

Una manera más sencilla
Margareth J. Wheatley y Myron Kellner-Rogers

una manera más sencilla
la tarea
no es tanto ver
lo que nadie ha visto todavía,
si no pensar lo que nadie ha pensado sobre aquello que todo el mundo ve
(Schopenhauer)

para todos nosotros
Algunos van primero, otros se unen después.
Dios los bendice a ambos
y a todos en la fila,
Dios reemplaza lo que ha sido consumido,
y provee para aquellos que trabajan el terreno de la solidaridad
Jelaluddin Rumi
siglo XIII Persia

Contenido

Una invitación

Una forma más sencilla

Poesía de A.R.Ammons

Juego

La organización como juego

La organización

La organización como proceso

El *yo*

Auto-organizándonos

Emergiendo

La organización emergiendo

Movimientos de coherencia

Una invitación

Queremos que la vida sea menos pesada y más placentera.

Queremos poder pensar diferente acerca de cómo organizar las actividades humanas.

Este libro nace de estos deseos. Explora una forma de pensar diferente acerca de la vida y de cómo las actividades organizadas pueden darse. Se enraiza en nuestras creencias, nuestras experiencias y nuestras esperanzas. Representa nuestra forma actual de entender la vida y las cosas, así como también nuestras preguntas más intrigantes. Es una expresión de lo que hemos aprendido y de lo que esperamos descubrir.

La imagen mecanicista del mundo es una imagen muy fuerte, implantada en las profundidades subterráneas de la mayoría de nosotros. Sin embargo, es una imagen que ya no nos ayuda. Nuestra propia búsqueda de nuevas formas de entender las cosas nos ha acercado a filósofos, científicos, poetas, novelistas, maestros espirituales, colegas, audiencias. Nos ha acercado los unos a los otros. Seguimos explorando qué es lo que podemos ver cuando observamos la vida y las organizaciones utilizando imágenes diferentes.

La pregunta principal de este libro es: ¿cómo podríamos organizar el quehacer humano a partir de una comprensión diferente acerca de la manera como la vida misma se organiza?

Como autores hacemos esta pregunta pensando en todos nosotros, puesto que no existe nadie que viva una vida que no esté afectada por las organizaciones que hemos creado. Invitamos a cada uno de ustedes a esta búsqueda. Esperamos haber creado una obra en la que los conceptos que describimos evoquen su propia experiencia y conexiones. Quisiéramos que el diseño del libro sea una invitación a nuevas formas de ver las cosas. Nos necesitamos los unos a los otros para explorar estas ideas. Cada uno de nosotros contribuimos, con nuestras experiencias y formas de pensar, con los demás, en la medida en la que tratamos de entender al mundo en una forma diferente. Somos indispensables en la búsqueda que realiza el otro. Te damos la bienvenida.

En la medida que experimentamos nuevas ideas y nuevas formas de ver el mundo, seguimos siendo consecuentes con nuestras creencias. Mucho del comportamiento humano son hábitos. Y detrás de cada hábito hay una creencia acerca de la gente, de la vida del mundo. Partimos de la premisa de que si conocemos nuestras creencias, podremos actuar y comportarnos con un mayor nivel de conciencia. Examinar nuestras creencias se ha convertido en un reto para nosotros (y probablemente nos haya hecho fastidiosos ante un gran número de personas).

A continuación les presentamos nuestras creencias acerca de las organizaciones humanas y acerca del mundo en el que ellas toman forma:

- El universo es una experiencia viva, creativa y experimental que busca descubrir lo que es posible a todos los niveles y escalas, desde un microbio hasta el cosmos.
- La tendencia natural de la vida es a organizarse. La vida se organiza en niveles cada vez mayores de complejidad para lograr mayor diversidad y un grado más alto de sustentabilidad.
- La vida se organiza alrededor de ella misma. Organizarse es siempre un acto de creación e identidad.
- La vida se auto-organiza intuitiva y espontáneamente. Redes, patrones y estructuras, emergen sin dirección o imposición externa. La organización quiere ocurrir.
- La gente es inteligente, creativa, flexible, auto-organizada y busca el sentido de la vida.
- Las organizaciones son sistemas vivos. También son inteligentes, creativas, adaptables, auto-organizadas y buscan el sentido a la vida y a las cosas.

Estas creencias, estos puntos de vista, son nuestras. Han surgido del tipo de información y perspectivas que aparecen en este libro. En la medida en que lean el libro, podrán desarrollar distintos puntos de vista y creencias. Les animamos a cuestionarse a nivel de sus propias creencias. Ese cuestionamiento personal nos obliga a revisar profundamente nuestras ideas acerca del mundo. Frecuentemente nos lleva a cuestionar más de lo que quisiéramos cuestionarnos. Pero hemos encontrado que las creencias son el lugar del cual se originan las transformaciones verdaderas. Por nuestras creencias hemos escrito este libro.

Una Manera Más Sencilla

Hay una manera más sencilla de organizar el quehacer humano. Esta manera requiere una nueva forma de ser y estar en el mundo. Requiere estar en el mundo sin miedos. Estar en el mundo en forma juguetona y creativa. Buscar lo que es posible. Queriendo aprender y dejándonos sorprender.

Esta manera más sencilla de organizar el quehacer humano parte de la creencia de que el mundo es inherentemente ordenado. El mundo busca la organización. No necesita del ser humano para organizarse.

Esta manera más sencilla saca a flote y fortalece lo mejor de nosotros mismos. Nos llama a comprender la naturaleza humana en forma diferente. En forma más optimista. Nos identifica como seres creativos. Reconoce que buscamos el sentido de las cosas. Nos pide ser menos serios, y al mismo tiempo con propósitos más claros, en nuestro trabajo y en nuestras vidas. Entiende el jugar como parte del ser y no como algo separado de su naturaleza.

El mundo de esta forma más sencilla es un mundo que ya conocemos. Puede que no lo hayamos visto con claridad, pero hemos vivido en él toda nuestra vida. Es un mundo más acogedor, más hospitalario, más humano. En él puede florecer más fácilmente lo que realmente somos, lo mejor de nosotros.

El mundo que nos enseñaron a ver era ajeno a nuestra naturaleza humana. Nos enseñaron a ver el mundo como una gran máquina, en la que no encontramos nada humano. Nuestra forma de pensar se hizo aún más ajena. Transferimos esta imagen del mundo al ser humano y creímos que nosotros también éramos máquinas.

Al no poder encontrarnos en este mundo-máquina que creamos, sentimos al mundo como algo extraño y temible. La alienación engendra la necesidad de dominar. El miedo llevó al control. Quisimos controlar todo. Tratamos, pero eso no eliminó el miedo. Los errores eran una amenaza para nosotros, los planes que fracasaban nos arruinaban, implacables fuerzas mecánicas demandaban sumisión absoluta. Había poco espacio para las necesidades humanas.

Pero el mundo no es una máquina. El mundo está vivo, lleno de vida y de historia de la vida. En cualquier roca antigua que encontremos, anota el biólogo James Lovelock, descubriremos siempre vida antigua preservada en ella. La vida no puede ser erradicada del mundo, aún cuando nuestras metáforas han tratado de hacerlo.

En la medida en la que cambiamos nuestra imagen del mundo, en la medida en la medida en la que dejamos la máquina atrás, nos encontramos a nosotros mismos de nuevo. Recobramos un mundo que apoya el quehacer humano.

Este mundo presenta de una manera más simple una tendencia natural y espontánea hacia la organización. Cualquiera que sea el caos que se presente al principio, cuando los elementos se combinan, aparecen sistemas de organización. A la vida le atrae el orden - un orden alcanzado a partir de exploraciones y búsquedas de nuevas relaciones y nuevas posibilidades.

En este mundo podemos movernos con mayor tranquilidad. El mundo apoya nuestros esfuerzos en mayor medida de lo que habíamos soñado. Podemos crear, experimentar, organizar, fallar, obtener logros, jugar, aprender, crear de nuevo.

Es la invitación de la vida a la libertad, a la creatividad y a la búsqueda de un significado que nos da la bienvenida de nuevo. Estos son los deseos de la existencia humana. Podemos ver ahora nuestro propio reflejo en el mundo. Somos nosotros los humanos, dice el físico Ilya Prigogine, "la más asombrosa realización de las leyes básicas de la naturaleza."

Y si podemos ser y estar en el mundo con la plenitud de nuestra humanidad ¿de qué no seremos capaces? Si somos libres de jugar, experimentar y descubrir; si somos libres de fallar ¿Qué no podremos crear? ¿Qué podríamos lograr si dejamos nuestro intento de estructurar al mundo y su existencia? ¿Qué podríamos lograr si trabajamos con la tendencia natural de la vida a organizarse? ¿Quiénes seríamos si encontráramos una manera más sencilla.

Poema (A. R. Ammons)

Busco ver la manera en que
saldrán las cosas
dando vueltas en espiral desde un centro
ver la forma que tomarán al salir

entonces
el blanco árbol de abedul
tornando negro en sus ramas
se levantará
resplandeciendo al viento
mostrando totalmente su verdadero yo

Busco la forma que querrán venir las cosas
desde los negros pozos negros de la posibilidad
como se desenvolverá una cosa

no la forma en el papel - aunque
eso también - sino la forma,
el significado
que no interfiere en el papel:

buscar no tanto la forma sino estar disponible
a cualquier forma que pueda aparecer
llamándose a sí misma
a través de mí
desde ese "yo" no mío sino nuestro

Juego

La vida es creativa. La vida juega en su propia existencia, buscando nuevas relaciones, nuevas capacidades, nuevos rasgos. La vida es un experimento para descubrir lo posible. En la medida en la que la vida se recrea con el descubrimiento, crea más y más posibilidades. Con tanta libertad para el descubrimiento ¿cómo puede ser la vida otra cosa que juguetona?

¿Qué nos ha impedido ver la vida como algo creativo? Al menos desde Darwin, la cultura occidental ha albergado algunos grandes errores. Hemos creído que el mundo es hostil, que estamos en una constante lucha para sobrevivir, que la consecuencia del error es la muerte, que el ambiente busca destruirnos. En un mundo así, no hay seguridad. ¿Quién no estaría asustado?

El pensamiento darwiniano refuerza la creencia que la vida no era algo que se suponía debía haber pasado. La vida fue un accidente, tan sólo un evento del azar. Y como el mundo nunca tuvo la intención de tener vida, el mundo no tenía la obligación de mantenerla. La vida tenía que luchar para respirar, puesta a prueba permanentemente por un ambiente que no la perdonaba ni le daba la bienvenida.

Las especies aparecían por casualidad. Los individuos que tropezaban con afortunados errores genéticos, sobrevivían. El ambiente se presentaba a cada ser viviente, listo para retarlo y destruirlo. La vida tenía ante sí una enorme responsabilidad: hacerlo bien o morir.

Estos errores del pensamiento han guiado la mayor parte de nuestras decisiones. Nos han impedido ver un mundo en continua exploración y creación. La vida es invención, no-sobrevivencia, estamos aquí para crear, no para defendernos. Más allá de las sombras del pensamiento darwiniano, aparece un mundo completamente diferente. Un mundo que maravilla en sus búsquedas. Un mundo que inventa en la medida que avanza. Un mundo que nos recibe como buenos compañeros en su búsqueda y exploración.

Imágenes de la vida como creativa y juguetona han estado con nosotros desde hace miles de años en muchas tradiciones espirituales, pero el pensamiento occidental moderno dificulta el aproximarse a la vida como un juego. Como escritores invitándoles a pensar lo que podría ser la vida humana si todos viéramos al mundo como algo creativo y juguetón, hemos escogido entretejer un poema a lo largo de nuestro trabajo. Hacemos esto no sólo porque nos gusta la poesía, sino también porque en un mundo creativo y juguetón, todos nosotros, somos poetas.

Todos nosotros estamos intentando siempre transferir nuestras experiencias de vida a imágenes que pueden conectarse con las experiencias de los demás. Hasta la ciencia más analítica, la construcción más cuidadosa de modelos, es siempre poesía. Es creación de imágenes que evoca nuestras experiencias, enlazando cosas para lograr nuevas maneras de entender el mundo. No podemos conocer al mundo objetivamente. No podemos ir más allá de nuestros sentidos para determinar si la realidad existe en una esfera externa a nosotros. Nunca podemos tener una imagen verdadera de lo que es la realidad. No podemos observar lo que es “correcto”.

Nos asomamos a través de nuestros sentidos, describiendo nuestra experiencia de lo que creemos debe ser la realidad. Escogemos imágenes para representar nuestra experiencia. Creamos metáforas para conectar lo que vemos. Exploramos nuevas formas de entender lo que parece estar pasando y lo que pensamos que eso significa.

Ezra Pound llamó a la poesía “el lenguaje de la búsqueda”. El lugar de partida en nuestra búsqueda de un mundo creativo y juguetón, es el reconocimiento de que todos somos poetas, explorando posibilidades de significado en un mundo que, a su vez, está también continuamente explorando posibilidades. “Creo que experimento la creatividad en cada momento de mi vida”, dijo el filósofo francés Henri Bergson. ¿Puede nuestra vida ser esa feliz experiencia? Quizás podamos adentrarnos en esa experiencia al comprender cómo la vida se crea a sí misma. El proceso de creación de la vida es muy diferente a lo que pensamos. Existen suficientes principios detrás de ese proceso como para llamarlo una lógica: la lógica del juego. De hecho, nos gustaría llamarlo la lógica de la vida. Los elementos claves de esta lógica se han hecho evidentes en trabajos recientes de científicos que exploran el origen de la vida.

Todo se encuentra en un proceso permanente de descubrimiento y creación

Todo cambia todo el tiempo: los individuos, los sistemas, los ambientes, las reglas, los procesos de evolución. Hasta el cambio cambia. Cada organismo reinterpreta las reglas, crea sus propias excepciones, crea nuevas reglas.

La vida usa el desorden para llegar a soluciones bien ordenadas

La vida no parece compartir nuestro deseo de eficiencia y orden. Para encontrar lo que funciona, la vida usa redundancias, redes densas y vagas de relaciones e interminables ensayos y errores.

La vida es un intento para encontrar lo que funciona, no lo que es “correcto”

Lo importante es la habilidad de seguir encontrando soluciones; toda solución es temporal. No existen respuestas correctas que sirvan para siempre. La capacidad de seguir cambiando, de encontrar lo que funciona en este momento, es lo que mantiene a todo organismo vivo.

La vida crea más posibilidades en la medida en que se compromete con las oportunidades.

No hay “ventanas de la oportunidad” o estrechas aperturas en la fábrica del tiempo-espacio que pronto van a desaparecer para siempre. Las posibilidades engendran nuevas posibilidades; las posibilidades son infinitas.

La vida siente atracción por el orden

La vida experimenta hasta que descubre cómo formar un sistema que dé apoyo a diferentes miembros. Los individuos buscan, ensayan dentro de un amplio rango de posibles relaciones, hasta que encuentren si pueden organizarse en un sistema de vida auto-sustentable. Esta búsqueda continúa hasta que se descubre el sistema. Este sistema, entonces, provee estabilidad a sus miembros, de modo de que estos sean menos golpeados por el cambio.

La vida se organiza alrededor de la identidad.

Cada ser viviente busca su propio desarrollo y preservación. La identidad es el filtro que cada organismo o sistema usa para darle sentido al mundo. Nueva información, nuevas relaciones y cambios en el ambiente siempre se interpretan a través del sentido de uno mismo. Esta tendencia a la autocreación es tan fuerte que genera una aparente paradoja. Un organismo cambiará para mantener su identidad.

Todo participa en la creación y evolución de sus vecinos.

No existen agentes externos no afectados. Ningún sistema dicta las condiciones de otro. Todos participan juntos en la creación de las condiciones de interdependencia.

La vida es creativa. Inventa en la medida que fluye, cambiando hasta las propias reglas. Este comportamiento choca con la idea que hemos heredado acerca de cómo funciona el mundo. Muchos de nosotros crecimos en un mundo en el que creíamos que las cosas existían en un estado fijo e independiente. Las cosas podían entenderse a partir de un análisis. A partir de las observaciones de su comportamiento podían extraerse leyes y principios. Podían hacerse predicciones de situaciones similares. Mentes brillantes encontrarían las respuestas correctas. La seguridad podía alcanzarse a través de un constante análisis.

Por largo tiempo hemos centrado nuestra acción en descubrir lo que es correcto. Hemos separado las cosas escudriñándolas mediante nuestro análisis para encontrar la respuesta correcta. ; hemos creado cada vez, más destrucción rodeada por números que nos llenaban de insatisfacciones.

Estas acciones están cubiertas por el terror. ¿Y si no lo logramos? ¿Y si fallamos? ¿Y si alguien lo descubre antes que nosotros? El miedo a la desaparición pisa los talones de cualquier error. Este miedo a equivocarnos parece ser la más oscura sombra darwiniana. Cuando los errores conllevan tanto peligro, la diversión desaparece, la creatividad se acaba, sólo queda la lucha y el temor. Paradójicamente cometemos más y mayores errores. Nos decimos los unos a los otros: “Tienes que lograrlo al primer intento” ¿Cómo podemos vivir con tanto temor?

No existe eso de la sobrevivencia del más apto, sólo existe la sobrevivencia de lo que funciona. Esto significa que no hay una sola respuesta correcta, sino muchas respuestas que podrían funcionar. La vida explora toda clase de combinaciones, contenta de encontrar cualquier cosa que funcione.

La incógnita, en biología no es cómo la selección natural obliga a un organismo a funcionar dentro de una sola solución adecuada. El misterio es cómo tanta diversidad, tan exuberante variedad, puede ser suficientemente domada como para desarrollar organismos lo bastante similares como para reproducirse. ¿Por qué existen tantas plantas y animales diferentes? Quizás es porque la vida tiene tan sólo este criterio simple: sea lo que sea en lo que tú te conviertas, asegúrate que puedas sobrevivir y reproducirte. Esto plantea límites muy amplios sin reglas estrictas. Al dar tanta libertad, los organismos despegan en todas direcciones, explorando lo posible.

