de segurança e identidade. Essas crenças estão relacionadas à conquista de algo (X) ou a um certo modo de ser (Y) à nossa capacidade de sobreviver ou ser digno de existir.

Portanto, algo que arrisca a perda de X ou o fracasso de Y é aterrorizante. Muitas vezes, esse terror é inconsciente (ou podemos experimentá-lo como estresse, ansiedade, medo, raiva etc.), mas influencia

nosso comportamento. Esta é a “faísca por trás do medo” sobre a qual falamos anteriormente. Uma escolha nova e frágil tem pouco poder quando uma dessas crenças bloqueia nossas ações ou mesmo a própria escolha. Quando esse terror e as estruturas de crença ligadas a ele permanecem inconscientes, eles conseguem nos conduzir. Esta é a essência da estrutura da reação aos problemas.

As crenças que compõem muitos de nossos mapas não suportam a transição organizacional do patriarcado para a associação descrita acima. De fato, muitas das crenças mais comuns são de natureza patriarcal, o que explica a gênese psicológica do patriarcado. Duas das estruturas de crenças mais importantes para nosso estudo de liderança são aquelas relacionadas à dependência e ao controle.

Na dependência, nos movemos em direção aos outros (Horney, 1945) de uma maneira que nos liga à sua aprovação e nos deixa sujeitos ao seu controle. A dependência é incapacitante porque enfraquece nosso poder – e tende a fazê-lo apesar de nossa consciência. Racionalizamos nossa dependência afirmando que temos que “seguir o fluxo para nos darmos bem” ou apontando que “é assim que as coisas são feitas aqui”. Essas são todas desculpas para ser cauteloso sobre o que fazemos e dizemos, para permanecermos seguros e para ganhar ou manter a aprovação dos outros (Block, 1987). Nossa necessidade de aprovação decorre da crença de que nossa auto-estima e a aprovação dos outros estão de alguma forma relacionadas. Quanto mais queremos a aprovação dos outros, mais nossa auto-estima se mostra em situações de confronto, e mais provável é que ajamos motivados pelo interesse da segurança e não pelo interesse de nossa visão.

Controle significa mover-se contra os outros (Horney, 1945) para dominá-los, ser melhor que eles e/ ou superá-los. É semelhante à dependência, pois é uma estratégia para estabelecer e manter a identidade e a segurança. É diferente da dependência apenas da direção. Quando agimos de forma dependente, nos submetemos às expectativas dos outros. Quando estamos no controle, exigimos que os outros se submetam às nossas expectativas e/ou tentem ter mais sucesso do que eles. Em uma estrutura de controle, o maior medo é perder o controle ou não medir, por isso microgerenciamos, delegamos mas retemos toda a autoridade, intimidamos para exercer influência, só ganhamos se alguém perde, insistimos em saber o respostas e o caminho certo, e assim por diante. Racionalizamos nosso comportamento com um repertório de histórias sobre coisas saindo do controle. Permitimos que nossas ações sejam geradas pela crença de que a autoestima depende de sermos melhor que os outros e controle de pessoas e situações.

Nossa auto-estima é exposta se deixamos de ser os melhores e de estar no controle. Quanto mais precisarmos desse tipo de controle, menor será a probabilidade de agirmos no interesse de nossa visão. Gastamos toda a nossa energia reagindo ao risco de perder o controle – uma atividade que não deixa energia para mais nada.

Aprendemos essas lições quando éramos crianças à procura de comida e proteção, quando vivíamos em um mundo de gigantes. Dependíamos legitimamente dos anciãos para segurança e auto-estima.

Em resposta ao desamparo e vulnerabilidade que sentíamos, adotamos uma estratégia de controle ou dependência. E a maioria de nós transferiu essas estratégias de forma transparente e inconsciente para nossa vida organizacional. Os chefes tornam-se pais substitutos (Block, 1987), os subordinados tornam-se filhos, todos agem de acordo com as estratégias dependentes e/ou controladoras que desenharam em seus mapas quando eram mais jovens. Nossas organizações históricas e patriarcais ligam ambos os conjuntos de comportamento à medida que gerentes controladores e funcionários dependentes se envolvem em sua dança uns com os outros – sem serem capazes de liderar ou romper com a orientação para a reação ao problema.

Pode parecer irrealista e até ofensivo ver quantos gerentes e funcionários bemsucedidos estão inconscientemente agindo de acordo com as estratégias que adotaram quando crianças para estabelecer uma sensação de segurança e autoestima. Mas acho que é verdade. Esta é uma orientação de reação a problemas no local de trabalho. Quando observo e experimento os comportamentos da lista acima, e quando encontro tantas pessoas dispostas a admitir que esses comportamentos são comuns, minha convicção de que essas estruturas de crenças são uma causa subjacente é fortalecida.

Além disso, como essas estruturas de crença são inconscientes, frequentemente nos casamos com algo como nossa própria crença, embora nossas crenças gerem um conjunto contraditório de comportamentos. E todos podem ver isso, exceto nós. A diferença entre “andar” e “falar” é que nosso ser inconsciente gera o primeiro e nossa mente consciente gera o segundo. Se desconheço minhas estruturas de crenças, minhas crenças me conduzirão. Somente quando exponho e examino essas crenças é que tenho a oportunidade de lidar com elas.