La naturaleza estimula la auto-expresión “salvaje”, sin normas, en la medida en que no amenaza la supervivencia del organismo. El mundo apoya niveles increíbles de diversidad, juguetonas adiciones a la apariencia física, excursiones únicas hacia el color y el sabor. No hay un diseño ideal para nada, solamente combinaciones interesantes que surgen en la medida en que un ser viviente explora su espacio de posibilidades.

A pesar de esto, nos hemos aterrorizado a nosotros mismos como especie, con el pensamiento de la evolución, conduciéndonos a posiciones de paralizante conformidad por el miedo a hacer las cosas en forma equivocada. Este mundo de exploración sin normas, espontáneo, es un mundo que se recrea en la existencia: un biólogo francés describe el proceso de creación de las cosas vivientes como *bricolage* – tejido de partes y elementos conexos en formas complicadas, no porque forman parte de algún diseño ideal, predeterminado, sino simplemente porque es posible.

Los artesanos ambulantes tienen habilidades, pero no tienen planes definidos. Ellos crean con los materiales que tienen a la mano. ¿Hacen estos artesanos que la vida parezca indiferente, relativista, oportunista o revelan el uso de la vida por la exploración, por descubrir lo que es posible? La artesanía creativa nos abre a las posibilidades del momento. Los planes analíticos sólo nos llevan hacia lo que creemos que ya conocemos.

Pero la vida artesanal, el tanteo, sí tiene dirección. Se dirige al orden – a sistemas más complejos y efectivos. El proceso utilizado es desordenado y de tanteo, pero el movimiento se dirige al orden. En los ensayos humanos de construir ecosistemas que funcionen, los científicos no pueden predecir que es lo que va a funcionar, pero ellos saben que el sistema tenderá a la estabilidad. Lo que comienza como intentos al azar, casi siempre termina en estabilidad. La vida busca soluciones, tiende a la sustentabilidad y estabilidad, genera sistemas que sostienen a los diversos individuos. La vida es atraída por el orden.

Pero el cómo la vida llega a ese orden rompe con todas nuestras reglas de lo que es un proceso adecuado: la vida no es ordenada, parsimoniosa, lógica ni elegante. La vida busca el orden en forma desordenada. Utiliza procesos en los que difícilmente podemos creer y nos cuesta aceptar: desorden tras desorden hasta que surge algo que funciona. Tratando de recrear ecosistemas sustentables, el biólogo Stuart Pimm dice: Añadiendo continuamente especies, dejando continuamente que algunas especies se pierdan, eventualmente se logra una mezcla que funciona...esto toma cantidad de reiterados intentos desordenados hasta que se consigue.”

Todo este desorden juguetea y crea relaciones que hacen posibles más expresiones, más variedad, más estabilidad, más apoyo. En nuestra búsqueda de lo que es posible debemos buscar compañeros nuevos y diferentes. En lo que nos convertimos al estar juntos será siempre diferente a quienes somos cuando estamos solos. Nuestra capacidad creativa crece al juntarnos a otros. Nuestras relaciones crean nuevas capacidades.

Este mundo creativo es jugueteo aún en sus procesos. Ninguno de nosotros lucha para crecer en aislamiento para sobrevivir en un mundo de reglas fijas y circunstancias indoblegables. Cada cambio que damos con nosotros mismos, cada nuevo camino que intentamos, cambia muchos otros. Nuestra búsqueda cambia hasta las reglas según las cuales cambiamos. No somos contendores que nos enfrentamos unos a otros en un juego cuyas reglas ya están establecidas. El mundo es más un juego, se basa en las relaciones. La vida nos invita a crear no sólo las formas sino también el proceso de ir descubriendo.

Nuestra presencia en el ambiente crea al ambiente mismo. No caemos como paracaidistas dentro de un mar de turbulencia para ahogarnos o nadar. Nosotros y el ambiente formamos un solo sistema, influenciándonos el uno al otro. Cada uno codetermina al otro. El genetista R.C. Lewontin explica que el ambiente debe entenderse como un conjunto de relaciones organizadas por los seres vivientes. “Los organismos no son ‘afectados’ por el ambiente. Ellos crean al ambiente.”

Esta codeterminación se hace evidente en la evolución de nuestro planeta. Son cerca de cuatro millardos de años de experimentación. La vida ha creado a la Tierra como un conjunto de relaciones acogedoras para vivir. Ha descubierta ambas cosas, nuevas formas y nuevos procesos. La escritora científica Louise B Young describe tal proceso de una hermosa manera:

“La vida alteró la atmósfera y suavizó la luz del sol. Convirtió las desnudas rocas de los continentes en suelo desmenuzable y las abrigó con un rico y vetado manto verde que capturaba la energía de nuestra propia estrella para ser usada por los seres vivientes sobre la tierra. La vida suavizó la fuerza de los vientos. En los mares, la vida construyó anormes arrecifes que cortaron el impacto de mareas y tormentas. Tamizó y amontonó playas brillantes a lo largo de las costas. Trabajando con fuerza y perseverancia admirables, la vida transformó un desnudo y horrible paisaje en un hermoso lugar.”

En un universo en el cual el deseo de experimentar y crear no se puede evadir, parece importante preguntarse por qué ¿Por qué se estimula tanto la novedad y la experimentación? ¿Por qué la vida busca organizarse con otras vidas? Cuando los seres vivientes se ligan con otros seres vivientes, forman sistemas que crean más

posibilidades y mayor libertad para los individuos. La razón por la cual la vida se organiza, la razón por la cual la vida busca formar sistemas es para que más vida pueda florecer.

La organización como juego

La vida es creativa. Se explora a sí misma mediante del juego de intentar descubrir lo que es posible. ¿Podemos transferir este juego creativo del mundo al interior de la vida de nuestras organizaciones?

A veces sentimos la vida como una serie de pruebas que nos hacen profesores antipáticos. Pero esto no es así. La vida oculta la solución a los problemas, no nos está probando para ver si conocemos la respuesta correcta. En lugar de eso, la vida está investigando para ver lo que funciona para sentir el placer de lo inesperado y único.

¿Cuándo comenzamos a sentir las oportunidades tan limitadas? ¿Cuándo empezamos a creer en esas “Ventanas de oportunidad”, escasas aperturas que se cierran de pronto? ¿Cuándo nos convertimos en seres que castigan y no perdonan los intentos de los demás? La experimentación no agota las posibilidades, por el contrario, crea más. Más información, más experiencias, más ideas nuevas. Hemos limitado al mundo, pero él permanece ampliamente abierto a nosotros.

Algunos de nosotros hemos creado vidas y organizaciones en las que hay poco espacio para la experimentación. Creemos que las respuestas ya existen, ya están allí, afuera, independientemente de nosotros. Creemos que no necesitamos experimentar para encontrar lo que funciona, sólo necesitamos encontrar la respuesta. Por eso, miramos hacia otras organizaciones, buscamos expertos, revisamos informes. Somos detectives dedicados, buscando soluciones, intentando “pegarlas” en nosotros y nuestras organizaciones.

¿Podríamos parar estas búsquedas? ¿Que tal si abandonamos ese fuerte deseo de descubrir lo que hacen los demás? ¿Qué tal si invertimos más tiempo y atención a nuestra propia experimentación? Podríamos enfocar nuestros esfuerzos en descubrir soluciones que funcionaran únicamente para nosotros. Podríamos darnos cuenta de que las soluciones que no son perfectas, tan sólo buenas, pueden funcionar para nosotros. Podríamos enfocar nuestra atención en lo que es viable en lugar de enforarla en lo que es correcto.

El observar el éxito de otros puede mostrarnos nuevas posibilidades, expandir nuestro pensamiento, impulsar nuestra creatividad. Pero las experiencias de los demás nunca nos darán modelos que funcionan exactamente igual en nuestro caso. Es importante ser crítico, inquisidor. Es inútil creer que los demás han descubierto y tienen nuestras respuestas.

Podríamos apoyar más nuestra propia investigación si nos dedicáramos a descubrir soluciones suficientemente buenas que funcionen en la actualidad. Con más variedad de soluciones entre las cuales escoger, con ninguna solución presentándose como *la* respuesta correcta, podríamos sentirnos menos apegados a ellas. Si estas soluciones no requirieran tanta inversión en recursos, egos y certezas podríamos abandonarlas más fácilmente cuando dejan de funcionar. La gente se sentiría más libre de responder creativamente al flujo de eventos y demandas que se presentan, en lugar de sentirse atrapados por la lealtad a una solución de tipo mundial pero que ya está fallando. Cuando lo importante, lo central, es lo que funciona en lugar de lo que es “correcto”, existe mayor flexibilidad y libertad para ser creativos.

Descubrir lo que funciona en el universo particular de una organización es la tarea de todos en esa organización. Mucha es la gente que quiere dedicar su esfuerzo, su inteligencia, para encontrar soluciones que puedan ayudar a su sistema a funcionar mejor. A la vida le atrae el orden. A la gente le atrae descubrir como hacer que algo suceda. Queremos comprometernos en la creación de adaptaciones únicas, atrevidas, coloridas y sorprendentes. Queremos crearlas por el bien de nuestras organizaciones.

Los proyectos creativos y juguetones son desordenados y redundantes. El pensamiento humano se logra mediante procesos que son desordenados y redundantes. Cuando los científicos de la computación trataron de imitar, por primera vez, el rico paralelismo que se encuentra en el pensamiento humano y en toda la naturaleza, tuvieron que conectar más de 64.000 computadoras trabajando en el mismo problema al mismo tiempo. Los sistemas paralelos se dedican a encontrar lo que funciona, no a partir de un análisis cuidadoso y detallado en las manos de unos pocos expertos, sino a partir de enorme cantidad de gente que en forma desordenada aborda la tarea de crear soluciones. Esta gente encuentra mejores soluciones aunque se basan en una lógica diferente: intentan miles de cosas simultáneamente para descubrir lo que funciona.

El escritor científico Kevin Kelly describe estos sistemas como una “cascada desordenada de eventos interdependientes...lo que emerge del colectivo no es una serie de acciones individuales, sino una multitud de secciones simultáneas cuyo patrón colectivo es mucho más importante.”

Los sistemas paralelos no le temen al error. Los errores son esperados, explorados, bienvenidos. Mientras más errores, tenemos más información, lo cual resulta en una mayor capacidad de resolver problemas. En estos sistemas, el error cometido por uno no tiene tanta relevancia, porque si bien hay más errores, éstos no están conectados entre sí. Este no es el caso del familiar sistema serial, donde las actividades se construyen una sobre

la otra en secuencias cerradas y donde nuestro trabajo depende enteramente de lo que los demás han hecho. En un sistema serial, un pequeño error tiene la capacidad de paralizar el sistema en su totalidad. En el verano de 1990, por ejemplo, el servicio telefónico de larga distancia de los EE.UU. experimentó caídas frecuentes. Se habían necesitado dos millones de líneas de códigos para poner a andar este sistema serial. Se necesitaron tan sólo tres líneas de código para que el sistema se cayera.

Las acciones simultáneas reducen el impacto de cada error. El tener más errores es de menor importancia cuando los actores no están conectados juntos en forma secuencial. El espacio para la experimentación crece en la medida que involucramos más mentes en el experimento, siempre que estas mentes puedan operar independientemente. Lo que une a la gente es el estar todos enfocados en la solución que se necesita. Pero el proceso de descubrir lo que funciona, nadie está esperando por el otro para actuar.

La simultaneidad del proceso paralelo pudiera parecer un desperdicio, una redundancia. Pero nuestros temores a la redundancia se basan en la creencia que la organización funciona mejor cuando imita la eficiencia de una máquina. Pero lo que es eficiente para una máquina (simplicidad, operaciones paso a paso, máximas salidas de mínimas entradas, partes procesos no repetitivos) tiene poca conexión con la manera como el mundo se explora a sí mismo. Las colonias de bacterias localizan comida con éxito enviando “caminantes al azar”; cada caminante es un claustro de miles de bacterias. Números exorbitantes de estos caminantes (cerca de diez mil por colonia) salen simultáneamente, buscando en todas las direcciones. Hace billones de años, la bacteria descubrió la eficiencia real del tanteo y el comportamiento redundante.

La vida se comporta de manera desordenada. Utilizando procesos que no tienen conexión con la forma de “pensar” de nuestras máquinas, la vida tiene éxito creando, respondiendo y adaptándose. ¿Qué es redundante en un sistema viviente? ¿Cómo podemos saberlo? La vida no persigue la parsimonia.

Sistemas desordenados, no nítidos que exploran continuamente tratando de descubrir lo que funciona, son mucho más prácticos y exitosos que nuestros intentos de lograr la eficiencia. Estos sistemas no tratan de reducir las entradas de manera de maximizar las salidas. Ellos se sumergen en el desorden, involucrando mucha gente, estimulando nuevos descubrimientos y superando rápidamente los errores. En un proceso continuo de aprendizaje, estos sistemas involucran a cada uno en la búsqueda de soluciones que funcionen.

¿Podremos llegar a darnos cuenta de que este tipo de trabajo artesanal, por tanteo, es eficiente? Los artesanos trabajan con lo que está disponible, muchas veces utilizando menos recursos de los deseados. En este sentido son extremadamente eficientes. Trabajan con lo que tienen a la mano hasta llegar a una solución que funciona. La solución se consigue a partir de la práctica, identificando “*la forma que tomarán las cosas al salir*”.

El tanteo juguetón requiere que estemos conscientes. Si no estamos pendientes, si nuestra atención se distrae, no podremos darnos cuenta de lo que está disponible o descubrir lo que es posible. Que estemos conscientes del presente forma parte de la disciplina del juego. Se necesita una gran concentración y estar enfocado. Necesitamos estar conscientes de todo lo que está pasando en la medida en que eso está pasando y responder a ello sin la menor vacilación. Las empresas juguetonas están alertas, están abiertas a la información, buscando siempre algo más, anhelando sorpresas.

Mientras más conscientes y en el presente estemos como individuos y como organizaciones, más alternativas podremos crear. En la medida en la que nuestra conciencia aumenta, en esa misma medida podremos involucrarnos en un mayor número de alternativas. Ya no seremos prisioneros de hábitos, pensamientos sin análisis o información que rehusamos mirar.

Sin embargo, frecuentemente tendemos a limitar nuestra búsqueda de lo posible al rodearnos con enormes cantidades de información que no nos dice nada nuevo, recolectamos información a partir de medidas que nos dicen cómo estamos haciendo las cosas, si estamos cerca del promedio, si estamos logrando nuestras metas. Pero esas medidas nos llevan a aprender tan sólo acerca de un mundo predefinido. No nos permiten cuestionarnos y cuestionar nuestra experiencia en una forma que podría generar posibilidades mucho mejores. No nos llevan a preguntarnos por qué estamos haciendo lo que estamos haciendo. No nos dejan descubrir los aprendizajes que existen en todas esas cosas que no estamos midiendo.

Existe un grado de humildad importante en tratar de dirigir nuestras acciones estableciendo medidas y objetivos. Con cada observación se puede más información de la que se gana. Sea lo que sea, que decidamos resaltar, nos impedirá ver otras posibilidades. Al dirigir nuestra atención hacia determinadas cosas perdemos conciencia de todo lo demás. Reducimos el mundo de las posibilidades a, tan sólo, una estrecha franja de observación.

En una organización creativa, cada uno de los miembros se siente en la necesidad de estar alerta, de buscar nuevas medidas, nuevos eventos a observar. Todos preguntan si no hay algo más que deba ser visto. Cuestionando nuestras propias formas de medición creamos las condiciones para una mayor creatividad. Nuestro nivel de conciencia se expande en la medida que cuestionamos hasta nuestro propio proceso de

evaluación y observación. Conciencia y creatividad están entrañablemente ligadas en este mundo de constante descubrimiento.

Viviendo en este mundo desordenado y centrado en descubrir cosas nuevas, viviendo en este mundo de procesos paralelos, nos comprometemos con la opción del mundo por la diversidad. Los procesos paralelos requieren a la vez de diversidad y libertad. Existe más de una solución que funciona, y esas soluciones surgen de las diversas formas de expresar nuestra identidad. Cada cual ensaya una manera única. Nadie está limitado a un método particular. Cada uno es libre de usar lo que mejor le parece para descubrir lo que funciona.

La vida no nos lleva a una solución única. Al mundo le interesa el pluralismo. Sólo de esta forma aprende más sobre él mismo. Cuando estudiamos las oportunidades de nuestras organizaciones, la vida nos invita a la experimentación y al cambio. Podríamos descubrir una solución “gruesa”, aún no soñada, un atajo, un nuevo diseño o expresión única. Cuando esto pasa podemos sentirnos complacidos, pero no por largo tiempo. El mundo continúa su ritmo. El mundo no se mantiene apegado a una forma particular de ser o a una invención específica. El mundo busca la diversidad. Desea continuar buscando nuevas invenciones, nuevas posibilidades. El deseo de diversidad que tiene el mundo nos empuja hacia el cambio.

La organización

“la forma que toman las cosas al salir”

A la vida le atrae el orden. A donde quiera que miremos, encontraremos vida combinándose con otra vida. El universo vibra con fuerzas de atracción que llaman a los individuos a unirse para formar entidades unificadas. La historia de la vida en nuestro planeta es la historia de la organización, desorganización y reorganización. La vida se abre a nuevas alternativas a través de nuevos patrones de conexión.

Cuando miraban la vida como un evento accidental y no deseado de este planeta, muchos científicos creían que el planeta había existido sin contener vida durante la mayor parte de su existencia. De los 4 billardos de años estimados de existencia de la Tierra, la vida había aparecido tan sólo en los últimos seiscientos millones.

Sin embargo, evidencia geológica reciente revela una imagen muy diferente. La vida se originó casi simultáneamente con el nacimiento de la Tierra. En su trabajo en el microscopio sobre el mundo de las bacterias, la bióloga Lynn Margulis y la escritora científica Dorion Sagan señalan: “La vida ha sido compañera de la Tierra desde poco después de la formación del planeta.” Estas primeras formas de vida fueron bacterias. Bacterias obtenidas en rocas, en Noruega, en la actualidad, son casi idénticas a rastros de bacterias de hace dos o tre billardos de años encontrados fosilizados en rocas. Las bacterias descubrieron cómo autocrearse y reproducirse. Entonces estuvieron cerca de dos billardos de años trabajando con la Tierra para crear un lugar hospitalario para formas de vida más complejas. Inventaron los procesos químicos de fermentación y el uso del oxígeno y el nitrógeno transformando una atmósfera hostil en una donde la vida podía desarrollarse. Las bacterias inventaron hasta la fotosíntesis.

Estos procesos transformaron el planeta e hicieron posibles la existencia de otras vidas. Las redes de co-evolución están tan íntimamente entrelazadas que no podemos comprender nada en aislamiento. No podemos entender la evolución del planeta independientemente de la evolución de la vida que en él se desarrolla. En todas las formas de materia existe una tendencia innata a organizarse en relaciones, una búsqueda de conexiones, un deseo de organizarse en sistemas más complejos que incluyan más relaciones y más variedad. Este deseo se hace evidente a lo largo del cosmos, en todos los niveles y escalas.

Partículas son atraídas por otras partículas y crean átomos. Microbios se combinan con otros microbios para crear la posibilidad de organismos más grandes. Estrellas, galaxias y sistemas solares emergen de nubes gaseosas que se arremolinan en coherencia, creando nuevas formas de energía y materia. Los seres humanos se buscan los unos a los otros y crean familias, tribus y organizaciones de trabajo.

La atracción es una forma de organización del universo. En todas partes, elementos discretos se unen y crean nuevas formas. Una de las formas de esta atracción las conocemos como gravedad. Nadie sabe lo que es la gravedad, pero es una conducta que permea el universo. Esta conducta es la atracción omnipresente. La atracción ha creado el universo que conocemos. La tendencia a organizarse no se encuentra solamente en los seres vivos. A pesar de que se hace cada vez más difícil para la ciencia distinguir lo vivo de lo no-vivo, pocos de nosotros categorizaríamos a los bombillos como seres vivos. Sin embargo, los bombillos han demostrado una asombrosa tendencia a la autoorganización cuando se han conectado con otros bombillos. Basándose en trabajos previos, el biólogo Stuart Kauffman condujo un experimento con bombillos en los años 60.

Kauffman estaba interesado en investigar cómo las complejas cadenas de genes se habían desarrollado, pero utilizó bombillos para demostrar que la autoorganización es un proceso fundamental que se encuentra en todas partes. El conectó con cables una red de doscientos bombillos. A cada bombillo se le asignó una relación con otros dos bombillos; debía encenderse o apagarse basándose en el comportamiento de alguno de los bombillos asignados con los que tenía relación. Aún en esas condiciones tan simples, el número de posibles estados de prendido o apagado era de 10^{30} . La mente humana no puede comprender, aún con mucha imaginación, tal número de posibilidades. Aún así, Kauffman pensó que la red se asentaría en estados repetidos, un patrón de bombillos encendidos y apagados. Sin embargo, dado un número tan astronómico de posibilidades, él creyó que esperaría largo tiempo antes de que emergiera un patrón definido. Pero el patrón de organización apareció de inmediato después de explorar tan sólo 30 estados, el sistema de bombillos se asentó en un patrón repetible, prendiéndose y apagándose en un ciclo repetitivo de cuatro configuraciones. Con todo el universo de posibilidades por explorar, los bombillos se organizaron inmediatamente en cuatro patrones. Aún en los casos cuando las conexiones se cambiaron al ligar un bombillo con otros dos bombillos diferentes, se formaban patrones de nuevos diseños pero patrones al fin. La organización emergía siempre al instante. Vivimos en un universo, plantea Kauffman, donde obtenemos el orden en forma gratuita. Vivimos en un universo que busca la organización. Cuando se crean relaciones simples, emergen patrones de organización. Las redes, vivientes o no, tienen la capacidad de auto-organizarse. Un orden global surge de conexiones locales. Fueron estas estructuras

cooperativas las que crearon , por primera vez, la vida. Vida ligada a otra vida descubriendo cómo continuar descubriéndose a si misma. La vida aprendió a auto-organizarse intuitivamente.

La vida no puede resistirse a la organización. Esta auto-organización intuitiva ocurre todo el tiempo, en todas partes. Debido a ese deseo natural e innato de organizarse, la vida continúa explorando formas de organización más complejas. “Me gusta pensar que el universo está en el negocio de crear vida”, dice el químico evolucionista Cyril ponnamperuma. En cualquier parte de la naturaleza donde se encuentran formas y sistemas, están los efectos de la auto-organización intuitiva. En la medida en la que la vida se organiza respondiendo a ella misma, a otros y al ambiente, surgen patrones y estructuras. A diferencia de muchas iniciativas humanas, estas estructuras no son planificadas o prediseñadas. Ellas emergen cuando el sistema descubre lo que es posible. Son el resultado de ensayos intuitivos y no de líderes que dirigen. Por muchos años hemos sido serios estudiantes de la estructura. Aprendimos a describir las formas y los patrones de la naturaleza pero no veíamos los procesos de organización que estaban detrás. Estamos comenzando a entender que existe una fuerza más profunda y elemental que crea esas formas y patrones. Vivimos en un mundo que se autoorganiza intuitivamente. Las estructuras emergen, cambian y desaparecen. Nuevas estructuras surgen. Cada estructura es una evidencia del deseo innato de la vida de buscar nuevas formas de expresión. Es una evidencia de la capacidad innata de organizarse.

¿Por qué la vida busca la organización? ¿Por qué la vida escoge relaciones complejas, densas redes que no pueden desenredarse? ¿Por qué no escogió relaciones simples o a individuos aislados?

La vida busca organizarse de manera que más vida pueda florecer. Los sistemas son más amistosos con la vida. Le proveen apoyo y estabilidad. También proporcionan mayor libertad para la experimentación individual. Los sistemas surgen cuando los individuos consiguen la forma en que pueden vivir juntos. De esas relaciones surge una nueva entidad con nuevas capacidades y mayor estabilidad. En un ecosistema, los individuos sufren menos las inclemencias del tiempo. Pueden cobijarse y protegerse los unos a los otros. Pero como sistema también moderan el clima llegando, incluso, a cambiar las condiciones del tiempo de esa área. En los sistemas, los individuos disfrutan de una vida con más paz.

Sin embargo, esta amplia estabilidad del sistema depende de la habilidad de cambiar que tengan sus miembros. Paradójicamente, el sistema sólo se mantiene si se están dando cambios, permanentemente en alguna parte. Nuevas fuentes de comida, nuevos vecinos, nuevos talentos aparecen. En la medida en la que las condiciones cambian, los individuos ensayan nuevas posibilidades. Si fallan en responder, el sistema entero sufre. Un individuo incapaz de cambiar podría desaparecer. Su desaparición afectará la vida en toda la red. Cuando los individuos no experimentan o cuando el sistema rehúsa sus intentos de aportar nuevas ideas, el sistema se convierte en moribundo. Sin el cambio interior constante, el sistema cae en la garra de la muerte del equilibrio. No participa ya en la co-evolución. Se vuelve vulnerable, se auto-impone su propia destrucción.

La vida necesita que nosotros cambiemos. De otra forma, no podría explorar nuevas alternativas. Los sistemas estables nos proporcionan el espacio para la exploración, pero si no dan cabida a nuestra búsqueda, los sistemas se vuelven rígidos y se mueren. Esta amplia paradoja de estabilidad y libertad es la tarima en la cual baila la co-evolución. La vida avanza, salta hacia delante cuando puede compartir lo que ha aprendido. La densa red de sistemas permite a la información viajar en todas las direcciones, acelerando los descubrimientos y los procesos de adaptación. Cada organismo almacena información en sus genes. Pero como proceso de aprendizaje, las mutaciones genéticas juegan un papel limitado en la evolución. Los cambios genéticos ocurren en los individuos. Los beneficios crecen secuencialmente, cada uno espera por el anterior. Estos cambios individuales están mucho más expuestos al fracaso. Si algo le pasa a un individuo, el aprendizaje desaparece. La rápida evolución del aprendizaje de la vida se explica mejor a través de otros dos procesos, ninguno de los cuales se veía claramente hasta que superamos la idea de “la sobrevivencia del más apto”.

La vida avanza, salta hacia delante, compartiendo la información. Margulis y Sagan se dieron cuenta que todas las bacterias del mundo tienen acceso a la información de cada una de ellas. Aún cuando las bacterias se desarrollan en diferentes cepas, no se separaron nunca las unas de las otras por límites de tipos de especies. Una adaptación que podría tomar millones de años si se deja a las mutaciones individuales puede ocurrir en unos pocos años gracias a esta “red de intercambio global”. Bajo presión, los genes pueden hasta viajar entre individuos; los genes “saltan” de bacteria a bacteria a grandes velocidades. Este acceso al aprendizaje de cada uno crea una increíble elasticidad y capacidad de adaptación. Esta situación explica el por qué las bacterias han desarrollado tan rápida resistencia mundial a los antibióticos. Las bacterias operan como un “superorganismo mundial cooperativo y comunicativo”.

La vida también se expande y prospera conectándose con otros. Muchos de nosotros aprendimos que simbiosis era un fenómeno interesante pero poco usual en la vida. Pero la verdad es otra, es el fenómeno que ocurre más comúnmente en los sistemas vivientes. La “simbiosis”, la fusión de organismos en nuevos colectivos, ha demostrado ser una fuerza importante de cambio sobre la tierra. El cuerpo humano es un ejemplo maravilloso de

los resultados de la simbiosis. El diez por ciento del peso de nuestro cuerpo seco está formado por bacterias, microorganismos que unidos a nosotros hacen posible nuestra existencia. La variedad de poblaciones que habitan en nuestro sistema digestivo crean un ecosistema que ha sido descrito como “turbulento, ecléctico y tumultuoso”. Todos los organismos complejos, afirman Margulis y Sagan, evolucionan a través de este aventurarse en forma tumultuosa pero cooperativa.

¿Cómo podemos resistirnos a ver estas fuerzas de atracción, este deseo de concetarnos, esta capacidad de auto.organizarnos intuitivamente? La vida está orgganizándose en una manera irresistible. Este mundo que se auto-organiza intuitivamente, es un lugar extraño en el cual estar. Si el orden se da espontánea y gratuitamente, nosotros no tenemos porqué ser los organizadores. No tenemos que diseñar al mundo. No tenemos que estructurar la existencia. No tenemos que luchar para crear redes, afiliaciones, equipos. La simbiosis no es un evento casual. La organización, en si misma, quiere existir. Podemos abandonar nuestra creencia de que el mundo se está derrumbando, de que todas las formas de organización son responsabilidad nuestra; de que crear algo o hacer que algo se manifieste, es una tarea difícil. Podemos abandonar nuestra creencia de que nada sucede sin nosotros o si nosotros no estamos ahí. El mundo sabe cómo crearse a si mismo. Nosotros somos unos buenos compañeros en este proceso o podemos serlo.

La organización como proceso

La organización es un impulso profundo. La historia de la vida es la historia de la organización, desorganización y reorganización. La vida se abre a un mayor número de alternativas a través de nuevos patrones de conexión. Pero la forma en que muchos de nosotros vivimos y trabajamos en organizaciones ¿satisface realmente nuestros deseos? ¿Llena nuestra necesidad de contactarnos y de crear? En contadas ocasiones nuestras organizaciones reflejan nuestra necesidad de significado, conexión y crecimiento. A pesar de esto, continuamos creando nuevas organizaciones debido a la necesidad humana de ser y de hacer más. Nos damos cuenta de las posibilidades, nos damos cuenta de la existencia de unos y otros, sentimos la necesidad que nos llama a responder y, entonces, nos organizamos.

¿Pueden las organizaciones mantener la energía y el deseo que lleva inicialmente a su conformación? ¿Pueden las organizaciones aprender a apoyarnos como seres que nos auto-organizamos espontáneamente? Si cocebimos a las organizaciones como algo similar a una máquina, inevitablemente ellas se convierten en un algo complejo lleno de estructuras, políticas y roles. Construimos estructuras rígidas incapaces de dar respuestas. Nos encajonamos en rígidas fronteras infranqueables que se fracturan sólo a través de acciones violentas. Creamos lugares de miedo. Nos encogemos. Desconfiamos de las más elementales fuerzas de organización de la vida. La lucha y competencia que pensamos caracterizaban la vida, se convierten en los rasgos predominantes de nuestras organizaciones.

¿Cuántas organizaciones creen en el orden espontáneo y gratuito? Nuestra primera tarea es, entonces, ver al mundo de una forma diferente. Necesitamos ver procesos que o bien ignorábamos o no podíamos ver. La autoorganización espontánea e intuitiva no es una nueva característica del mundo. Es la forma en la que el mundo se ha creado a si mismo desde hace millones de años. Esta organización intuitiva es como comenzamos toda actividad humana: es como hacemos las cosas hasta el momento en que intervenim so en el proceso y tratamos de controlarnos los unos a los otros. No necesitamos ir más allá de nosotros mismos para encontrar esta auto-organización intuitiva. Todos tenemos experiencia personales de este proceso: tenemos una necesidad; nos unimos a otros; encontramos la información o recursos necesarios; respondemos en forma rápida y creativa. Es decir, creamos una solución que funciona. Pero ¿cómo contamos lo que hicimos? ¿nos atrevemos a describir el verdadero desorden, los giros inesperados, los estallidos repentinos de ideas creativas? ¿o pretendemos que teníamos el control de la situación en cada paso del camino? ¿Hablamos de sorpresas o tan sólo de planes ejecutados? ¿Nos vanagloriamos de nuestra búsqueda o sólo de nuestras predicciones? Nuestra cultura analítica nos lleva a encubrir de tal manera las cosas que es difícil ver la capacidad de organización intuitiva en cada uno de nosotros. ¿Cómo podemos estimular y apoyar nuestro deseo natural de organizarnos y el deseo natural del mundo de ayudarnos en esto? Tenemos que comenzar por cambiar nuestras concepciones. Abandonar la idea de que somos nosotros los que diseñamos al mundo y le damos existencia, y, en lugar de ello, tomar nuestro papel de apoyo a su propio crecimiento y desarrollo. Trabajar con lo que está disponible y estimular que las cosas tomen su forma. Adoptar el tanteo y el descubrimiento. Ayudar a crear conexiones. Nutrirnos con información. Estar claros sobre qué es lo que queremos lograr. Recordar que la gente tiende naturalmente a organizarse y creer en ellas cuando así lo hagan.

Cuando trabajamos con la organización como proceso en lugar de la organización como objeto cambia totalmente lo que hacemos. Los procesos hacen su propio trabajo. Nuestra tarea es proporcionarles lo que necesiten para arrancar. ¿Necesita la gente información, recursos o acceso a nueva gente? Si ya tienen todo esto ¿pueden arrancar a trabajar? ¿los dejamos hacerlo? Es una nueva manera de entender nuestras responsabilidades. En un sistema de auto-organización intuitiva, las personas hacen la mayoría de las cosas que en el pasado otros hacían por ellas. Los sistemas que se auto-organizan crean sus propias estructuras, patrones de comportamiento y procesos de trabajo. Diseñan lo que es necesario para realizar el trabajo. Realizan acuerdos sobre conductas y relaciones que tienen sentido para ellos. Aquellos de nosotros que no estamos involucrados directamente en la realización de su trabajo, podemos perdernos en discusiones sobre la elaboración de diseños, creyendo que las fechas de entrega son las que hacen que las cosas funcionen o que nuestros programas de entrenamiento cambian el comportamiento de la organización.

En la auto-organización espontánea las estructuras surgen, no son impuestas. Nacen del proceso mismo del trabajo. Estas estructuras serán útiles, pero temporales. Surgirán y desaparecerán en la medida en que sean o no necesarias. No es el diseño de una estructura específica lo que debe preocuparnos, sino las condiciones que hacen posible que surjan las estructuras que se requieren. En la medida en que nos conectamos los unos con los otros, surgen patrones y estructuras. La vida siempre se organiza como una red de relaciones, tejiendo densas *redes* que no pueden desenredarse. Cuando nos organizamos es importante cuestionarnos continuamente acerca de la calidad de nuestras relaciones. ¿Qué tanto acceso tenemos el uno al otro? ¿Cuánta confianza existe entre nosotros? ¿Quién más necesita estar aquí?

En los ecosistemas, los miembros parecen tener acceso a todo el sistema. La calidad de su comunicación es asombrosa. Los pájaros construyen sus nidos sobre un río a diferentes alturas anticipando cada año los niveles de la crecida de la corriente que vendrá. Los animales con piel saben cuánta nieve vendrá en el próximo invierno y se visten de acuerdo a ello. ¿Cómo lo saben? No lo sabemos. Pero es obvio que se comunican en una forma increíble. Nada que hayamos creado en cualquier organización humana puede compararse a esto. Nosotros sabemos que en los sistemas humanos saludables las personas se apoyan unas a otras con información y se nutren unas a otras con confianza. El ser abiertos estimula nuestra maravillosa habilidad de auto-organizarnos intuitivamente. Teniendo acceso a nuestro sistema, nosotros, como todo ser viviente, podemos anticipar lo que se requiere de nosotros. Podemos conectarnos con aquellos que necesitamos y responder de manera inteligente. La gente no se une a otra gente para lograr menos cosas. Detrás de toda nuestra organización está el deseo de lograr algo, de crear algo mejor. Al tener este deseo estamos imitando al mundo. Los seres vivos se organizan para descubrir nuevas alternativas, capacidades diferentes.