Como sabemos como são nossas estruturas de crenças? A maneira mais simples é olhar para nossas vidas e resultados (Allen, 1910). Como nossa experiência de vida tende a ser consistente com a maneira como pensamos, nossa estrutura de crenças é responsável pelos resultados que obtemos (Allen, 1910). Se passamos muito tempo reagindo aos problemas da vida, a fonte desse comportamento está em nossa estrutura de crenças. Se enfrentamos os mesmos problemas repetidamente durante nossas vidas, nossa estrutura de crenças é responsável. Se virmos como nosso comportamento dependente ou controlador deteriora o processo de mudança organizacional em que acreditamos, são nossos mapas que nos orientam. Se acreditarmos que nossa vida não é satisfatória e que estamos no lugar errado, fazendo as coisas erradas, a limitação está em nossa estrutura de crenças. Apesar de tudo que eu disse acima em relação ao poder de escolha, é verdade que a escolha consciente é impotente, a menos que nossos eus inconscientes estejam alinhados com nossas escolhas. Nosso subconsciente é o que dirige a orquestra, ou nas palavras de James Allen em *As Man Thinks*, “nós não conseguimos o que escolhemos, temos o que somos”.

A arte de trabalhar com nossas estruturas de crenças inconscientes está além do escopo deste documento. Basta dizer que há muitas maneiras de identificar e transformar essas estruturas ao longo do tempo. Este é o trabalho mais profundo de transformação pessoal e parte do caminho para uma genuína transformação organizacional. Esse trabalho interno é o que as tradições espirituais chamam de morte do ser. O velho eu, composto de suas suposições errôneas e compulsões correspondentes, deve morrer para que o novo eu renasça. Esta é a jornada herói/heroína referida na mitologia de todas as culturas.

Comprometer-se com tal transformação requer a disciplina para explorar esse território anteriormente desconhecido. Concordo com o que Wendell Berry diz em um contexto relacionado::

Sempre em florestas importantes, quando saímos de um território familiar e caminhamos para um novo lugar, haverá curiosidade e excitação e também um pouco de irritação e pavor. É um medo antigo do desconhecido e é o nosso primeiro elo com a natureza para a qual caminhamos. O que fazemos é explorar..

Esta exploração (a descoberta e reformulação das crenças que nos têm impedido de criar o que mais importa) é talvez a mais difícil e rara de todas as disciplinas de liderança. É, portanto, a mais importante.

Equilibrar razão e intuição

Nosso estilo ocidental de racionalidade nos levou muito longe. Quando olhamos para o estado do mundo, podemos ver soluções tecnológicas brilhantes para problemas de comunicação, engenharia, transporte e muito mais. Mas também podemos ver problemas avassaladores no meio ambiente e na sociedade – alguns dos quais parecem estar misteriosamente ligados aos nossos desenvolvimentos tecnológicos. Acho justo dizer que nossos modos lógicos e estruturados de pensar nos trouxeram bênçãos contraditórias.

Não é que não tenhamos experiência com as formas mais intuitivas de pensar. O próprio Einstein disse que “a imaginação é mais importante que o conhecimento”. E muitos inovadores, de Thomas Edison a Steve Jobs, reconheceram a contribuição do palpite, o sexto sentido quando se trata de inventar algo novo. Meu ponto é que nas organizações em particular, nos tornamos cada vez mais resistentes a prestar atenção a fontes de informação que vêm de fora de nossa racionalidade linear. Na típica reunião da equipe de gestão não há espaço para a intuição, tudo é feito com base no que os números nos dizem para fazer?

Acredito que a liderança requer um equilíbrio entre o que os números nos dizem e outras forças de informação e direção, fontes menos lineares, mais intuitivas e pessoais. Muito do que sugeri sobre liderança neste documento é muito racional, mas não da maneira linear e lógica a que estamos acostumados. O senso de propósito pessoal do líder não vem de seu domínio da lógica; vem do domínio da paixão e da personalidade. Uma visão de resultado que importa é criada tanto pela mente não racional e inconsciente quanto pelo córtex cerebral. (Acho que nossa super-racionalidade é em parte o que dificulta ver resultados que não sabemos – no momento – criar.) Pontos de alavanca não podem ser encontrados em sistemas complexos com técnicas analíticas tradicionais (Senge, 1990). De acordo com Jerome Weisner “alguns problemas são muito complicados para ter soluções racionais. Estes admitem insights, não respostas.”

Tendemos a ignorar nossa intuição porque nossos preconceitos culturais indicam isso. Para liderar de forma eficaz, precisamos de acesso a todos os tipos de informações disponíveis. Precisamos ter acesso a formas de percepção que estão além dos limites da racionalidade usual de nossa organização. Precisamos de relacionamentos e interconexões que sejam invisíveis aos métodos lineares e lógicos. A disciplina da liderança é reconhecer que essa intuição é real, que todos nós a temos e que ela pode ser desenvolvida pela prática, e que – nas palavras do filósofo Schopenhauer – “há em nós algo mais sábio do que nossas cabeças”.

DISCIPLINAS DE AÇÃO DE LIDERANÇA

Pensamento e projeto de sistemas

Dissemos que a liderança se caracteriza pela articulação da visão e pela adoção de uma atitude de vida empoderada e de geração de resultados que permite ao líder sustentar a visão em cada encontro e exercer influência empoderadora. O líder também é o catalisador da mudança estrutural. Uma nova visão não pode ser alcançada com as estruturas que manifestaram a ordem passada. Na presença de uma nova visão convincente, as estruturas organizacionais devem evoluir, porque quando a mudança estrutural é ignorada, as visões falham. Eles falham porque as forças organizacionais são mais poderosas do que o comprometimento individual. Somente quando os líderes têm a coragem de aceitar o desafio estrutural, eles têm a chance de ver a visão transformada em realidade.

Em nossa experiência, a razão pela qual muitos experimentos de mudança organizacional falham é porque os líderes falharam em considerar a poderosa corrente de forças [estruturais]. Líderes que não consideram sua arquitetura social e tentam mudar suas organizações se assemelham a Cnut, o lendário rei dinamarquês que, de pé na praia, instruiu as ondas a ficarem paradas como prova de seu poder.

(Bennis, 1985)

Você pode ter identificado um tema recorrente na discussão acima: as estruturas de nossas mentes e nossas organizações são fundamentais para seu desempenho. Eu disse que não existem duas atitudes de vida contrastantes e as descrevi como atitudes de retroalimentação e interdependência que geram nosso comportamento. Tentei defender a influência que as estruturas de crenças têm em nosso comportamento, tomada de decisões e os resultados que criamos nos níveis pessoal e organizacional.

Comum a esses argumentos é a ideia de que a estrutura subjacente determina o desempenho (Senge, 1990). Ele diz que uma mudança genuína deve ocorrer no nível estrutural. As estruturas não são alteradas tentando “consertar” os resultados a que chegam. Ou, para usar outra metáfora, a condição subjacente não é alterada pela tentativa de curar seus sintomas. Somente mudanças na condição ou estrutura subjacente levam a resultados, “sintomas” ou comportamentos diferentes a longo prazo. Por essas razões, acredito que o papel da liderança é projetar e redesenhar as estruturas subjacentes de nossas organizações e de nós mesmos.

O conceito de estrutura como estamos usando é muito mais amplo do que o tradicionalmente definido. Estrutura é todo mecanismo que de alguma forma canaliza a energia individual em resultados coletivos (Kiefer e Stroh, 1984). Inclui mecanismos explícitos, como organogramas, descrições de cargos, políticas e procedimentos, layout do prédio/escritório, etc. Inclui elementos menos tangíveis, como estratégias, metas e objetivos. Além disso, incluímos o conceito de componentes tangíveis/

intangíveis da estrutura, como visão, valores, crenças, suposições operacionais conscientes/inconscientes, normas, etc. Quando esses elementos se juntam, eles formam uma teia de forças complexa e inter-relacionada que exerce uma poderosa influência sobre como as pessoas agem e sobre o padrão de desempenho do sistema. Na verdade, a estrutura é o principal determinante do desempenho.

Os campos da Teoria dos Sistemas Abertos e da Teoria da Dinâmica de Sistemas têm contribuído muito para a compreensão dos sistemas como conjuntos complexos de forças interrelacionadas. A produção de um resumo detalhado dos aprendizados e do redesenho do sistema está além do escopo deste documento. No entanto, por ser uma das disciplinas essenciais da liderança, oferece várias lições muito importantes e dignas de menção.

Primeiro, os líderes devem projetar e redesenhar suas organizações (e sua consciência) em vez de tentar “consertá-las” perfeitamente. Na atitude de reação ao problema da vida, tentamos eliminar problema após problema, esperando que no final tenhamos o que queremos. Isso não é design, isso é demolição. É a abordagem sintomática de correção rápida. Embora sejamos viciados nessa maneira de fazer as coisas, devemos pensar que ela simplesmente não funciona. Nossa tendência a reagir aos problemas, aliada à nossa forte predisposição cultural ao pensamento linear (tudo tem uma única causa e só percebemos efeitos muito claros ou imediatos), nos deixa presos na reatividade – e, ironicamente, nos distrai das estruturas causais subjacentes. Isso só piora as coisas. Esta é a orientação predominante da vida pessoal e organizacional do Ocidente moderno. A disciplina da liderança busca uma forma diferente.