Pero en nuestras organizaciones, este deseo de organizarnos toma formas extrañas. Queremos generar mayores capacidades pero abordamos las situaciones con recetas y diseños. Determinamos el nivel de contribución requerido y entonces diseñamos los roles de producción, tratamos de mecanizar la contribución del ser humano. Establecemos expectativas claras para cada actuación, y entonces le pedimos a la gente que actúe de acuerdo a nuestros pronósticos sobre cómo ellos actuarían. Los congelamos en sus funciones. En un mundo de auto-organización intuitiva, este tipo de mecanización tan sólo puede describirse como lunática. ¿por qué nos movemos tan sólo en el limitado marco de nuestras predicciones, cortando de esta manera las posibilidades creativas, las capacidades de nuestros colegas? ¿Por qué no tratamos de comprometer a cada uno para que desarrolle su creatividad al máximo? ¿por qué no planificamos para los niveles inesperados de contribución una vez que estemos comprometidos con el trabajo?

Es irónico comparar la búsqueda de mayores capacidades que tienen los seres vivos con nuestros temerosos diseños hacia el logro. Pero existe otra ironía, a pesar de nuestros esfuerzos de diseño y control, la gente, a nuestro alrededor, está de hecho auto-organizándose intuitivamente para lograr hacer su trabajo. La auto-organización espontánea e intuitiva ocurre, continuamente, en todas las actividades humanas. La vemos en colegas que prueban todo lo que está a su alcance para resolver un problema. La vemos, en tiempos de crisis, cuando la gente sale para adelante en las formas más diversas, espontáneas e inesperadas. ¡Qué liberador sería si reconociéramos y aceptáramos esta organización intuitiva! Podríamos apoyarnos los unos a los otros por lo que realmente somos. En la vida, los sistemas crean las condiciones tanto para la estabilidad como para el descubrimiento de uno mismo. Es una querida e intrincada paradoja. Nos conectamos con otros y obtenemos protección frente a turbulencias externas. Nos convertimos en parte de algo más grande y, por lo tanto, conseguimos una mayor libertad para experimentar con nosotros mismos. Si no ejercitamos esa libertad para cambiar, la organización podrá mantenerse estable.

He aquí otro lugar desde el cual se puede contemplar la vida de una manera más sencilla. La estabilidad se encuentra en la libertad, no en la sumisión y la conformidad. Quizás habíamos creído que la garantía para la sobrevivencia de nuestra organización estaba en encontrar la forma correcta y en insistir que todos cupiéramos en ella. Pero igualdad no significa estabilidad. Es la libertad individual la que crea sistemas estables. Es la variedad la que nos permite prosperar. La auto-organización espontánea nos llama a trabajar de una manera diferente. Nos llama a asociarnos con las fuerzas creativas de mundo en una nueva forma. Arrastramos viejas concepciones acerca del funcionamiento del mundo. Creemos que la competencia y la dominación son algo central. Pensamos que luchamos por nuestra sobrevivencia, pero el mundo está buscando sistemas, es sistémico. Si comenzamos a ver la vida a través de los sistemas de organización que ella crea, encontraremos un mundo que no puede comprenderse bien bajo los lentes de la lucha y de la competencia.

Los seres vivos buscan los sistemas de manera que más vida pueda florecer. La vida es el negocio de crear más vida. Un ejemplo interesante de este fenómeno se encuentra en el sistema de creación de nichos, áreas específicas o talentos distribuidos con límites claros de pertenencia. En los negocios, hablamos de nichos como una estrategia competitiva. Aconsejamos a cada uno que encuentre su contribución particular y la coloque en el mundo. Hablamos de la necesidad de pelear contra los demás por nuestro espacio y la necesidad de dominar nuestro mercado. Vemos la diferenciación de la naturaleza y la interpretamos como la clave para las ventajas comparativas. Vemos la prevalencia de especializaciones estrechas y creemos que son el camino para la supremacía. No podemos estar más equivocados. Los seres vivos crean los nichos no para dominar sino para apoyarse. La simbiosis es el camino idóneo para la evolución. Los nichos son un ejemplo de simbiosis. Los nichos se crean cuando un individuo o población se define a sí mismo. De entre muchas posibilidades organiza ciertos aspectos del ambiente para garantizar su supervivencia. Al definirse a él mismo, por ejemplo, especifica el tipo de comida que necesita. Haciendo esto, libera todas las otras fuentes de alimentos para el resto de los que viven en el sistema. En esta definición, la competencia se ve reducida. Hasta darwin pensó que en la medida en

que las especies intentaran crear la división más eficiente de los recursos, la competencia disminuiría y la naturaleza se convertiría en algo “cada vez más diversificado”.

Recientemente, los investigadores han retornado al estudio de las Islas Galápagos que tanto intrigaron a Darwin, observando esta diversificación a través de estudios de campo a largo plazo de los pájaros pinzones. En tiempos buenos, una población de pinzones comedores de cactus compartía un amplio nicho; cada uno comía de diferentes partes del cactus. Pero después de una sequía, los pájaros que tenían picos tan sólo un milímetro más grande que el resto, usaban esa pequeña diferencia para penetrar los frutos de los cactus, mientras sus vecinos de picos más cortos se dedicaban a los pedazos de cactus caídos que podían despedazar con mayor facilidad. La escasez los obligaba a buscar diferentes formas de alimentarse de modo de poder continuar viviendo juntos.

Acuerdos simbióticos similares se presentan entre especies muy distintos. Cuando las abejas están ausentes, algunos pájaros usan el néctar de las flores como parte de su alimentación. Cuando las abejas entran en el sistema, estos pájaros cambiarán su dieta y no buscarán más flores. Este proceso de especialización, con miras a mantenerse unidos, es difícil de entender, puesto que hemos entendido la organización del mundo en forma muy diferente. Hemos visto la competencia como el principal elemento que origina las conductas que observamos. Hemos creído que un incremento de la escasez lleva tan sólo a un aumento en las peleas por la supervivencia. Hasta cuando los darwinianos modernos observan el incremento en la especialización de los pinzones describen que la raíz del fenómeno es la competencia. Pero los sistemas de los seres vivos no pueden explicarse a partir de la competencia. Las especies salvajes, señalan Margulis y Sagan, se autodestruyen siempre, dejando el mundo a aquellos que han aprendido a coexistir los unos con los otros. “Mientras las especies destructoras pueden venir e irse, la cooperación aumenta con el tiempo”.

Los pájaros, los cactus y las abejas se adaptan de manera de poder permanecer juntos. Las diferencias que carecen de importancia en los tiempos buenos, se convierten en nuevas formas de encontrar comida en los tiempos difíciles. Estas especies no están compitiendo para destruirse las unas a las otras. Están usando sus diferencias para encontrar nuevas maneras de convivencia. La evolución entendida como la supervivencia del más apto ha inhibido la comprensión de la coevolución. No somos seres independientes peleando con otros a favor de nosotros mismos. No existe tal mundo hostil atentando en contra de nosotros. No hay un espacio externo esperando ser ocupado por alguien, estamos estrechamente entrelazados. Estamos siempre ayudando a crear condiciones de vida conjuntamente con los demás. Jugamos un papel fundamental en modelar la conducta de cada cual. Escogemos ciertos rasgos y comportamientos. Los demás responden a ellos. Su respuesta nos transforma. Estamos ligados los unos a los otros. Codeterminamos las condiciones de existencia de los demás.

Si entendemos la vida como una competencia brutal entre entidades diferentes, resaltaremos la contribución y el cambio individual. Esta manera de ver el mundo no sólo hace que nos sintamos aislados y temerosos, sino que nos lleva a desear la llegada de héroes. Si la evolución es el resultado de cambios individuales, lo que necesitamos son unos pocos individuos brillantes para ganar la competencia. Pero en un mundo de coevolución que busca formar sistemas, no existe eso de un héroe, un mesías; ni siquiera un líder visionario. Todo es el resultado de la interdependencia, de los sistemas de organización, donde apoyamos, desafiamos y creamos nuevas combinaciones conjuntamente con los demás. Es difícil pensar, siquiera, en individuos aislados.

Nadie avanza hacia adelante independientemente, moldeando el mundo a su imagen y semejanza mientras los demás lo siguen llenos de admiración. Vamos construyendo nuestra existencia a través de interacciones inconscientes con los jugadores que se presentan ante nosotros. El ambiente, los enemigos, los aliados se ven todos afectados por nuestros esfuerzos así como nosotros nos vemos afectados por los de ellos. Elegimos conjuntamente los sistemas que creamos. Estos sistemas son el resultado de bailes y no de guerras.

El yo

entonces
el blanco árbol de abedul
tornado negro en sus ramas
se levantará
resplandeciendo al viento
mostrando totalmente su verdadero yo

La vida quiere existir. La vida hace un llamado a la existencia. De entre toda la información y todas las posibilidades, una entidad toma forma. Una entidad emerge. Un ser se ha creado a él mismo. Este proceso de auto-creación puede serse en todas partes. Es la vida tomando forma, la creatividad haciéndose visible, la razón de ser convirtiéndose en algo concreto. Es la auto-organización.

La auto-organización, esta organización espontánea, es la capacidad de la vida de inventarse a sí misma. De la nada surge algo. No se necesitan diseños, planes impuestos desde afuera, este proceso de invención se conforma siempre alrededor de una identidad. Es un ser que busca organización para darse a conocer. Los anhelos del ser ponen en movimiento un mundo auto-organizándose. Dos biólogos, Humberto Maturana y Francisco Varela opinan que esta capacidad de un ser de auto-crearse es lo que distingue lo viviente de lo muerto. Ellos llaman a este proceso *autopoiesis* que significa la auto-creación o creación de nosotros mismos. La vida comienza con esta habilidad de auto-crearse. Todos los sistemas vivientes tienen la capacidad de crearse a sí mismos, no sólo al inicio, sino a lo largo de sus vidas.

Y, por su capacidad de producirse a sí mismos, decidiendo lo que va a ser y cómo va a operar, un sistema viviente goza de una enorme libertad. Es libre de crearse como desea. Al principio, esta expresión creativa no está limitada por ninguna restricción externa. La vida se inventa a sí misma ejerciendo su libertad, experimentando con formas diferentes, buscando diferentes significados. La libertad de escoger y discernir reposa en el corazón mismo de la vida. Somos libres de resaltar lo que queremos.

Esta es la libertad que la vida se otorga a sí misma, la libertad de transformarse. Kevin Kelly pregunta “¿transformándose en qué?”, y luego responde: “Transformándose en algo se va transformando”. La vida está en camino de más complicaciones, mayor profundidad y misterio, más procesos de conversión y cambio. La vida son círculos de transformación, un conjunto autocatalítico, encendiéndose con su propia chispa, engendrando nueva vida, más espontaneidad y más “conversión”. La vida no tiene reglas, ni momentos que no estén instantáneamente convirtiéndose en algo más que la vida misma.

Entendemos mejor a un mundo que se organiza a sí mismo intuitivamente si nos sumergimos en sus paradojas. La vida, libre para crearse a su voluntad, toma formas específicas, patrones *de ser* definidos. Se desarrollan caminos y hábitos. A través del tiempo éstos se vuelven límites que restringen la libertad de la auto-expresión. Lo que somos es expresión de lo que decidimos ser. Nuestras opciones se limitan en la medida en que nos esforzamos en ser coherentes con quien ya somos. Enmarcamos al ser dentro de una continua creación de sí mismo y ese marco nos limita. El proceso profundamente paradójico *auto-referencial* ha intrigado a la humanidad por millones de años. Los antiguos sabios de la tradición védica describían la “auto-referencia” como uno de los cinco elementos de la práctica espiritual. Carl Jung señaló que una culebra con la cola en la boca, un ser consumiéndose a sí mismo, es una imagen universal y atemporal.

La auto-referencia parece ser un proceso universal que existe en todos los niveles de la escala. Algunos científicos entienden la existencia de leyes científicas como la colección de hábitos que el universo adquirió, escogiendo ciertas maneras de expresión que lo llevaron por un camino que condujo a otros comportamientos y a otras consecuencias. Después de muchos millardos de años observamos esos hábitos como leyes que gobiernan todo comportamiento; pero en un inicio fueron opciones entre muchas posibilidades. “El universo”, señala el físico John Archibald Wheeler, “es algo que se está viendo a sí mismo.”

Este proceso circular de auto-referencia describe, también, nuestra manera de ver al mundo. En su trabajo acerca de la mente y del conocimiento humano, Maturana y Varela explican que en todo momento lo que vemos está influenciado por lo que hemos decidido ver. Nuestros ojos no simplemente recogen la información del mundo externo y la llevan a nuestro cerebro. La información que viene del exterior a través de nuestros ojos representa tan sólo el 20% de lo que utilizamos para crear una percepción. Cerca de un 80% de la información con que trabaja el cerebro ya está en él. Cada uno de nosotros creamos nuestros propios mundos a partir de lo que decidimos ver, originando un mundo de distinciones que tiene sentido para nosotros. “Vemos”, entonces, el mundo a través de este *yo* que hemos creado. La información del mundo externo tiene poca influencia. Nosotros conectamos lo que somos con específicas cantidades de información nueva para establecer nuestra versión particular de la realidad.

Dado que la información del exterior juega una mínima parte en nuestras percepciones, Maturana y Varela destacan algo muy importante para nuestras actividades de interrelación los unos con los otros. No podemos dirigir un sistema viviente. Sólo podemos perturbarlo. Como agentes externos aportamos tan sólo pequeños impulsos de información. Podemos empujar, estimular, o provocarnos unos a otros, a considerar nuevos puntos de vista. Pero no podemos darle a alguien una instrucción y esperar que él o ella la sigan a la perfección. No podemos nunca suponer que alguien más vea al mundo de la misma manera como nosotros. El trabajo de Maturana y Varela sobre el conocimiento humano enfatiza la idea de que todos somos, siempre, poetas explorando las posibilidades del *sentido* en un mundo que también está en todo momento explorando posibilidades. Si entendemos que la vida es auto-referencial nos da pistas acerca del proceso a través del cual pueden ocurrir los cambios en una persona, una organización, un ecosistema o nación. Cada cambio es impulsado por un cambio en la auto-percepción. Cambiaremos nuestro *yo* si creemos que el cambio preservará nuestro *yo*. Somos incapaces de cambiar si no podemos encontrarnos a nosotros mismos en una nueva versión del mundo. Tenemos que ver que lo que somos tendrá cabida en esta nueva situación.

Podemos influenciarnos los unos a los otros sólo conectándonos con quien ya somos. Cada acto de organización ocurre alrededor de una identidad. Cada cambio ocurre solamente si nos identificamos con la organización. Sólo si aceptamos y respetamos lo que ellos son ahora, animaremos a otros a cambiar. Nos comprometemos con un proceso de cambio únicamente en la medida en que descubrimos que podemos ser más lo que somos hoy al transformarnos en algo diferente. Este proceso de auto-creación ha sido explorado, desde los orígenes del pensamiento, por todos los maestros espirituales y, más recientemente, por los científicos. La diferenciación aparece en el mundo, el deseo de ser algo aparte. De un campo unificado surgen nociones individuales del ser. Este proceso, al igual al resto de los procesos que describen al *yo* es extremadamente paradójico. Primero, sin ningún antecedente previo, algo aparece. ¿De dónde se origina este ser propio que se está creando? ¿Por qué este *yo* busca separarse del campo unificado? ¿Por qué comienza este movimiento hacia la diferenciación? Estas antiguas preguntas parece que quedaron abiertas y sin respuesta. Sabios y científicos, por igual, señalan, simplemente, que es desde ahí que el mundo, tal como lo conocemos, se origina. Desde la idea de la separación. Todo lo demás sigue a este primer acto de delimitar fronteras entre un *yo* y el otro. Con este primer límite divisorio que creamos, la auto-creación lleva a un mundo de separación y diferenciación. Comenzamos a hacer distinciones sin las cuales la identidad no podía existir. Miles de años atrás, el sabio chino Chuang Tzu dijo: “Si no hay otro, no habría un *yo*. Si no hay *yo* no habría nadie que hiciera distinciones”. Pero aquí se presenta una nueva paradoja. Para existir, el *yo* debe crear fronteras. Sin embargo, ningún *yo* puede sobrevivir detrás de las fronteras que crea. Si no recuerda sus conexiones, sus vínculos, el *yo* expirará.

Malinterpretamos el papel de las fronteras si las interpretamos, tan sólo, como separaciones. Nos malinterpretamos a nosotros mismos si pensamos que existimos aislados de los demás. Malinterpretamos al mundo si lo entendemos como individuos luchando los unos contra los otros. La vida coevoluciona. No existen los individuos separados. El proceso de co-evolución de la vida no acepta la idea del aislamiento. Aún cuando estamos pintando la línea divisoria de un *yo*, estamos, al mismo tiempo, creando un ambiente para que otros participen. Nos separamos a nosotros mismos, pero también creamos las condiciones para la vida de los demás. Cuando un ser se crea a él mismo, su presencia crea las condiciones para la vida de los demás. Cuando un ser crea a él mismo, su presencia crea las condiciones para que otro tomen forma. Tal proceso de co-evolución, lo encontramos en todas partes, desde el mundo de los microbios hasta las enormes galaxias. Hasta el movimiento de los inmensos continentes tan sólo es posible porque minúsculas criaturas del mar, con conchas de carbón, han tomado forma. Estas criaturas, conjuntamente con otras formas de vida marinas, proveen el lubricante que permite su deslizamiento a las placas tectónicas.