Uma segunda lição do pensamento sistêmico é que todos os sistemas complexos – sejam organizacionais ou de pensamento – são profundamente resistentes à mudança, não porque algo está errado com as pessoas dentro deles, mas porque é isso que os sistemas fazem. Os sistemas organizacionais têm vida própria. Eles agem como um organismo vivo, buscando a homeostase ou equilíbrio quando a mudança é introduzida (Senge, 1990). Essa tendência de resistir à mudança ajuda a garantir a sobrevivência do sistema, mas também dificulta a mudança do sistema. A longo prazo, essa resistência não pode ser superada por uma quantidade de motivação aumentada ou habilidades aprimoradas. O que a mudança de sistemas realiza é ação alavancada: ações estrategicamente focadas direcionadas a pontos específicos de alavancagem que podem ser retiradas no tempo e no espaço dos sintomas que nos agravam naquele momento específico. Para encontrar os pontos de alavancagem precisamos saber ver e explorar a dinâmica da qualidade do sistema da nossa realidade atual. Isso significa que quando criamos tensão criativa, vemos a estrutura sistêmica da realidade atual, e não apenas os sintomas e problemas. Para conseguir isso, devemos resistir a reagir aos sintomas quentes ou barulhentos que estão mais próximos, focar nossa atenção no sistema redesenhado que escolhemos criar e viver com a ansiedade de não responder a todos os problemas que surgem à medida que buscamos alavancagem.

Se novas estruturas organizacionais (ou estruturas de crenças pessoais) são desejáveis e necessárias, então o pensamento sistêmico é o software que nos permitirá criá-las. É a estrutura mental que suporta o redesenho do sistema com altos níveis de alavancagem.

Um papel primordial da liderança na operacionalização da visão é o de arquiteto da estrutura. Um arquiteto não se encarrega da construção, mas orienta o processo. Isso significa que os líderes seniores garantem que os processos estejam em vigor para que a organização aprenda a pensar sistematicamente e se redesenhe ao longo do tempo. Isso não significa que os líderes seniores façam o redesenho e depois peçam a outros que adaptem as novas funções e processos.

A verdadeira mudança está no desenvolvimento de uma estratégia de mudança que tenha ampla participação na renovação contínua do sistema. Além disso, o trabalho mais profundo de desenvolvimento de liderança deve progredir lado a lado com o redesenho do sistema. Quando o desenvolvimento de liderança é integrado a uma estratégia bem concebida para o envolvimento de todo o redesenho do sistema, as visões se tornam realidade. As pessoas crescem e traduzem esse crescimento diretamente em melhoria organizacional.

A maioria dos líderes não vê seu papel principal como conceituar estratégias de mudança para que as estruturas evoluam e permitam que a visão floresça naturalmente. Eles percebem seu papel como o de implementar as operações diárias ou facilitar a implementação para outros. Embora essas funções sejam importantes, elas são de natureza gerencial, o que significa que contribuem para manter ou melhorar marginalmente o desempenho atual. A nova visão requer uma nova direção ou uma grande mudança no desempenho de todo o sistema. Um papel principal da liderança (em qualquer nível da organização, não apenas nos níveis seniores) ao buscar uma visão é ajudar a organização a descobrir novas estruturas que alteram o sistema para que os esforços das pessoas fluam naturalmente em direção à manifestação dessa visão.

As organizações inovadoras de hoje estão implementando com sucesso novas visões e alcançando mudanças significativas nos resultados de seus sistemas (tanto em termos de benefícios quanto de capacitação individual). Eles estão conseguindo isso não fazendo pequenas modificações na estrutura existente, mas revolucionando as estruturas. O paradigma emergente inclui:

- Concentre as pessoas nos valores mais profundos e na maior aspiração que elas têm para o seu trabalho.
- Elimine a ênfase em regras de controle e procedimentos estabelecidos. Abra as portas para uma participação significativa em todos os níveis. Elimine as barreiras paternalistas/hierárquicas.
- Menor poder de decisão.
- Responsabilizar os grupos de trabalho pela sua autogestão. Capacite a liderança em cada pessoa.
- Elimine burocracias grandes, centralizadas e funcionais em favor de unidades autônomas menores e inter-relacionadas.
- Recrute pessoas em todos os níveis para redesenhar radicalmente o sistema de trabalho.
- Redesenhe os sistemas de recompensa/compensação para motivar o trabalho em equipe, a criatividade, etc.

Essas mudanças são muito mais do que frescuras ou programas de curto prazo. Eles alteram completamente a maneira como os gerentes gerenciam e a maneira como o trabalho é feito. É o desenho desse tipo de estrutura que caracteriza a liderança como arquiteta da estrutura.

Alcançar uma mudança sustentável do sistema é muito difícil, muito mais difícil do que parece. Menor poder de decisão. Elimine as barreiras paternalistas/hierárquicas. Consequentemente, requer criatividade, experimentação, perseverança e coragem da liderança para que o sistema manifeste toda a extensão da visão. Esse tipo de mudança só acontecerá quando os líderes em todos os níveis assumirem a responsabilidade de implementar a mudança estrutural. Se esperamos que a mudança venha de cima, vamos esperar muito tempo (Block, 1987). A atitude do líder como arquiteto da

estrutura é “meu papel é engajar os outros na criação de uma organização de nossa escolha em meio a um sistema/cultura maior, e no processo ser um exemplo do que a organização quer imitar” (Bloco, 1987). A ferramenta política mais poderosa para influenciar a cultura de hoje é demonstrar um modelo que funciona. Ao fazê-lo, defendemos a mudança estrutural com o poder do nosso próprio exemplo. Agir dessa maneira requer empoderamento e verdadeira coragem.

As pessoas podem ignorar sua visão ou simplesmente discordar dela, mas quando você começar a confrontar o sistema, esteja preparado para o conflito. Isso ocorre porque os fundamentos de uma estrutura organizacional são estruturas invisíveis de pensamento, crença, filosofia ou teologia. As estruturas tangíveis são simplesmente um reflexo do pensamento que as concebeu, portanto, tentar mudá-las confronta as estruturas de pensamento às quais as pessoas aderem atualmente. É por isso que a mudança estrutural resiste tão tenazmente. Gera transtornos. Rollo May explica:

Quando há a descoberta de uma ideia importante... (Ela) destruirá o que muitas pessoas acreditam ser essencial para a sobrevivência de seu mundo intelectual e espiritual... Como disse Picasso ‘Todo ato de criação é, antes de tudo, um ato de destruição’.

A descoberta também carrega um elemento de ansiedade. Já que não só quebrou minhas hipóteses anteriores, mas também abalou a relação entre mim e o mundo. Nessa altura devo procurar uma nova base, cuja existência ainda desconheço. Esta é a fonte do sentimento de ansiedade.

(May, 1975)

A mudança estrutural é conflitante e ambígua ao mesmo tempo. Ninguém tem respostas porque os sistemas são muito complexos. Avançar com ambiguidade e ao mesmo tempo desafiar o pensamento acalentado que construiu a velha ordem é muito controverso. Tal conflito e sua imersão apaixonada nele é um sinal de vida. É o processo no qual as visões são testadas e melhoradas (ou alteradas) e pelo qual as velhas estruturas evoluem e se tornam novas.

O líder está na vanguarda da controvérsia e deve estar disposto a ser uma figura controversa. A natureza ambígua e controversa do papel de agente de mudança confronta o líder com duas disciplinas de vida adicionais. Para nos ajudar a ver alavancagem em meio à complexidade, a disciplina de usar a intuição é essencial. E, em meio a mudanças ameaçadoras e controversas, a disciplina do diálogo autêntico é vital para encontrar avanços.

Diálogo autêntico e coragem

A liderança requer um viés de verdade e integridade. Um verdadeiro preconceito é uma abertura radical à nova evolução da nossa visão atual. Sem isso, seríamos forçados a admitir que Hitler, por exemplo, era um líder empoderado – afinal, ele tinha uma visão e clamava por mudanças estruturais. Por outro lado, um viés de verdade significa uma busca persistente por visões mais elevadas e nobres de resultados, cada vez mais consistentes com o que o mundo precisa de nós. Significa também admitir abertamente que ninguém tem o monopólio da verdade e a crença de que nossa percepção das coisas só é verdadeira, correta, boa ou correta até certo ponto. Os líderes devem simultaneamente apoiar o que sabem e estar abertos à evolução da compreensão.

A necessidade de estar aberto a uma maior evolução em nosso pensamento também é relevante para o papel de liderança de um agente de mudança. Toda estrutura tem limites intrínsecos. O biplano da Segunda Guerra Mundial foi baseado na mais recente tecnologia de aviação disponível na época. No entanto, agora, quando olhamos para trás, percebemos que era uma estrutura rudimentar quando comparada às aeronaves atuais. De fato, nosso sistema de transporte aéreo não seria possível com as limitações estruturais do biplano. Estruturas novas e mais elegantes tiveram que ser desenvolvidas. Uma das grandes tragédias de nosso tempo é que nosso entusiasmo por descobrir novas estruturas científicas ou tecnológicas não é acompanhado por nosso desejo de projetar estruturas organizacionais mais eficazes e inspiradoras. De fato, nossas estruturas organizacionais são modeladas após o Império Romano. Ser verdadeiramente tendencioso é entender que nossa compreensão atual da estrutura ótima é apenas parcialmente correta e buscar constantemente uma maneira mais elevada de pensar sobre os sistemas organizacionais.

Se nosso conhecimento é incompleto, nossa compreensão só pode ser melhorada por meio do diálogo com os outros. Ou, como disse M. Scott Peck: “A única maneira de ter certeza de que nosso mapa da realidade é válido é expondo-o à crítica e ao desafio dos outros.” E se descobrirmos que nossa visão é diferente da nossa? os outros? Então estamos diante de uma escolha entre manipulação, descrita por Peter Block como encontrar maneiras indiretas e cautelosas de garantir que nossa visão prevaleça, e autenticidade, o que para mim significa engajar em um diálogo honesto para melhorar minha compreensão e a compreensão dos outros, mesmo às custas de minha posição inicial.

A manipulação – a tentativa de controlar ou exercer influência de forma oculta – é a norma política da vida organizacional (Block, 1987). Ter uma visão e persegui-la significa agir politicamente. A política é o processo de defender o que queremos. A visão é o conteúdo pelo qual somos políticos (Block, 1987). Você não pode liderar sem ser político. Somos políticos em cada encontro, na maneira como dizemos ou não dizemos as coisas, como as dizemos e nas estratégias e táticas que usamos para exercer influência. A escolha que enfrentamos como políticos é entre manipulação e integridade. É nosso viés que o líder eficaz é caracterizado por um viés de integridade e que a manipulação acaba prejudicando a saúde da organização.