Nos buscamos los unos a los otros. Seres independientes, separados, se unifican para crear seres más complejos. La separación que pensábamos estar creando se funde en una danza interminable de co-adaptación y cambio, en la medida en que tomamos mayor conciencia de aquellos de los cuales no podemos separarnos. Una vez que miramos el proceso de auto-creación desde la perspectiva de la co-evolución nos damos cuenta de que, al tiempo que moldeamos nuestra identidad individual, contribuimos con un *todo* mucho mayor. Lo que creamos tiene valor solamente si otros encuentran sentido en nosotros. Pudiéramos estar enfocados con toda intensidad en nosotros mismos y en la vida que construimos para nosotros. Pudiéramos creer que podemos vivir en aislamiento, pero si nuestro sistema rechaza el *yo* que hemos creado, no tenemos valor alguno. Un *yo* que no logra crearse a sí mismo como contribución a los demás, es irrelevante en este mundo que busca sistemas y conexiones. Nadie lo notará o será rechazado y le faltará estabilidad, cobijo y apoyo que el sistema ofrece a sus miembros. Si nuestra propia expresión, si nuestro *yo* no tiene sentido para los demás, no sobreviviremos. Al separarnos, al construir nuestros límites, no podemos negar nuestros vínculos y conexiones. La vida no apoya un proceso así. Las fronteras de cada *yo* definen al mismo tiempo, una contribución a los demás. Por ello, el *yo* es una ventana a la interrelación y no una barrera por la que luchamos para sobrevivir.

Al vincularnos con los demás, nos encontramos con una nueva paradoja. Al ceder parte de nuestra libertad, nos abrimos a un mayor número de formas de expresión. Este estado de ser ha sido llamado *comunidad*, puesto que se preserva nuestro *yo*, al tiempo que se nos desprende de nuestra separación o aislamiento. Lo que damos a los demás, permanece siendo nuestro y parte de nuestra auto-expresión. Sin embargo, lo que somos cambia mediante la comunicación con otros. Nos identificamos en nuestro *yo*, pero al ir encontrando nuevos significados y contribuciones diferentes cambiamos, no somos ya los mismos. En un universo creativo, más y más cosas se hacen posibles al formarse los sistemas. Más allá de la comunidad, los sistemas nos ofrecen la posibilidad de crecer y convertirnos en algo mejor de lo que éramos. “La evolución es el resultado de la auto-transcendencia” dice el físico Erich Jantsch. Traspasamos las fronteras de lo que éramos y descubrimos formas de ser totalmente nuevas. Esto es el emerger: la vida explorando conexiones para crear nuevas y sorprendentes capacidades que emergen, donde sistemas saltan a nuevas alternativas, donde la vida toma formas nuevas e inusuales, donde los *yo* se convierten en algo más, algo nunca imaginado. Cuando buscamos alcanzar un nivel diferente de conexión, nuestra búsqueda del *todo* es recompensada con un mundo hecho completamente nuevo.

¿Por qué la vida está involucrada en este proceso de auto-creación? ¿Qué nos dice ver la auto-referencia, ver la vida tomando nuevas formas, jugando con su libertad de ser? Nos dice que toda vida comienza con un nivel de conciencia. La auto-creación de un ser es la conciencia hecha visible. La auto-referencia es la conciencia en movimiento. Cada vez que reconocemos algo como una identidad, una presencia identificable, estamos observando los resultados de la actividad consciente del otro y utilizando nuestra propia conciencia para observarlo. Aún cuando no estemos de acuerdo en lo que es *la conciencia*, cómo se origina y dónde, ¿de qué otra forma, sino como acto de conciencia, podemos describir el proceso de auto-referencia que hace visible todo lo que vemos? Es la conciencia lo que trae las formas y la variedad al mundo. Es la conciencia, unida a la libertad lo que hace a la vida siempre nueva y sorprendente. La conciencia nos empuja a crearnos a nosotros mismos. La conciencia nos llama a *ser*.

Auto-organizándonos

La tendencia de la vida a organizarse siempre es un acto creativo. Buscamos a los otros para crear un nuevo ser. Buscamos que el mundo crezca con nuevas posibilidades. Cada ser es un visionario. Busca crear un mundo en el cual puede crecer y desarrollarse. Lo mismo pasa con las organizaciones. Cada organización confía en la creencia que se puede lograr algo más en unión con los demás. En el corazón de cada organización hay un ser buscando nuevas alternativas. Esto no significa que todos los intentos de organización son buenos y saludables. Nuestra identidad puede ser excluyente, protectora o peligrosa para los demás. Pero cada intento de organización es la expresión de un yo que se da cuenta que no puede salir delante solo. Nos organizamos siempre para afirmar y enriquecer nuestra identidad. Quizás resulte extraño cuando nos damos cuenta que la mayoría de la gente quiere amar a las organizaciones a las que pertenece. Aman los objetivos de su colegio, de su organización comunitaria, de su negocio. Se enamoran de la identidad que está tratando de emerger de esas organizaciones. Se conectan con la visión en la que se fundamentan. Se organizan para crear un mundo nuevo.

Podemos ver lo profunda que es esta pasión cuando una organización invita a sus miembros a crear la visión de la organización. La visión será siempre mayor que la de los líderes. Su visión incluirá siempre mucho más del abrazo del mundo. Pero entonces, tomamos esta pasión vital y la institucionalizamos. Creamos una organización. La misma gente que quiso profundamente los objetivos y la visión, desprecia la institución que se creó para alcanzarlos. La pasión se transforma en procedimientos, reglas y roles. En lugar del propósito para el que la creamos, hacemos énfasis en las políticas. En lugar de ser libres para crear imponemos límites que exprimen la vida. La organización se queda sin vida. Observamos su forma hinchada y nos sentimos mal por lo que nos limita, lo que impide que hagamos. Con demasiada frecuencia, las organizaciones destruyen nuestros deseos. Insisten en sus propias urgencias. Olvidan que estamos en un proceso de auto-organización. A veces nosotros también lo olvidamos. ¿Cómo crear organizaciones que se mantengan vivas? ¿Cómo crear organizaciones que no nos sofoquen con su necesidad de control y sumisión? La respuesta está clara: Necesitamos reconocer que estamos auto-organizando continuamente y crear las condiciones para que esa constante auto-organización pueda florecer.

Vivimos en un mundo donde la atracción es una fuerza omnipresente. La organización quiere existir. La gente quiere que sus vidas tengan algún sentido. Nos buscamos los unos a los otros para desarrollar nuevas capacidades. Con todos estos deseos innatos y maravillosos llamándonos a organizarnos, podríamos dejar de preocuparnos tanto por diseñar estructuras o reglas perfectas. Es más importante cuestionarnos sobre la manera de crear identidades claras y coherentes, la manera de crear un ser alrededor del cual podamos organizarnos. ¿Con qué frecuencia nos preguntamos acerca de la identidad organizacional? ¿Con qué frecuencia nos damos cuenta de que la identidad es la más imponente energía de organización con la que contamos? En las organizaciones como en las personas, la identidad tiene múltiples dimensiones. Cada dimensión ilumina algún aspecto de lo que es la organización. La identidad incluye dimensiones tales como la historia, los valores, las acciones, las creencias de fondo, las competencias, principios, propósito y misión. Pero ninguna de estas cosas, por sí solas, nos dicen lo que es la organización. Algunos son planteamientos de lo que se quiere ser. Otras revelan lo que somos realmente. Pero juntas nos narran la historia de un yo, de un ser y su jornada por el mundo que él ha creado.

La identidad es la fuente de la organización. Cada organización es una identidad en movimiento. Una identidad que se mueve a través del mundo, tratando de marcar una diferencia. Por ello, el trabajo más importante que debemos realizar en los inicios de un esfuerzo organizativo es comprometernos a involucrar a todos en explorar el propósito de la organización. Necesitamos explorar y definir el por qué nos hemos juntado. Conocer de qué forma los propósitos de este esfuerzo de conexión se vinculan con la organización. ¿Tienen relación con nuestros deseos y aspiraciones personales? ¿Es el objetivo suficientemente grande como para recibir las contribuciones de todos?

La mayor parte de nuestros esfuerzos organizativos no comienzan con este enfoque. Estamos demasiado ocupados. Generamos cantidad de diseños y procedimientos que nos aseguran permanecer unidos. Ponemos énfasis en las técnicas para establecer políticas o definir roles y comportamientos para cada uno. Nos preocupamos acerca de las fechas límites, contabilidad y estructuras de premios y recompensas. Sin embargo, si tomáramos el tiempo necesario para basar nuestro trabajo en las profundas conexiones que nos comprometen, nos sentiríamos anonadados por la energía y contribuciones que la gente quiere dar. Bien sea que estemos comenzando una relación, un equipo, un esfuerzo de organización de la comunidad o una corporación, necesitamos preguntarnos juntos ¿Qué estamos tratando de ser? ¿Qué es lo que podemos ser en este momento? ¿Cómo puede ser el mundo diferente gracias a nosotros? Podemos mirar al interior de cualquier organización y encontraremos mucha gente involucrada en el proceso de auto-organización. Puede que esta gente se encuentre con situaciones para las cuales no existen políticas o planes predefinidos. Puede que un problema les moleste y decidan simplemente resolverlo. ¿Cómo responde esta gente cuando son libres de actuar sin precedentes o

políticas? ¿Cómo deciden qué es lo mejor? En un mundo de constante auto-organización, todos tomamos el mismo camino. Nos dirigimos a la identidad de la organización. Tratamos de identificar el ser alrededor del cual podemos organizarnos. Utilizamos nuestra experiencia acerca de la organización. Pensamos acerca de los valores que la organización parece tener, lo que se le ha reconocido y premiado en el pasado.

Pero, frecuentemente, en la medida en que miramos al interior de la organización, observamos múltiples mensajes, metas y comportamientos que nos hablan de historias conflictivas. ¿Cómo sabemos lo que es importante para la organización? ¿Cuál es la identidad que debemos respetar? ¿Cuál debemos ignorar? Las organizaciones con un problema de personalidad múltiple nos confunden con su incoherencia. Nuestros procesos naturales, innatos, de auto-referencia se rompen. En la presencia de tal esquizofrenia suena como jugar a la ruleta rusa elegir una alternativa de entre las diferentes identidades. El único antídoto para los efectos enfermizos de tal incoherencia es la integridad. La gente y las organizaciones con integridad son totalmente ellas mismas. Ningún aspecto del ser aparece como algo diferente o aparte. En el centro hay claridad y no conflicto. Cuando nos adentramos al interior de nosotros mismos hay un solo ser. No resolvemos la incoherencia institucional ni con programas de entrenamiento sobre valores ni con hermosos informes sobre la compañía ni con el carisma de ningún líder. Podemos resolver la incoherencia solamente con coherencia siendo íntegramente quienes somos. A partir de la coherencia podemos crear organizaciones que sean, al mismo tiempo, libres y efectivas. Efectivas porque estimulan las habilidades de la gente a auto-organizarse y libres, porque saben quienes son. Las organizaciones coherentes experimentan un mundo de menos amenazas y mayor libertad. No crean líneas divisorias para defenderse y preservarse. No necesitan tener a los demás afuera. Teniendo claridad en el núcleo de la organización, les preocupa menos y menos donde parar. La claridad interior les permite expandirse. Esta claridad crea orden a partir de la libertad. Esta paradoja se ve claramente en el fenómeno de los *atractores extraños*. En la teoría del caos, los atractores extraños son los patrones que se revelan por el orden inherente al caos. Un sistema caótico vaga sin rumbo fijo, nunca se repite a sí mismo. Cada comportamiento es nuevo e impredecible. En cada momento el sistema experimenta con libertad. Y, sin embargo, hay una geografía escondida en su experimentación. Algo desconocido llama en su vagar y el sistema responde manteniendo su búsqueda dentro de unos límites. El atractor llama al sistema a que se mantenga en un determinado terreno, bajo una determinada forma.

En las organizaciones, la identidad clara es un llamado cierto e inconfundible. Actuando juntos en el mundo, la identidad de nuestra organización crece y evoluciona. Es importante preguntarnos periódicamente, en qué nos hemos convertido. ¿Amamos todavía esta organización? ¿Seguimos trabajando con el mismo sentido compartido, colectivo, de lo que es importante? Este cuestionamiento nos ayuda a retornar a la energía y la pasión de la visión inicial. Volvemos al lugar a partir del cual tomó forma nuestra comunidad. Al lugar en el que nos sentimos inspirados por lo que podíamos ser en el mundo. Recordando ese lugar podemos decidir juntos lo que queremos ser ahora. En esa visión siempre hay una pasión esperando por nosotros. La gente desea amar a sus organizaciones. “El amor”, escribe el teólogo católico David Steindl-Rast, “es decir *sí* a la pertenencia”. Cuando decimos *sí* a una organización despertamos respuestas fuertes. Steindl-Rast observa que si decidimos pertenecer, nos sentiremos llamados a nuevas maneras de vivir. Nos daremos cuenta de qué es lo que se pide de nosotros ahora que somos una comunidad. Actuaremos en forma diferente.

La ética es la manera como nos comportamos cuando cuando decidimos pertenecer a un grupo u organización. En nuestra vida vemos diariamente este juego que se da entre la pertinencia y la ética. Queremos formar parte de una organización. Observamos lo que es aceptado y premiado y nos adaptamos a ello. Pero esta ética no siempre es buena. Podemos estar aceptando comportamientos que van en contra de nuestros valores personales o sociales. Meses o años más tarde nos desagradala persona en la que nos hemos convertido. ¿Sacrificamos una parte esencial de nosotros mismos para permanecer en una organización? ¿Cuál es el precio de la pertenencia? ¿Y qué hay de aquellos de nosotros abandonados en organizaciones a las cuales no pertenecemos? Aportamos cada día menos. Abandonamos nuestro amor a la organización y lo volcamos, deseosos, a otras áreas de nuestra vida. La mayoría de la gente es creativa y le busca sentido a las cosas y a lo que hace. En la medida en que avanzamos en la vida, no queremos convertirnos en algo menos. Necesitamos espacios para alimentar nuestras pasiones, espacios en los cuales crecer y ser más. Necesitamos trabajar en uno de esos espacios. En lugar de acusarnos de irresponsables, desleales y flojos, nuestras organizaciones deberían darse cuenta de cómo ellas se han desconectado, desentendido, de nosotros. El poeta David Whyte señala que ninguna organización, por más grande que sea, es lo suficientemente grande como para retener un alma humana.

Las organizaciones grandes dedican cantidad de tiempo y recursos para el entrenamiento de la gente para la adquisición de conductas bajo tópicos tales como la diversidad, las comunicaciones, el liderazgo. Pero estas conductas no son una lista de reglas y técnicas. Estas conductas surgen de los acuerdos que se establecen acerca de cómo estar juntos. Frecuentemente, estos son acuerdos tácitos, no conversados abiertamente. No podemos entrenar a la gente para que sea abierta, honesta o responsable, si el acuerdo real bajo el cual se funciona es que debemos tener éxito a toda costa o que no hay más remedio que continuar despidiendo a la gente. Los

programas de entrenamiento nunca podrán resolver la incoherencia de los mensajes, como tampoco lo podrán hacer las normas o leyes. Las conductas están enraizadas en nuestros acuerdos. Las conductas sólo cambiarán si sacamos a la luz esos compromisos tácitos. Nuestras conductas sólo cambiarán si decidimos pertenecer al conjunto en una manera diferente. Las organizaciones pueden continuar buscando nuevos lazos para mantenernos atados a ellas, nuevos incentivos, premios o castigos. En realidad, lograrían mucho más si se apoyaran en la pasión que surge cuando nos conectamos con los demás, objetivo con objetivo, propósito con propósito. Muchos de nosotros queremos *ser* más. Muchos anhelamos descubrir lo que podemos llegar a ser estando juntos.

Vivimos en un mundo que experimenta en direcciones contrarias. Un mundo que estimula activamente las diversas formas de la auto-expresión, llenando el planeta con una variedad que supera la imaginación. Y luego, el mundo cohesiona esta diversidad en sistemas, creando nuevas unidades a partir de la abundante variedad. Esta contradicción nos presenta un dilema. Podemos buscar la mayor capacidad que nos ofrecen los sistemas si deseamos conectarnos con aquellos que se sienten extraños, diferentes y hasta descarriados; o podemos construir muros que nos alejen de aquellos que son diferentes y a los cuales tememos, confinándonos a vidas de aislamiento y deterioro. A pesar de que esto no parece realmente una opción, continuamos escogiendo la separación por encima de los sistemas.

Emergiendo

Busco la forma en que querrán venir las cosas

Desde los negros pozos de la posibilidad

Como se desenvolverá una cosa:

No la forma en el papel (aunque eso también)
sino la forma,
el significado que no interfiere en el papel.

La vida quiere descubrirse a sí misma. Los individuos exploran alternativas y surgen los sistemas. Auto-transcendemos a nuevas formas de ser. Lo nuevo aparece de la nada. No podemos predecir nunca lo que va a salir. No podemos retroceder. La vida camina por una avenida de una sola vía hacia la novedad. La vida siempre nos sorprende. Este emerger es la sorprendente capacidad que descubrimos sólo cuando nos unimos a otros. Los sistemas nuevos tienen propiedades que aparecen de repente en forma misteriosa. Estas propiedades no se pueden predecir. Son propiedades que no existen en los individuos que componen el sistema. Lo que sabemos acerca de los individuos, independientemente del nivel de detalles que tengamos, nunca nos dará la habilidad de predecir cómo se comportarán como sistema. Una vez que los individuos se unen, se convierten en algo diferente. Este emerger hace evidente el hecho que vivimos en un mundo de relaciones. Las relaciones nos cambian, nos descubren, convocan algo más de nosotros. No vivimos en un mundo que estimula el aislamiento. Sólo cuando nos encontramos y nos unimos a los demás se hacen visibles nuestros dones hasta a nuestros propios ojos. Somos testigos de este emerger cada vez que nos sorprendemos por los logros de un grupo o por nuestros propios logros al interior de un grupo. Esperábamos un determinado nivel de actuación y, en su lugar, descubrimos habilidades desconocidas. Encontramos también este emerger durante las primeras horas que siguen a un desastre. Antes de que los organismos oficiales lleguen, la gente se une y responde. Sin entrenamiento y directrices surgen acciones coordinadas que rescatan y salvan. La gente se refiere a estas experiencias con respeto y humildad. Las llaman milagros y recuerdan para siempre estos momentos de extraordinaria capacidad que los tomó por sorpresa. Este emerger es un fenómeno común que se encuentra en todos los niveles de la vida. Los insectos sociales constituyen un asombroso y particular ejemplo de este fenómeno. Las termitas constructoras de torres, de África y Australia, logran muy poco cuando actúan en forma aislada; escavan, tan sólo, pequeños pilones de basura. Pero estas termitas atraen a otras termitas hacia su vecindaria y forman colectivos. Como grupo, las termitas se convierten en constructoras de inmensas torres, maravillas de ingeniería llenas de arcos, túneles, sistemas de aire acondicionado y cámaras especializadas. Si consideramos el tamaño de sus constructores, estas intrincadas torres son las estructuras más grandes sobre la tierra. Pero si observamos a las termitas en forma individual, nunca podríamos predecir lo que son capaces de hacer como colectivo. No importa por cuanto tiempo las observamos como individuos, las habilidades que poseen estando juntas no existen en los individuos aislados. Y ningún líder dirige a las termitas. Todas participan haciendo lo que parece necesario en la medida que observan el comportamiento de las otras. Con antenas ondeando, chocan las unas contra las otras, dándose cuenta de lo que está pasando y respondiendo acorde a ello. Actuando localmente para lograr lo que parece ser el siguiente paso, construyen una estructura compleja que puede mantenerse de pie por siglos. Sin contar con ingenieros sus arcos se unen en el centro.

Sus comportamientos y acciones son sofisticados, complejos y efectivos. Aún así, este actuar surge de actividades desordenadas, no planificadas y sin dirección. La vida busca el orden pero usa el desorden para lograrlo. La organización ocurre localmente. Los grupos se unen a otros grupos. De estos pequeños colectivos surge un sistema más grande. Muchas actividades paralelas, muchos ensayos y errores ocurren a lo largo del sistema. Los individuos determinan su comportamiento en función de lo que está sucediendo a su alrededor. El resultado es un sistema tan bien coordinado que es difícil creer que alguien, en algún lado, no esté dirigiendo la actividad desde lo alto. Tomó mucho tiempo a los entomólogos, estudiosos de insectos, darse cuenta que no hay jefes en las construcciones de las termitas.

Las personas se organizan para hacer más. Nos buscamos unos a otros porque queremos lograr algo. Entonces, la vida nos sorprende con nuevas capacidades. Hasta que no nos organizamos, no podemos saber lo que podemos lograr juntos. No podemos planificar lo que seremos. Cada vez que nos unimos a otros, algo nuevo y creativo emerge, sorprendiéndonos. “La sorpresa al interior de la sorpresa que nos brinda cada descubrimiento es que siempre queda algo más por descubrir.” La vida es juguetona y juega con nosotros. El futuro no puede predeterminarse. Sólo lo podemos experimentar en la medida en que está ocurriendo. La vida no sabe lo que va a hacer hasta que descubre en que se acaba de convertir. En su novela “The crossing”, Cormac McCarthy escribe: “La gente habla acerca de lo que hay acumulado. Pero no hay nada. El día está hecho de lo que ha venido siendo. El mundo mismo debería sorprenderse de la forma cómo aparece. Quizás hasta dios se sorprendería.”

Un sistema son relaciones fluidas que observamos como estructuras rígidas. Si miramos atrás de estas estructuras, veremos cómo los sistemas nacen de los acuerdos entre individuos sobre cómo es la mejor forma de vivir juntos. Un sistema puede surgir de pronto, a partir de esa multitud de búsquedas individuales. Los individuos no saben que están creando un sistema. Están, simplemente, tratando de afinar los detalles de relación con sus vecinos. Pero de estas actividades locales surgen grandes sistemas, estructuras estables con nuevas capacidades. Una vez que se forma el sistema pueden seguir desarrollándose nuevas capacidades. Padres que se unen para construir un parque infantil en su pueblo construyen mucho más que sólo un parque nuevo. Descubren cómo trabajar juntos. Lo que comienza como el proyecto para un parque, se transforma en relaciones y deseos compartidos que pueden crear muchas cosas más para la comunidad. Esta es una historia muy común en los procesos de organización de la comunidad. La gente trabaja en un pequeño proyecto y descubre nuevas habilidades. La energía y confianza en ellos mismos crece, se meten entonces en otro proyecto y luego en otro. Mirando hacia atrás ven que han creado un sistema mayor con nuevas capacidades, en el cual no habían ni soñado al empezar. Así es como la organización se desarrolla en todos los sistemas vivientes. Las actividades locales van creciendo a partir de ellas mismas, conectándose, expandiéndose, transformando, y todo sin un proceso de planificación o dirección tradicional. El sistema emerge de individuos que intentan construir libremente condiciones de vida adecuadas con sus vecinos. A nadie le preocupa pre-diseñar el sistema. Cada uno se concentra en dar sentido a las relaciones y necesidades que son vitales para su existencia. Están co-evolucionando. De esas negociaciones locales, autónomas y desordenadas emerge algo mayor, más complejo y más útil. La libertad individual conlleva la estabilidad global. Mediante actividades paralelas y desordenadas, la vida se organiza con eficacia. Parece un desastre. Pero de ese desastre surge un sistema que funciona.

Cuando diseñamos nuestras organizaciones abjo la norma de la eficiencia de las máquinas, se nos pide minimizar los costos, eliminar el desperdicio. Pero un sistema que emerge necesitadel desorden de muchos. Este sistema premia nuestra colaboración con sistemas que hacen posibles lograr más cosas. Una vez que nuestra búsqueda individual hace que aparezcan los sistemas en el mundo, es imposible retroceder. Los sistemas no pueden volver atrás. No podemos precisar las causas y los efectos o quien contribuyó con qué. No hay heroes o líderes permanentes en un mundo emergente, creador de sistemas. Hay demasiadas interrelaciones simultáneas; las contribuciones individuales evolucionan con demasiada rapidez convirtiéndose en efectos colectivos.

Un sistema es un todo inseparable. No es la suma de sus partes. No es mayor que la suma de sus partes. No tiene nada que ver con una suma. No hay partes. El sistema es una contribución única, nueva y diferente para sus miembros y para el mundo. Tratar de buscar las partes del sistema en el pasado aignifica negar la naturaleza de auto-transformación de los sistemas. Un sistema es irreductible, se conoce sólo por él mismo. Es imposible desenredar los efectos de tantas relaciones. Las conexiones nunca terminan, son imposibles de entender bajo ningún análisis. Cuando un sistema parece funcionar bien, aumenta nuestra dificultad de entenderlo a partir de análisis tradicionales. El éxito de este sistema es el resultado de condiciones e interrelaciones únicas e indescifrables. ¿Cómo podremos, entonces, aprender lo suficiente de un sistema como para repetir su éxito? El fenómeno que emerge no puede repetirse. No puede ser transferido. Vivimos en un mundo que no puede ser planificado, controlado o repetido. Esta obstinada necesidad de originalidad es un regalo de la vida. La vida nos hace libres, nos da la libertad de descubrir en qué podemos convertirnos, nos abre las puertas a la búsqueda de ese ser único que somos. ¿Cómo aprendemos a vivir y a crear en un mundo así? Muy pocas de las habilidades que hemos valorado hasta el presente, tienen ahora importancia. Hemos gastado una enorme cantidad de energía tratando de planificar el mundo. Nos hemos convertido en ingenieros, arquitectos, planificadores, controladores, profesionales del diagnóstico, líderes. Hemos martillado al mundo para crear las formas que queríamos, poniendo cuidadosa atención en los planes, haciendo énfasis en los pasos a seguir, colocando los jugadores adecuados y supervisando su comportamiento. Con un objetivo bien preciso en mente y con un conocimiento previo de cada paso que íbamos a dar, hemos estudiado las partes en forma aislada y ensamblado las mejores. Hemos hecho esto con las máquinas, las organizaciones. La gente. Pensábamos que podíamos comprender sus potencialidades estudiándolas en forma aislada. Pensábamos que podíamos decidir lo que queríamos para entonces crear un mundo a nuestra imagen y semejanza, pero no lo hemos logrado. El mundo es demasiado insistente en sus propios procesos de invención. El mundo busca descubrir lo que es posible. Nos anima a probar nuevas relaciones y ver qué es lo que funciona. Nos estimula ver las habilidades y capacidades que aparecen al establecer una nueva interrelación, a ver de qué somos capaces ahora que estamos juntos.

Un mundo que emerge continuamente nos pide que nos ubiquemos en un lugar diferente. No podemos ubicarnos al final de algo que visualizamos en detalle y planificar hacia atrás para alcanzar ese futuro. En lugar de eso, debemos pararnos al principio, claros en nuestro intento, con el deseo de involucrarnos y comprometernos con la búsqueda y el descubrimiento. El mundo nos pide que pongamos menos énfasis en forzar las cosas para que se adecuen a nuestros diseños y hagamos un mayor énfasis en cómo comprometernos los unos con los otros, cómo sumergirnos en la experiencia y entonces observar lo que sale de ella. Nos pide menos planificación y más participación. El emerger, este surgimiento espontáneo, es tan común en nuestra experiencia que es asombroso que no lo reconozcamos. Es asombroso que sigamos creyendo que debemos

planificar todo para que exista. ¿Cuánto del esfuerzo humano se logra con exactitud por seguir planes detallados, por seguir paso a paso lo que los diseñadores dijeron? AL observar cualquier actividad humana exitosa nos damos cuenta que lo que llevó a alcanzar el éxito fue el descubrimiento de nuevas capacidades en la gente. Las personas se unieron e inventaron nuevas maneras de hacer las cosas. Exploraron reinos nuevos de ingenio y creatividad. Alcanzaron el éxito respondiendo en el momento y cambiando a medida en que avanzaban. Nuestros planes y diagramas han hecho que sea difícil ver esta maravillosa capacidad creativa que crece alrededor de nosotros permanentemente. Tememos a las sorpresas y nos retiramos ante cualquier advertencia. Preferimos saber lo que hay almacenado antes que ser sorprendidos con la guardia baja por nuevas alternativas. ¿De qué nos estamos protegiendo? ¿Nos da tanto miedo lo nuevo? Cada acto de organización es un experimento. Empezamos con el deseo, con el sentido de propósito y dirección. Pero entramos vulnerables a esta experiencia, sin la protección ilusoria de la predicción. Reconocemos que no sabemos lo que va a salir de este trabajo. Nos damos cuenta de lo que somos capaces en la medida en que avanzamos. Nos involucramos con otros en este experimento. Estamos deseosos de comprometernos con un sistema, cuya efectividad no puede verse hasta tanto no esté en movimiento. Cada acto de organización es un acto de fe. Esperamos que cosas nunca vistas se conviertan en realidad.

Muy poco de esta naturaleza emergente de la vida refuerza lo que hemos tratado de ser. La vida nos invita a jugar con ella, descubriendo las cosas en la medida en que avanzamos. La vida quiere trabajar con nosotros de maneras sorprendentes. Podríamos hacer que nuestras vidas fueran mucho más interesantes y desarrollar nuevas capacidades si lográramos trabajar con los imprevistos de este emerger espontáneo en lugar de tratar de vivir una vida sin sorpresas. ¿Qué hacemos con las sorpresas? ¿Qué hacemos con un mundo que no puede conocerse hasta que no está en el proceso de descubrirse a sí mismo? Este mundo requiere que estemos en alerta constante, presentes, vigilantes a lo que se va a presentar. Necesitamos darnos cuenta de cosas que no estábamos buscando, cosas que no sabíamos que iban a ser importantes, cosas relevantes en las que no habíamos pensado, comportamientos que no podíamos prever. Un mundo emergente nos invita a usar nuestra capacidad más humana, nuestra conciencia. En cada momento, nos pide estar atentos a lo que se está desarrollando. ¿Qué está pasando en este momento? ¿Qué podemos hacer con lo que acabamos de aprender? Un mundo emergente nos recibe como participantes conscientes y nos sorprende con el descubrimiento. “Reconocer que todo es sorprendente es el primer paso para reconocer que todo es un regalo”, dice Steindl-Rast. Nuestros planes no son nada comparados con lo que el mundo nos da voluntariamente.

La organización emergiendo

¿Alguno de nosotros realmente comprende a las organizaciones? Si revisamos nuestros esfuerzos para cambiarlas veremos más que todo fracasos. Por casi medio siglo hemos estado tratando de influir sobre las organizaciones. Todavía no sabemos cómo cambian, sólo sabemos que lo hacen. Muchas personas inteligentes de buen corazón han estado en esta búsqueda. Nuestros fracasos no se deben a la falta de habilidad o preocupación. El hecho que exista tanto fracaso en manos de gente tan capacitada sólo puede significar que estamos buscando las respuestas en el lugar equivocado. Recoger más detalles o ser más rigurosos no va a aportarnos cosas nuevas. Tenemos que viajar a un mundo distinto y ver nuestras organizaciones con ojos nuevos. Tenemos que entender que vivimos en un mundo que surge espontáneamente. Cuando nos unimos, nuestras capacidades nos darán la bienvenida. Este emerger espontáneamente revela el corazón de una organización, nos muestra el intenso proceso que da forma a los sistemas que vemos. Como todo sistema viviente, toda organización co-evoluciona. Su carácter y capacidades brotan mientras juega con las posibilidades. Se relaciona espontáneamente con otros hasta que aparece un sistema que funciona. Este sistema tiene habilidades y creencias que nadie planeó con anterioridad; consigue hacer su trabajo en una forma que nadie diseñó; presenta interrelaciones que nadie ordenó. Nunca lograremos crear una organización así mientras nos preocupemos por los diseños y las estructuras, por enredados procedimientos y reglas, mientras insistamos en la sumisión y el control. La organización quiere existir. Las organizaciones humanas surgen de un proceso que se puede entender, pero jamás controlar.

Por no haber entendido a las organizaciones, nos hemos hecho mucho daño los unos a los otros. Nos habíamos unido para lograr un objetivo, tejimos intrincadas redes de relaciones, y un sistema emergió. Pero ¿Qué pasa cuando no nos gusta lo que surgió? ¿Cómo respondemos? Con frecuencia, nos volvemos los unos contra los otros. Señalamos a un líder, a un equipo, a algunos individuos molestos, pensando que si lo cambiamos, o nos deshacemos de ellos, nuestros problemas se resolverán. ¿Cuántas personas han estado aterrorizadas por esta interminable búsqueda de chivos expiatorios? Con todo ese terror, ¿Cuántas veces realmente hemos logrado cambiar las organizaciones cambiando individuos? Este punto de vista sobre el cambio no es sino otra sombra más del pensamiento darwiniano. En el pensamiento clásico de la evolución, los cambios ocurren en los individuos. Cada uno de nosotros inventa sus propias estrategias de sobrevivencia en la medida en que luchamos contra el ambiente. Cuando la aplicamos a las organizaciones, esta idea nos lleva de manera directa a los individuos. Si una situación desagradable se presenta o si no nos gusta hacia donde va el sistema, tratamos, simplemente, de extraer los genes malos. Buscamos a los “mutantes” que hay entre nosotros, a esos que desafían, que son diferentes y buscan el cambio, y los expulsamos. La evolución que emerge espontáneamente explica los sistemas en una forma muy diferente. La evolución ocurre de distintas maneras, pero todas ellas siempre impulsadas por el deseo de que las interrelaciones funcionen para mutua coexistencia. En cada sitio, individuos y grupos van descubriendo lo que funciona para ellos, intercambian información, se adaptan los unos a los otros, descubren la simbiosis. De sus esfuerzos emerge un sistema con características e identidad propias. Una vez que emerge el sistema, no puede cambiarse mediante el análisis de sus miembros, en forma individual, o señalándolos para sacarlos. No podemos cambiar un sistema cambiando a los individuos.

Los sistemas son interrelaciones fluidas a la que miramos como estructuras rígidas. Son desórdenes entretejidos, no lineales, que parecen vagar sin rumbo fijo. Por su intrincado tejido, los sistemas no se pueden entender a partir de formas de análisis tradicionales. ¿Cómo podemos dibujar un proceso dinámico? Un mapa no puede captar sus complejas relaciones que coevolucionan y autotrascienden. ¿Cómo disectar un proceso? Un proceso no tiene partes que podamos entender. Los sistemas crean caminos, corrientes de comunicación, lazos casuales, pero todos ellos desafían cualquier intento de ser comprendidos con precisión. No importa cómo llamemos, contemos o señalemos a los individuos y eventos, no obtendremos mayor información. Cuando se trata de un sistema viviente, nuestros dibujos, separaciones y definiciones de cosas son más una diversión que una explicación real. No podemos conocer un sistema hasta que se haya hecho un sistema. No podemos predecir un sistema viendo tan sólo a los individuos. Los sistemas no son analizables, son irreductibles. No podemos predecir un sistema viendo a los individuos y, sin embargo, dedicamos largas horas analizándonos a nosotros mismos como partes individuales. Desde los cuestionarios que aparecen en las revistas hasta los procedimientos elaborados de medición, nos hemos convertido en una cultura fascinada en conocernos a nosotros mismos. Queremos conocer nuestros estilos, nuestra forma de hacerlo todo, nuestras formas de aprendizaje, nuestras formas de liderazgo, nuestras formas de comunicación. Muchas organizaciones usan múltiples herramientas de medición para categorizar a la gente. A partir de esta información los gerentes forman “equipos soñados” siguiendo una receta. Dos de estos, tres de aquello, quizás un “renegado” o un intuitivo para ponerle pimienta al asunto. Nos tranquilizamos mutuamente diciéndonos que si combinamos los diversos estilos en las proporciones adecuadas podemos conformar equipos con altos grados de eficiencia.