Isso pode parecer uma escolha pessoal. Mantenho a afirmação de que é também uma escolha para a organização.

Muito se escreve e se fala sobre cultura organizacional, como gerenciá-la e como mudá-la. Grande parte desse material refere-se à cultura como algo separado dos indivíduos que compõem a organização. Na verdade, é o comportamento diário de todas essas pessoas que constantemente cria e recria a cultura. Se escolho a manipulação em um ambiente organizacional, estou criando uma parte da

cultura naquele momento – uma cultura caracterizada pela manipulação (Block, 1987). Se outros optarem por fazer o mesmo, co-criamos a cultura da qual tanto reclamamos (ou até contratamos um consultor para corrigi-la). A escolha entre manipulação e autenticidade em nosso diálogo diário com a organização determina sua cultura, que condiciona o comportamento subsequente – e pode eventualmente levar a algo como “prefiro uma comunicação honesta, mas a cultura ao meu redor não a suporta”. Caindo na manipulação, uma cultura de desonestidade sutil, de jogos de poder, de ocultar informações indiretas e isoladas é criada e mantida, e a confiança e a cooperação são corroídas.

O outro problema com a manipulação é que ela impede que a organização avance em direção à verdade. Quando as organizações não são orientadas para a verdade, tornam-se cidadãos corporativos imorais e injustos e/ou medíocres. É impossível para uma organização se engajar no diálogo honesto necessário para que uma visão mais nobre ou uma estrutura mais eficaz evolua continuamente se a norma política for a manipulação. “Você não pode chegar lá a partir daqui.” Embora a manipulação às vezes possa parecer uma mentira branca, ela acaba sendo uma fonte de mal e injustiça sistêmica. As organizações nunca evoluirão para um pensamento mais verdadeiro ou apoiarão a justiça se as pessoas dentro dela não puderem ter conversas verdadeiras.

A autenticidade tem seu próprio poder. Todos conhecemos o impacto de uma pessoa em uma reunião que para de agir e fala a verdade. Este é um poder espiritual.

Quando agimos autenticamente somos mais nós mesmos. Trazemos todo o poder de nossa alma para uma sala de reuniões. Assim como a manipulação fragmenta nossa integridade, a autenticidade nos permite ser uma só peça. Também temos a experiência de fazer parte de uma verdade superior que fortalece tudo. Antonio Machado escreveu:

Talvez a mão, em sonhos,

do semeador de estrelas,

tocou a música esquecida

Como uma nota da imensa lira, e o aceno

humilde aos nossos lábios veio de algumas

palavras verdadeiras.

Isso é o que Gandhi chamou de força da alma. É uma forma superior de política. Embora quase sempre pareça um risco, é onde está nosso verdadeiro poder.

À medida que escolhemos entre manipulação e autenticidade, somos confrontados com outra escolha de construção de cultura: a escolha entre discussão e diálogo. Como Peter Senge descreveu, a discussão vem da mesma raiz que a percussão, e seu significado pode ser interpretado como jogar ideias um para o outro, na esperança de marcar alguns pontos e vencer. Este também é o processo

político normativo na maioria das organizações. Diálogo, ao contrário, significa – como disse Stephen Covey – buscar primeiro entender e depois ser entendido. Engajar-se no diálogo requer a crença de que temos algo a aprender. Nesse caso, devemos equilibrar nosso uso de advocacia – a promoção apaixonada de pontos de vista – e nosso uso de questionamento – a exploração comprometida do que os outros acreditam.

Conseguir isso, especialmente com as questões que mais importam para nós, requer compaixão e coragem. Se queremos projetar e construir uma organização com uma cultura que apoie nossos valores, devemos agir sobre esses valores em cada encontro (Block, 1987). Geralmente isso envolve dizer a verdade; isso, dizendo o que realmente pensamos, mesmo que resulte em desaprovação ou perda de coisas relacionadas ao interesse próprio ou à autoestima; mas não o dizemos por falta de coragem. É preciso um tipo especial de coragem para estar em sintonia com nossos sentimentos quando eles estão em conflito e parecem estar trabalhando contra nós.

É preciso coragem para dizer a verdade em muitas situações, especialmente quando essa verdade é impopular e pode provocar a ira dos outros... o risco de hostilidade e rejeição de outros. O que é que reprime a coragem? Nossa dependência e as estruturas de crenças subjacentes – como já disse. Nossa necessidade de aprovação e confusão sobre onde estão nossa auto-estima e segurança nos impedem de nos envolver nesse diálogo autêntico que recriaria a cultura que queremos. É preciso coragem para agir de acordo com nossa visão diante dessas crenças, mas acredito que isso pode ser feito e é feito todos os dias. M. Scott Peck disse uma vez em uma palestra que “bravura não é ausência de medo – isso é dano cerebral. Coragem é a vontade de agir apesar do medo.”