Y no hacemos todas esas mediciones por simple curiosidad acerca de las maneras en que la gente actúa y vive. Analizamos los individuos porque queremos controlarlos. Necesitamos predecir lo que va a pasar. ¿Qué podemos esperar de esta persona como líder? ¿Cómo actuará ese equipo bajo condiciones de presión? ¿Cómo manejaré la próxima crisis en mi vida? Llenamos una planilla, revisamos la puntuación obtenida y creemos que sabemos cómo se desenvolverá la vida. Cuando nos damos cuenta de que con cada relación surge algo nuevo, sólo nos queda reírnos de estos intentos de control tan estudiados. No podemos predecir como nosotros y otros actuaremos juntos. No podemos conocernos en forma aislada. La vida es impredecible y nosotros también. Un sistema que se organiza a sí mismo se nos presenta bajo la forma de estructuras de relaciones, patrones de comportamientos, hábitos de creencias, métodos para realizar trabajos. Estos patrones, estructuras y métodos son visibles. Nos quedamos absortos, hipnotizados, observando sus formas. Tratamos de cortarlas en pedazos llevándolas a niveles microscópicos. Pero estas formas materiales son ilusorias. Nos hacen creer que las podemos cambiar reemplazándolas unas por otras: si no nos gusta la estructura de un sistema creemos que podemos diseñar una nueva; si nos molesta el comportamiento de un colega lo mandamos a un curso de entrenamiento. Sin embargo, los esfuerzos por cambiar las formas materiales no nos han dado los resultados esperados. Necesitamos ver más allá de esos efectos hipnotizadores de la organización y observar los procesos que le dan forma. Debajo de toda estructura y comportamiento se encuentra el verdadero creador: los procesos dinámicos. Los procesos no cambian si centramos nuestra atención en sus efectos. Las estructuras y comportamientos son artefactos. No nos ayuda reorganizarnos. Consumimos mucho tiempo barajeándolos, rediseñando la organización por enésima vez, llevando a cabo nuevos programas. Pero el proceso nos ignora. Continúa produciendo sus propios patrones de comportamiento, sus propias estructuras de relaciones o responde a nuestras intervenciones en formas que no esperábamos.

La única manera de incidir realmente sobre un proceso es introduciéndose en su dinámica, sumergiéndonos en esas fuerzas que le dan vidas y lo empujan a tomar sus formas actuales. Los sistemas vivientes adquieren diferentes formas, pero emergen de condiciones fundamentalmente similares: un ser que se organiza, un mundo con una visión compartida se desarrolla; redes de relaciones toman forma; la información se observa, se interpreta y se transforma. De estas condiciones tan sencillas surgen expresiones muy diferentes de formas de organización. Un sistema necesita tener acceso a sí mismo. Necesita entender quién es, dónde está, en qué cree, qué sabe. Estas necesidades se alimentan con información. La información es una de las condiciones básicas que generan a las organizaciones que vemos. Si la información se mueve libremente en un sistema, los individuos aprenden y cambian, y sus descubrimientos pueden incorporarse al sistema; el sistema se vuelve elástico y flexible. Pero si su información es restringida y fuertemente controlada en ciertas áreas. El sistema no puede aprender ni responder. La información alimenta las búsquedas locales que mantienen la viabilidad y estabilidad de un sistema. Una idea nueva puede aparecer debido a que alguien en el sistema reacciona ante una información que otros habían ignorado. Un equipo puede cambiar su trabajo basándose en información que sólo ellos han percibido como importante. Cuando la información fluye libremente, nuevas alternativas pueden florecer y desarrollarse en cualquier lugar del sistema. Cada idea o solución es única para su creador y cada una es importante para el sistema. Nadie sabe cuál será la información que un individuo decidirá tomar en cuenta. Por esa razón, estructurar, cerrar el paso y censurar, amenazan la habilidad de las personas de descubrir algo nuevo. Todas estas restricciones amenazan, también, la vitalidad y la estabilidad del sistema en su totalidad. Cuando disminuimos el acceso de las personas a la información, disminuimos su capacidad. Ellos seguirán tanteando para descubrir lo que funciona. Seguirán inventando respuestas. Seguirán auto-organizándose. Pero ¿Por qué complicarles tal proceso? ¿Por qué poner a pan y agua a las personas que quieren crear organización?

Los sistemas son relaciones que observamos como estructuras, pero estas relaciones no pueden ser estructuradas. Las densas redes de un sistema se desarrollan a medida que los individuos exploran sus necesidades de estar juntos. Esta búsqueda es desordenada; lo que sale de ahí no puede predecirse. Las relaciones se expanden a medida que los individuos caminan sin rumbo fijo, negocian y descubren las conexiones vitales de su trabajo. De esta forma, las personas crean las estructuras para realizar el trabajo de la organización. Otra condición indispensable que engendra a las organizaciones que vemos son las relaciones. Las formas de organización son testigo de cómo las personas se sienten las unas con las otras. En las organizaciones donde reina el temor se materializan estructuras impenetrables. Las personas se consideran peligrosas y necesitan mantenerse alejadas unas de otras. En cambio, en los sistemas basados en la confianza, las personas son libres de crear las relaciones que necesitan. La confianza permite que el sistema se abra, que el sistema expanda para incluir a aquellos que había excluido. Tener más conversaciones, más puntos de vista diversos y divergentes se convierte en algo importante. Las personas deciden trabajar con aquellos de quienes habían estado alejados.

Los sistemas que se abren a las relaciones también cambian sus creencias acerca de la información. Estos sistemas se dan cuenta que vale más que la información esté circulando a que esté protegida. El sistema se concentra en descubrir lo que funciona. Deja de auto-defenderse ante su propia gente. La información que había sido clasificada como demasiado peligrosa, incendiaria, imposible de ser confiada a ciertos grupos de personas

se convierte, ahora, en el medio de encontrar soluciones juntos. Es increíble darnos cuenta cómo, en presencia de unas buenas relaciones, desaparecen cantidad de comportamientos que tenemos los unos de los otros. Los clientes que se involucran en la búsqueda de una solución se vuelven menos insistentes con respecto a la perfección. Colegas unidos por proyectos de trabajo se vuelven más tolerantes respecto a la vida personal de cada uno. Una comunidad a la que se invita a visitar una planta química de su localidad, aprende acerca de los devastadores desastres ambientales que la planta puede causar y, sin embargo, siente más confianza. Estos cambios en la actitud y en el comportamiento no son el resultado de ningún programa impuesto o de una nueva declaración de principios de la compañía. Las estructuras y comportamientos emergen de nuestras relaciones. Emergen de decisiones que tocan el sentido de pertenencia, decisiones sobre cómo convivir juntos. Un sistema vive en su propio mundo: un mundo, cuya visión y sentido el mismo sistema ha creado. Un sistema se convierte en lo que es a partir de lo que ha escogido ser. Cada sistema toma su forma del yo que él ha creado. La identidad es, por lo tanto, otra condición esencial para la organización. La identidad es el yo del sistema que lo empuja hacia determinadas acciones y conductas. Es el yo que define el sentido, la visión. Es ese yo que llama a la gente a cambiar o la impulsa a resistir. Las estructuras organizacionales surgen como una respuesta a estos imperativos de la identidad. La identidad es el corazón de cada organización, es el núcleo que provee la energía para su creación.

Identidades rígidas dan forma a organizaciones rígidas. La claridad inicial acerca de la dirección a seguir se convierte en una rígida certeza acerca de todo. Este tipo de organizaciones son inaccesibles. Creen que lo saben todo, cómo funciona el mundo, quienes son sus clientes, cuál es el futuro. Se mantienen con sus certezas y seguridades, eliminando lo que les perturba y disparando en contra de los revoltosos. Muchos de nosotros hemos estado en estas organizaciones y nos hemos sentido profundamente frustrados. ¿Por qué no pueden ver lo que está pasando? ¿Por qué no nos oyen?...porque estos sistemas ven a través de un yo que no admite diferencias ni dudas: No quieren que se les moleste. Las organizaciones rígidas, excesivamente seguras de sí mismas, mueren pronto. Colapsan por el propio peso de las estructuras que han construido para mantenerse de pie. Si, como individuos, la rigidez es lo que nos marca, nos pasará lo mismo. Pero existen organizaciones con identidades claras, pero curiosas. Exploran el mundo con conciencia clara de quién son, pero preguntándose quién más podrían ser. Estas organizaciones cuestionadoras toman forma de una manera diferente. No se vuelven rígidas. Las estructuras son más temporales, van y vienen adaptándose a las demandas del presente. Los equipos se conforman por alguna razón y desaparecen cuando el trabajo ha terminado. Las relaciones no están prediseñadas, sino que emergen dependiendo de la necesidad. La información se mueve con vida propia a través de la organización, iluminando y contribuyendo en áreas poco usuales. Claras en su núcleo, curiosas acerca del futuro, estas organizaciones desarrollan rangos que expanden.

En un mundo donde la vida emerge aparecen nuevos sistemas sin que se sepa de dónde. Pero las formas que toman estos sistemas se originan a partir de procesos dinámicos puestos en movimiento por la información, las relaciones y la identidad. Las estructuras en las cuales trabajamos, los comportamientos que tenemos, las creencias que mantenemos y apreciamos provienen y pueden encontrarse en lo que está pasando en estas tres áreas. La manera de relacionarnos y tratar a los demás, la forma en la cual hacemos fluir la información y el proceso de desarrollo de nuestra identidad generan todo tipo de formas de organización. Las organizaciones dan vueltas en espiral buscando tomar forma, enlazándose para hacerse visibles. Como las estrellas en las noches de invierno, llenan nuestra visión y nos subyugan. Las organizaciones surgen de núcleos ardientes, de ricas dinámicas en espiral. Ahí es donde tenemos que asomarnos, a esos orígenes donde florecen tal cantidad de formas.

Movimientos de coherencia

busco, no tanto la forma
sino que estoy abierto
a cualquier forma que pueda surgir
llamándose a sí misma
a través de mi
desde ese “yo” no mío sino nuestro

La vida está en movimiento, “transformándose en algo que se transforma”. Los movimientos de la vida se mueven en espiral hacia el centro, hacia la creación del yo, y hacia fuera, hacia la creación del mundo. Nos volvemos hacia dentro para sacar un yo. Este yo, entonces, se extiende hacia fuera, buscando a otros, juntándose, y surgen los sistemas. La extensión y el deseo organizan en formas complejas y llenas de significado. La vida toma forma a partir de esos movimientos incesantes. Pero los movimientos de la vida tienen una dirección. La vida se mueve hacia la vida. Buscamos conexiones, buscamos unificar al mundo en un todo. Nuestras vidas, en apariencia separadas, adquieren sentido, razón de ser, a medida en que descubrimos lo necesario que somos los unos para los otros. Nuestra razón de ser se expande cuando nos unimos a los movimientos de cohesión de la vida. El sentido de la vida se hace mucho más profundo en la medida en que participamos en esta danza. En todas partes vemos los movimientos de creación de la vida. Hasta las rocas y suelos de los secos desiertos escriben su historia con movimiento de agua. La inquietud de la tierra se asienta hoy sobre masivas rocas que se moldearon mediante la lava volcánica, movimientos glaciares o por el propio planeta elevándose, a sí mismo, a nuevas alturas. “La tierra es algo vertido, derramado”, declara la escritora Annie Dillard, “nada la sostiene; el espectáculo está en continuo movimiento”.

El universo está en movimiento, creando más espacio en la medida en que la energía gira y se expande en un vacío que se llena de estrellas que emergen. Nuestros niños están en movimiento. Con alegría notamos sus cambios y los proclamamos mientras crecen. Parecemos menos deseosos de descubrir el movimiento en nosotros, pero nosotros también estamos en movimiento, evolucionando y cambiando a lo largo de nuestras vidas. La vida se mueve, explorando y extendiendo su rango de posibilidades. En movimiento constante, toda la creación descubre algo nuevo y original. Estos movimientos de la tierra tienen dirección. La vida se mueve hacia la totalidad. Busca coherencia. Es una jornada paradójica que busca una dirección clara. Es paradójica porque el camino parece alejarse, inicialmente, de la unidad para desarrollar el ser, el yo individual, único y aislado. Pero aún la creación de seres independientes es un ejemplo de coherencia. Cada ser tiene sentido. Cada uno crea un mundo y una identidad coherentes en sí mismos. Todos los seres vivos se crean a sí mismos mediante de este proceso de sentir y hacer, de este proceso de percepción y respuesta. Observando a cualquier ser vivo, estamos viendo su coherencia particular, la lógica que ha usado para crearse a sí mismo.

El movimiento de la vida hacia la coherencia se observa con claridad, en las enormes energías que atraen a los individuos hacia los sistemas. Los individuos se expanden hacia fuera y crean redes coherentes que hacen posible el surgimiento de más vida. Los pájaros pinzones de las Islas Galápagos, con sus picos ligeramente más largos, aportaron su característica particular y única a un sistema plagado por la sequía, ayudando, de esta forma, a sus pájaros vecinos a sobrevivir. Paradójicamente, la diversidad es el medio que brinda la vida para descubrir nuevas formas de estar juntos. La vida sigue un camino de diferenciación hacia un destino de unidad global. Los sistemas de organización que nos rodean, desde los bombillos hasta las estrellas, brillan con nuevos dones y regalos. Cada sistema nuevo que se forma está cargado de sorpresas. Son bendiciones de la vida por acercarnos a los demás. La vida se une en seres individuales y sistemas. En sus movimientos de cohesión, la vida hace poesía. Une elementos, aparentemente separados, para crear y descubrir nuevos significados. La vida se mueve creando más vida en el limitado espacio de la totalidad.

La vida quiere existir, es imparable. Cada vez que tratamos de contener la vida, de interferir en su intrínseca necesidad de expresión, nos metemos en problemas. Muchos de los dilemas de nuestros tiempos surgen de nuestra incapacidad de respetar la incesante urgencia de la vida de ser, de existir, así como su imbatible habilidad de adaptación. Intentamos eliminar las enfermedades bacterianas con antibióticos y, en lugar de esto, clonias de bacterias se multiplican y hacen que los antibióticos pierdan su efectividad. Colocamos pesticidas en los campos y al final terminamos teniendo cepas de insectos que prosperan en la tierra cargada de químicos. No podemos eliminar las enfermedades o las plagas de esta manera. La vida, cualquiera sea la forma que tenga, siempre descubrirá cómo evolucionar para evitar nuestros intentos de control. La vida se resiste a ser eliminada. La vida quiere existir. La historia del planeta es la historia de la urgencia irresistible de ser, de existir. Hace dos millones de años, la vida se colocó al borde de la extinción, debido a un dramático aumento de oxígeno, gas que era venenoso para los organismos que existían en aquel momento. El oxígeno barría, en números catastróficos, con los microbios que poblaban la tierra. “Con uno de los mayores golpes maestros que han existido en todos los tiempos”, escriben Margulis y Sagan, “la bacteria (verde azulada) inventó un sistema

metabólico que requería la misma sustancia que había sido, para ellas, un veneno mortal. Estas bacterias reaccionaron al cambio ocurrido en su ambiente y desarrollaron el proceso de utilizar el oxígeno para la respiración. Inventaron el respirar tal y como lo conocemos hoy en día. Resulta fácil admirar esta demostración de creatividad de las bacterias, cuando la ubicamos hace dos millardos de años. Sin embargo, es más difícil apreciar semejante intento imparable de la vida de crear nuevas formas y de adaptarse, cuando lo vivimos más de cerca y sentimos la resistencia que pone a nuestros planes personales. Pero no podemos detener la vida. En lugar de ello ¿por qué no tratamos de ser como la bacteria verde azulada? ¿Por qué no tomamos la necesidad sin límites de *ser* y la recibimos como la energía esencial en nuestras tareas?

Cada uno de nosotros lleva consigo las energías ilimitadas de la vida. Somos seres creativos, buscando sistemas, auto-organizándonos, somos seres que buscamos la razón de ser, los sentidos de la vida. Somos identidades en movimiento, buscando aquellas relaciones que permitan que aflore lo mejor de nosotros. Llevamos estos deseos a nuestras organizaciones. Esta energía es lo mejor con lo que contamos para crear organizaciones que tengan vida. Aún en las organizaciones fijas y rígidas que ya existen, los movimientos de coherencia no se detienen. La gente está siempre involucrada en movimientos de auto-creación. Dondequiera que hay libertad, salimos a dar respuesta a los problemas o a hacer que algo suceda. Nos movemos para organizar nuestro mundo de manera que nos brinde una mayor satisfacción. Estamos siempre buscando el sentido de lo que hacemos. Encontramos esto en pequeñas tareas, en causas importantes, y hasta en nuestras relaciones. Cualquiera que sea la forma en que se presente, el deseo de crear vidas llenas de significado es una corriente irresistible en todas las organizaciones. Hemos estado conscientes de estos movimientos, pero especialmente a causa de los problemas que ellos han generado. Queremos que la organización se pare mientras definimos adónde debe ir a continuación. Quedremos que se mueva sólo hacia las pequeñas metas que planteamos. Mientras intentamos hacer esto y aguantamos a todo el mundo hasta que definamos las cosas, la energía que podría ayudarnos, se convierte en un verdadero problema. Tratamos de contener los deseos de la gente de brindar su aporte en lugar de aprovechar esa energía extra que se presenta. Queriendo dirigir al mundo, detenemos las fuentes de la efectividad.