Tendemos a acreditar que se falarmos a verdade seremos “atacados” (Block, 1987). Certamente algumas pessoas são atacadas na vida organizacional. Estudos mostram claramente, no entanto, que as pessoas são atacadas com mais frequência pela maneira como falam do que pelo conteúdo de seu discurso. Eles os atacam por sua arrogância, hostilidade, por culpar, por minar, por negar responsabilidade ou por atacar pessoas e não problemas

(Hornstein, 1986). Acredito que esses comportamentos são o lado sombrio da bravura – bravura sem as restrições da compaixão. Compaixão significa ver as posições dos outros como razoáveis e válidas para eles, compreender a dura realidade dos outros, aproveitar a própria contribuição para os problemas existentes (Block, 1987) e indagar genuinamente para entender as opiniões dos outros também.

A arte da liderança é agir com coragem, mas com compaixão. Concordo com as palavras de Donald Wolfe. É preciso coragem para dizer a verdade em muitas situações, especialmente quando essa verdade é impopular e pode provocar a ira dos outros... o risco de hostilidade e rejeição de outros. O que é que reprime a coragem? Nossa dependência e as estruturas de crenças subjacentes – como já disse. Nossa necessidade de aprovação e confusão sobre onde estão nossa auto-estima e segurança nos impedem de nos envolver nesse diálogo autêntico que recriaria a cultura que queremos. É preciso coragem para agir de acordo com nossa visão diante dessas crenças, mas acredito que isso pode ser feito e é feito todos os dias. M. Scott Peck disse uma vez em uma palestra que “bravura não é ausência de medo – isso é dano cerebral. Coragem é a vontade de agir apesar do medo.”

Tendemos a acreditar que se falarmos a verdade seremos “atacados” (Block, 1987). Certamente algumas pessoas são atacadas na vida organizacional. Estudos mostram claramente, no entanto, que as pessoas são atacadas com mais frequência pela maneira como falam do que pelo conteúdo de seu discurso. Eles os atacam por sua arrogância, hostilidade, por culpar, por minar, por negar responsabilidade ou por atacar pessoas e não problemas (Hornstein, 1986).

Acredito que esses comportamentos são o lado sombrio da bravura – bravura sem as restrições da compaixão. Compaixão significa ver as posições dos outros como razoáveis e válidas para eles, compreender a dura realidade dos outros, aproveitar a própria contribuição para os problemas existentes (Block, 1987) e indagar genuinamente para entender as opiniões dos outros também.

A arte da liderança é agir com coragem, mas com compaixão. Concordo com as palavras de Donald Wolfe:

É preciso um tipo especial de coragem para estar em sintonia com nossos sentimentos quando eles estão em conflito e parecem estar trabalhando contra nós. É preciso coragem para dizer a verdade em muitas situações, especialmente quando essa verdade é impopular e pode provocar a ira dos outros... o risco de hostilidade e rejeição de outros.

Construindo comunidades de aprendizado alinhadas

Nossas organizações são complexas demais para entendê-las por nós mesmos. As disciplinas de liderança que descrevi são altamente pessoais, mas não podem ser aprendidas ou praticadas com sucesso isoladamente. Precisamos de outras pessoas com quem compartilhar nossa busca por propósito e significado.

Grande parte de nossa visão de resultados importantes necessariamente envolve outras pessoas; seu apoio é absolutamente essencial. O ato de escolher resultados para criar é muito mais poderoso se for compartilhado; na verdade, deve ser uma escolha compartilhada para que os resultados também sejam compartilhados. Os obstáculos internos que enfrentamos são – surpreendentemente – muito familiares para aqueles que nos rodeiam e podem ser trabalhados juntos. Os sistemas que tentamos liderar e mudar estão além de nós. Somente os insights, a análise e a intuição conjunta das pessoas dos grupos têm a opção de descobrir os pontos mais promissores da ação alavancada.

O propósito, visão e compromisso devem ser compartilhados para serem poderosos. Imagine um grupo de gerentes ou funcionários que compartilham esses elementos entre si. Imagine um grupo de líderes aprendendo juntos sobre seu propósito compartilhado, a visão comum que eles têm para suas vidas e sua organização e as muitas maneiras pelas quais os obstáculos internos desempenham um papel. Eu chamaria esse grupo de comunidade de aprendizado de liderança.

Dê uma olhada em uma organização típica e veja como os gerentes se comportam uns com os outros. Acho justo dizer que, em nossas organizações, as formas mais comuns de comportamento em grupo são a proteção de território, a superioridade, os jogos de poder, a evitação, a cautela e a manipulação. Aprendemos a nos comportar dessa maneira muito cedo em nossas vidas organizacionais e internalizamos a necessidade desse tipo de ação política.

(Na verdade, deu uma má reputação à política.) Desenvolvemos um sistema de crenças baseado na sobrevivência organizacional do mais apto. Não podemos imaginar a vida organizacional de outra forma. Como um gerente disse certa vez em um workshop sobre esses tópicos: “Simplesmente não é possível trazer esse tipo de beleza para nossos trabalhos”.

Em vez disso, acredito que, para que a liderança se torne mais comum, devemos nos comprometer a desenvolver e sustentar comunidades de aprendizado de liderança – grupos de gerentes caracterizados pela prática compartilhada das disciplinas que descrevi acima. Precisamos de líderes que substituam a política negativa a que estamos acostumados por comportamentos políticos positivos – como o que defendi sob o nome de “diálogo autêntico”.

ESPIRITUALIDADE E PROPÓSITO

Neste artigo, tentei descrever o caminho para a liderança como eu mesmo a vejo – como uma “abordagem de senso comum”, que não é simples nem fácil. Eu gostaria de terminar explicando por que eu acho que perseguir a liderança é importante.

Nunca antes nosso mundo exigiu mais liderança. No passado, a liderança surgiu em resposta a crises ou ataques de um inimigo externo, mas hoje não há inimigos externos ou crises no horizonte. Além disso, os destroços que enfrentamos hoje apontam para falhas fundamentais nos fundamentos de nossa ordem mundial.

Consequentemente, as soluções para nossos problemas atuais não virão do pensamento que os criou. O que é necessário é uma liderança incomum. Liderança construída sobre uma base de propósito espiritual, liderança visionária que vem de uma visão de mundo profundamente sistêmica, liderança disposta a enfrentar nossas feridas individuais e coletivas e liderança disposta a agir de forma autêntica e corajosa em comunidade para construir um novo mundo.

Acredito que nos capacitarmos como líderes tem consequências e objetivos que vão além da melhoria da eficácia organizacional. O empoderamento está intimamente ligado à transformação do mundo e seus problemas atuais. Nas palavras de Frederic Hudson:

Hoje, o empoderamento de adultos na América do Norte precisa muito mais do que psicoterapia, autoajuda, educação de adultos e desenvolvimento de recursos humanos... Estamos diante do desafio de uma nova fronteira, tão ampla que se expande de nossas almas e até os limites do planeta – e além. Devemos estender o sonho americano às forças mundiais que nos mantiveram assustados e impotentes... esse desafio exige consciência global, reverência por um ambiente compartilhado por todos, presença de novas formas de cooperação capitalista, novas soluções para preocupações econômicas e experimentação com equipes e alianças internacionais. A renovação americana exige um profundo compromisso com o pluralismo, a diversidade e novas oportunidades de contribuição social de homens e mulheres, jovens e idosos. O desafio externo é desencadear um sonho americano capaz de inspirar novas esperanças em pessoas, organizações, sociedade e nações além da nossa. Qualquer

agenda social que não se comprometa com essa visão cairá nas mãos de nosso egocentrismo e cinismo crônicos... o novo sonho está ancorado no empoderamento pessoal e na determinação social. Esta é uma visão de dentro para fora.

A atual luta global para transformar os locais de trabalho, redistribuir o poder político e mudar a relação patriarcal entre pessoas e organizações é, a meu ver, um processo evolutivo de proporções históricas. Este momento histórico será lembrado como um momento em que a transformação social foi catalisada pelo empoderamento pessoal e organizacional. Se de alguma forma pudermos aprender a ampliar a base de pessoas que assumem a responsabilidade pela transformação organizacional, talvez possamos aprender algo sobre o que será necessário para mudar sistemas maiores. Vejo o desenvolvimento de liderança dentro de nossas instituições econômicas como um imperativo social. Devemos desenvolver liderança para melhorar as organizações, mas no processo também devemos desenvolver a liderança que nosso mundo precisa. Isso só será alcançado se aprofundarmos nossa abordagem de desenvolvimento de liderança.

Uma abordagem mais profunda de liderança e capacitação deve ser construída sobre o princípio espiritual de que cada um de nós tem um propósito único a cumprir. A fonte desse propósito está em uma vontade Superior, o que nos torna únicos, e nas necessidades do mundo. Temos uma contribuição a dar que depende exclusivamente de nós. Nossa tarefa no mundo é promover uma expressão ainda mais completa desse propósito. Liderança é fundamentalmente o ato de articular e agir em busca de uma visão que decorre do nosso compromisso com um propósito maior. Nossa visão, no entanto, não nasce apenas da autodescoberta, mas também do diálogo com a cultura que nos cerca. A visão é uma resposta à característica única da nossa alma, que busca uma resposta criativa a um mundo tão carente e em luta todos os dias. A visão é o culminar de uma disciplina de diálogo com um poder superior e que dura a vida inteira, conosco e com a cultura em necessidade.

O melhor vislumbre que temos do nosso propósito é a nossa visão dos resultados que queremos criar. O que mais queremos indica para o que viemos. De acordo com Thomas Szasz, “As pessoas costumam dizer que esta ou aquela pessoa não se encontrou. O ser não é algo que se encontra, é algo que se cria. Na busca de nossa visão, podemos descobrir nosso propósito e criar nosso eu autêntico. Liderar é levar nossa visão a sério. Liderar é discernir constantemente na variedade de circunstâncias em que nos encontramos, personalizando a visão em cada encontro e criando formas concretas de traduzi-la em ações.