Hemos visto los movimientos de la vida hacia la coherencia, pero los hemos llamado “cambios”. Como un campo de investigación, el cambio ha hipnotizado a la humanidad. El pensamiento occidental ha descrito el cambio como una dificultad indeseable. Dado que la vida no puede describirse separada de sus movimientos, hemos llegado a sentir la energía de la vida como una dificultad, como algo indeseable. En occidente, la gente ha tratado de entender al mundo en términos de cosas estáticas, de estructuras tipo máquinas que se mueven a partir de una orden. Esta línea de pensamiento nos ha conducido a algunas ideas interesantes acerca del cambio. Los objetos estáticos no poseen ninguna capacidad inherente para cambiar. Para moverse, necesitan energía y acciones de expertos impuestas desde afuera. De acuerdo a estas ideas, el cambio es algo que nosotros provocamos, algo que le hacemos al mundo. En este mundo, el cambio no es movimiento, sino la descripción de un nuevo estado. Una cosa cambia y el cambio se completa cuando una nueva forma toma su lugar. En lugar de entender el cambio como energía continua y creativa, éste se detiene como un simple rediseño. Las teorías de la evolución también han incidido, fuertemente, en nuestras ideas acerca del cambio. La explicación de Darwin sobre la evolución generó ideas temibles, puesto que él partía de asumir la vida como una lucha. El cambio es, entonces, una estrategia de defensa que surge de las luchas contra fuerzas externas y hostiles. Si un individuo puede cambiar, tendría la suerte suficiente como para sobrevivir. La influencia de estas creencias en el pensamiento actual es clara. Creemos que el miedo es el motor principal para el cambio, que la gente cambia sólo cuando está asustada. Nos intimidamos los unos a los otros hacia nuevos comportamientos contando historias aterradoras de fuerzas que nos amenazan. Como especie continuamos aterrorizándonos a nosotros mismos con estas ideas de la evolución. Caminamos hacia el futuro con el temor de ser aniquilados. Vemos la verdadera esencia de la vida, a sus maravillosos movimientos creativos como a un enemigo.

Nos hemos arrinconado a nosotros mismos, en especie de esquinas llenas de miedo. Hemos llegado a creer que para sobrevivir debemos controlarlo todo; que el mundo no puede dejarse sólo por un instante. Temerosos de la gente nos controlamos los unos a los otros, sin misericordia. Temerosos del cambio, preferimos nuestros estrechos planes a las sorpresas de lo que puede surgir. Luchamos por controlar las energías elementales de la vida, especialmente luchamos por controlar los deseos naturales de la gente a afiliarse, a crear, a contribuir. Ninguno de nosotros intentaría controlar las fuerzas de creación que dan forma a las estrellas. ¿Por qué creemos, entonces, que son más controlables los deseos humanos de darnos forma a nosotros mismos? Por qué pensamos que ese control tiene alguna utilidad?

Después de años defendiéndonos contra la vida y buscando mejores controles, nos sentamos, exhaustos, en las rígidas estructuras de la organización que hemos creado; preguntándonos qué ha pasado. ¿Qué pasó con la eficacia, la creatividad, la razón de ser? ¿Qué pasó con nosotros? El tratar de cambiar estas estructuras se convierte en el reto de nuestras vidas. Dibujamos su futuro diseñándolo de forma, obviamente, mejor. Las empujamos, las pinchamos; intentamos con el miedo e intentamos con la seducción; coleccionamos

herramientas, estudiamos técnicas, utilizamos todo lo que sabemos y no llegamos a ningún lugar. ¿Qué pasa? Y, sin embargo, es nuestra propia forma de ver el mundo la que nos condena a esta incompetencia. Este mundo que queremos controlar tan cuidadosamente, es un mundo que nosotros mismos hemos creado. Lo creamos a partir de lo que elegimos percibir, a partir de las imágenes que usamos para describir lo que estábamos viendo. Fuimos nosotros quienes percibimos la creatividad de la vida como una amenaza. Vimos la vida en movimiento y la llamamos “incontrolable”. Vimos la interminable novedad de la vida y la llamamos “impredecible”. Vimos los incesantes deseos de la vida de descubrir, vimos la danza y la llamamos “destructora”.

Pero más allá de las sombras de nuestra antigua manera de pensar, aparece un mundo totalmente diferente, un mundo que disfruta nuestras búsquedas, nuestros deseos, nuestras necesidades de unirnos a los otros; un mundo que da la bienvenida y apoya nuestras actividades. El mundo sabe cómo crecer y cambiar. Lo ha estado haciendo por millardos de años. La vida sabe cómo crear sistemas, conoce cómo generar mayores capacidades, cómo descubrir su razón de ser. Los movimientos que forcejeamos, que intentamos arrancar del control de la vida, estarían disponibles para apoyar nuestros deseos si pudiéramos dejar de estar tan asustados. Con sus movimientos de coherencia, la vida nos invita como compañeros. Para algunos, ésta es una invitación bien recibida. Pero muchos de nosotros hemos vivido bajo supuestos tan opuestos que nos sentimos alarmados por esta invitación. Y, sin embargo, ninguno de nosotros es ajeno a este nuevo mundo de movimientos. Nosotros, como toda la vida, tenemos estos maravillosos movimientos creativos en nuestro interior. Somos compañeros naturales de la vida. La invitación de unirnos a ella nos reintegra al mundo y convoca lo mejor que hay en nosotros. Estar en un mundo donde lo nuevo sale sin nosotros saber de dónde, hace un llamado a nuestra conciencia. Ante la presencia de sorpresas permanentes, se nos invita a estar alertas, vigilantes ante lo nuevo que se hace visible. Se nos invita a estar más presentes en el momento actual, tal y como él se abre a nuestro alrededor, y menos perdidos en la fantasía acerca de planes y metas. Nuestra atención debe cambiar y enfocarse en lo que está sucediendo; nuestras habilidades y discernimiento nos ayudan a centrarnos en lo que acaba de suceder.

Hemos pensado que ya somos suficientemente buenos dándonos cuenta de las cosas. Tenemos listas interminables de medidas, procedimientos y reglas que nos mantienen centrados en lo que consideramos pertinente. Intentando crear futuros que deseamos, mantenemos estrecha atención en lo que queremos que suceda en el futuro lejano. Podemos estar tan concentrados en el futuro que, con frecuencia, no nos damos cuenta de cómo en el presente las cosas están cambiando alrededor de nosotros. Esta cuidadosa puesta de atención en el futuro provenía de una forma diferente de ver el mundo. Estaba enraizada en nuestro modo. Observábamos cuidadosamente, no para descubrir lo nuevo, sino para evitar las sorpresas. Observábamos para mantener el control y no para aprender a ser unos participantes más creativos. El llamado a una mayor conciencia parte de otra perspectiva. Este mundo de constante novedad requiere de nuestra conciencia. Nuestra maravillosa capacidad humana para la reflexión y el aprendizaje, si bien no es exclusiva de nuestra especie, es una contribución esencial que hacemos a la vida. Nuestra increíble capacidad para aprender está ahí para propósitos de sobrevivencia, es una cualidad de la mente con la cual contribuimos a la vida. Los movimientos incesantes del mundo nos sumergen en las intrincadas redes de las interrelaciones. Percibimos estas redes como algo perturbadoramente desordenado. Y, sin embargo, este desorden es, simplemente, otra forma de describir la libertad, las sorpresas y la esencia sin causa determinada de los procesos de la vida. En lo profundo de estas redes, no encontramos lazos directos entre causas y efectos. No podemos trabajar con estas redes esforzándonos en alcanzar una parsimonia, orden o eficiencia predecibles. La vida nos saca de nuestro determinismo, llevándonos a sistemas donde se nos llama a experimentar y a jugar en lugar de predecir.

No podemos conocer a los sistemas antes de tiempo. Hasta el momento en que el sistema toma forma tenemos muy poco conocimiento de que es lo que va a surgir. La única manera de conocer un sistema es jugando con él. La vida, inquieta, nos hace un llamado, nos urge, a experimentar y descubrir su camino tanteando sus sorpresas informales. Nos invita a convertirnos en inventores, a experimentar. En lugar de definir lo que es correcto y adecuado para un sistema y esforzarnos por imponerlo, aprendemos a decir “vamos a ver...” Las organizaciones humanas no son las máquinas sin vida que pretendíamos hacer de ellas. No podemos programarlas con nuestros propios planes o visiones. No podemos ordenarles lo que deben hacer. Los sistemas vivos auto-organizadose hacen por sí mismos la mayor parte de las cosas que anteriormente otros hacían por ellos. Crean respuestas, estructuras necesarias, buscan el sentido de las cosas. No estamos refiriéndonos a sistemas anárquicos haciendo lo que les da la gana sin ninguna dirección. Estamos describiendo nuevos roles para aquellos de nosotros que deseamos sumarnos al trabajo del sistema. La vida sólo acepta a compañeros, no a jefes. No podemos permanecer al exterior del sistema como un director objetivo y distante. En ninguna parte del universo existe algún terreno de objetividad sobre el cual mantenerse. Nuestra desconexión, nuestra alegada objetividad es tan sólo una ilusión. Y si nosotros no nos damos cuenta de esto, el sistema sí se dará cuenta inmediatamente. Los sistemas trabajan con ellos mismos. Si no formamos parte del sistema no tenemos vitalidad. Los sistemas no aceptan dirección externa, sólo provocaciones.

Cuando Maturana y Varela se dieron cuenta de que los sistemas vivos sólo podían ser “molestados” y no dirigidos, definieron nuevos roles para el experimentador. No existe ningún tipo de intervención *a priori* que pueda transformar el sistema o llevarlo, en forma magistral, en una dirección deseada. El sistema da vueltas en espiral, por sí mismo, hacia la vida. Se crea a sí mismo, incluyendo su futura dirección y capacidades, ejercitando su libertad de escoger lo que quiere destacar. Lo que hace crecer a un sistema no es el volumen o la cantidad, sino su interés y su razón de ser. Si el sistema decide que algo es significativo, absorbe esta información. A la velocidad de la luz transmitirá esta información a través de sus redes de conexiones, explorando y transformando el significado del mensaje inicial. El sistema se comunicará consigo mismo a través de caminos que no podemos ver; presentará conexiones nunca soñadas; tomará comentarios o eventos aparentemente insignificantes y los expandirá convirtiéndolos en algo significativo, de gran influencia. Esta es la manera como se comporta el sistema. No nos deja otra opción sino la de convertirnos en experimentadores interesados que mandamos impulsos al sistema para observar lo que el sistema recoge y destaca. Podemos provocar o molestar al sistema y, entonces, observar sus respuestas. De esta forma aprendemos a conocer el sistema y sus capacidades. Pero aún este conocimiento es temporal. El sistema continuará sorprendiéndonos y sorprendiéndonos con las nuevas habilidades que surgen. Cada vez que intentamos imponer una solución generada por otro sistema, cada vez que intentamos transferir un programa a otro, no sólo estamos perdiendo nuestro tiempo, sino que estamos insultando al sistema. ¿Por qué tendría que aceptar el sistema, con sus capacidades creativas y discernimiento, ni siquiera por un instante, soluciones que son el resultado de la creatividad de otro sistema? ¿Por qué no puede insistir en sus propias ideas y diseños? En la práctica, todos los sistemas insisten en ejercer su propia creatividad. Nunca aceptan soluciones impuestas, diseños pre-determinados o planes bien articulados que han sido generados en otras partes. Frecuentemente interpretamos su resistencia como un rechazo. Decimos “esa gente es resistente al cambio”. Pero la resistencia que percibimos en los demás no es una resistencia al cambio en sí mismo, sino una resistencia a un proceso particular de cambio que cree en la imposición en lugar de la creación. Es la resistencia de todo ser vivo a ser tratado como una cosa inanimada. Es una afirmación del derecho a crear que tiene el sistema. Es la vida insistiendo en su responsabilidad primaria de crearse a sí misma.

Los sistemas se crean así mismos y siguen caminos que ellos mismos van trazando. Si queremos trabajar con un sistema para incidir sobre su dirección, lo cual es un deseo normal cuando trabajamos con organizaciones humanas, debemos adentrarnos profundamente en la dinámica del sistema donde la identidad toma forma. Cada ser, cada organización es una identidad en movimiento, una identidad creándose a sí misma en el mundo y creando al mundo al mismo tiempo. La identidad de un sistema puede mirar hacia adentro y convertirse en algo rígido y cerrado o puede abrirse al mundo explorando nuevas formas de ser. Pero es siempre el proceso de auto-creación lo que mantiene a la organización en movimiento y lleva a la organización a tomar las formas y conductas que observamos.

Si queremos cambiar lo que ya ha tomado forma, debemos explorar el *yo*, el ser, que ha creado lo que vemos. Todo cambio, bien sea individual u organizacional, requiere un cambio en la razón de ser, en la visión que el sistema impulsa. Requiere que veamos al interior de la identidad del sistema, el *yo* mediante el cual el sistema percibe y crea. Un ser cambia cuando cambia la conciencia que el ser tiene acerca de sí mismo. Esto es así en cualquier sistema, bien sean individuos, organizaciones o sociedades. Cuando el sistema se ve a sí mismo diferente, el cambio de percepción se materializa en una nueva respuesta. Si no se logra asignar un nuevo significado, una nueva razón de ser, el sistema no cambiará. Por eso, la fuente de cambio y crecimiento de un individuo o de una organización es el desarrollo de una mayor conciencia sobre lo que es ahora, en este momento. Si tomamos tiempo para reflexionar juntos acerca de quiénes somos y de quiénes podríamos elegir ser, estaríamos pisando el terreno donde los cambios se originan. Esto nos llevaría a explorar nuestros acuerdos de pertenencia, los principios y valores que mostramos con nuestras conductas, los propósitos que nos han unido, los mundos que hemos creado. Aún cuando las demandas del día a día en nuestras vidas nos distraen terriblemente, es importante que retornemos a los profundos procesos de la auto-creación. Es importante centrar nuestra atención en el corazón de nuestros esfuerzos. Es esencial recordar que todo cambio se origina cuando cambiamos nuestra conciencia acerca de lo que somos.

En el corazón de los procesos de creación de la vida se encuentra la autonomía de crearnos a nosotros mismos. La vida requiere de libertad. Aún en el momento en que se forman los sistemas, éstos sólo continúan creciendo, floreciendo, si la libertad de experimentar y cambiar permanece disponible en abundancia para todos los miembros del sistema. En la medida en que nos sumamos a los movimientos de la vida y buscamos crear esfuerzos humanos efectivos, la libertad y la confianza se convierten en una prioridad de nuestro proceso de organización. La vida se mueve hacia otra vida. Los sistemas son un fenómeno natural. Si confiáramos más en estos movimientos de cohesión, podríamos comenzar a jugar un papel esencial, el papel de apoyar la libertad del sistema. Esto significa apoyar el sistema para que explore nuevas conexiones, nueva información, nuevas formas de ser. Significa que nos centremos en abrir ampliamente el sistema. Significa confiar en —cuando hagamos esto— el sistema crecerá en salud y capacidad. Los sistemas son más saludables cuando se abren para incluir una

mayor variedad. Cuando la diversidad abunda en un sistema de libertad, los resultados son sistemas fuertes y elásticos. Los cambios pueden inventarse en cualquier parte, trasladándose a través de un sistema bien conectado para apoyar a muchos otros. Con los *pinzones*, cuando una sub-especie encontró la manera de perforar con mayor profundidad el interior del cactus, se abrió una nueva fuente de alimentos. Sin esa invención, habría habido menos comida disponible para todos y muchos hubiesen muerto de hambre.

Podemos apoyar a los sistemas para que sean flexibles y fuertes estimulándolos a que ejerciten su libertad de explorar nuevas conexiones y nueva información. Un sistema saludable utiliza su libertad para explorar su identidad. Es libre de mirar hacia fuera, libre de invitar a otros de entrar, libre de contemplar información nueva. Estas búsquedas llevan al sistema a nuevas y diferentes formas de ser. Las organizaciones que se abren y acogen a aquellos de los que antes se defendían son siempre sorprendidas por el interés y compromiso que reciben de esos "otros". Si perseguimos nuestra propia eficiencia no podemos evitar acoger cada vez a más de aquellos que están conectados con nosotros en formas que rehusábamos ver. Abiertos y cuestionadores, dichos sistemas adquieren más y más sabiduría acerca de sí mismos. Se vuelven más conscientes de su interdependencia. Ya no buscan su seguridad detrás de las sólidas paredes de la exclusión. Aprenden que abriéndose, buscando afuera, se vuelven más fuertes. Su apoyo, su sostén, proviene no de fronteras artificiales, sino de la fuerza inherente a la *totalidad*. Con frecuencia, el miedo nos impide promover esa apertura a nuevas conexiones. Tememos perder toda nuestra capacidad si abrimos esta organización a miembros nuevos y diferentes o si revelamos algo a aquellos que hemos etiquetado como "competidores". Pero éstos no son sino unos intentos inútiles de mantener el mundo rígido, de detener sus movimientos de coherencia. Detenemos, por temor, la energía de la que disponemos, la energía que busca crear afiliaciones, sistemas, eficacia. Restringimos la libertad para mantener el control. Escogemos el control por encima de la eficacia.; pero los sistemas vivientes no pueden ser eficaces si se les impide ejercer su autonomía. Si la libertad es esencial para los movimientos de la vida, es igualmente esencial para nosotros y nuestras organizaciones.

Asociarnos a la vida, ser sus compañeras y compañeros y trabajar con sus movimientos de coherencia requiere que tomemos la dirección de la vida con seriedad. La vida se mueve hacia la plenitud, hacia el *todo*. Esta dirección no puede ignorarse o ser tomada a la ligera. La gente no responde por largo tiempo a objetivos pequeños o centrados en sí mismos, ni a trabajos ególatras. Demasiadas organizaciones nos piden que nos incorporemos a trabajos vacíos, sin sentido, que nos entusiasmemos con visiones cortas, que nos comprometamos con objetivos egoístas; que pongamos nuestra energía en actividades competitivas. Los que nos ofrecen este trabajo insulso desean que no notemos lo vacío que es, la falta de vida que hay ahí. Esperan que, de alguna manera, los grandes movimientos de la vida estén ausentes, no estén con nosotros. Responder con disgusto, retirar nuestra energía de esos quehaceres, es signo de nuestro compromiso con la vida y con los demás. Al igual que toda la vida, sólo podemos seguir la dirección hacia la totalidad. Al igual que la vida toda, aprendemos a dejar de lado las mentes temerosas que nos apartan de los movimientos de coherencia que dan sentido a nuestras vidas.

"Sólo existe la danza" escribió T.S. Elliot. Sólo existe la danza de la coherencia y es la única danza que nos brinda felicidad.