

Lo que el cuerpo nos dice acerca del Liderazgo

En esta entrevista los líderes de pensamiento, innovadores y creadores de Teatro de Presencia Social, Otto Scharmer y Arawana Hayashi describen cómo desarrollar tus habilidades gerenciales a través de la conciencia física.

por [Art Kleiner](#)



Photograph by Aaron Kotowski

Una y otra vez, altos ejecutivos se encuentran desafiados a trascender sus limitaciones personales. Muchas veces esto se relaciona con la manera en que su comportamiento es percibido. Tal vez ellos pueden ser bruscos con la gente, o tal vez desorganizados, o se distraen fácilmente, o ellos pueden actuar fuera de sí en otras formas. Ellos descubren que deben cambiar si les queda alguna esperanza de conservar la lealtad del resto de la empresa. Ellos tienen que aprender a comunicarse y tomar decisiones de maneras nuevas e inusuales y esto puede que les parezca un poco incómodo al principio.

Para crecer en esta manera, estos líderes necesitan pensar en ellos mismos como un todo, como una persona completa, con el intelecto, las emociones, las relaciones, y hasta -quizás especialmente- el cuerpo físico. Esta es una de las revelaciones inherentes en una forma de intervención organizacional conocida como teatro de presencia social, (TPS). Con fundamentos en prácticas contemplativas, danza y coreografía, y cultura de trabajo organizacional, esta práctica está ofreciendo nuevas ideas en cuanto a la naturaleza de la destreza empresarial. Ofrece a los líderes otra manera de pensar sobre las relaciones que se han formado en la empresa y a su alrededor, el propio rol inconsciente que ellos mismos juegan para reforzar esas relaciones (incluso si estas fueran destructivas), y el ejemplo que ellos mismos como líderes dejan a otros. Todos estos elementos tienen que adaptarse y cambiar al unísono.

Una sesión de TPS es como una escultura humana, en la que los miembros de una organización se ubican como modelo del sistema en el que ellos trabajan. Son asignados a jugar la parte de otro en el escenario, pararse y moverse de manera tal que las tensiones de las que no se habla pero que son reales, como así

también, las conexiones en la empresa pueden ser evocadas. De inmediato ellos pueden ver quien no se comunica con quién (pero que tendría), qué supuestos aliados (quienes dicen compartir las mismas metas) en realidad están en oposición, y donde es que los puntos de aislamiento y de frustración impiden que se realice un trabajo de alto rendimiento.

En este momento en el mundo existen muchos métodos similares al TPS, por ejemplo el método de psycho-drama desarrollado por el psiquiatra austriaco Jacob L. Moreno a principios del siglo XX. Hoy, Otto Scharmer y Arawana Hayashi se encuentran entre los investigadores más destacados en el campo. Scharmer, originario de Alemania, es profesor titular en el MIT y en el programa de Miles de Talentos en la Universidad de Tsinghua. El es el autor de [*Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge*](#), Edición en español (Berrett-Koehler, 2009, rev. 2016), en el que presenta una teoría de transformación de liderazgo basado en la relación entre la conciencia y la acción. Hayashi, coreógrafa y acharya (maestra) de meditación afiliada con la tradición de Budismo Shambhala, es pionera en el uso de la conciencia del cuerpo para facilitar el desarrollo de liderazgo, a ella se le adjudica el aporte principal en la creación de Teatro de Presencia Social.

Scharmer y Hayashi son co-fundadores del Instituto Presencing, una red global de investigación de acción creado con, entre otros, Peter Senge el influyente teórico del aprendizaje organizacional. Scharmer y Hayashi también co-crearon (junto con otros 6) un MOOC (curso en línea masivo y abierto) en MIT, llamado [*Liderando desde el futuro emergente*](#), diseñado para gente que busca estar en el primer plano de la transformación profunda, social, personal y del medio

ambiente. El curso ha atraído a más de 100.000 usuarios que se registraron desde sus inicios en el 2015. Scharmer y Hayashi se encontraron en strategy+business (estrategia+negocios) en MIT, Cambridge, Massachusetts a final del 2016 y re-actualizaron esta entrevista a mitad del 2017.

S+B: El interés corriente en las intervenciones personales profundas, como lo es el teatro de presencia social, sugiere que los líderes de hoy en día están empezando a darse cuenta que no están equipados para enfrentar los desafíos con los que se encuentra actualmente.

SCHARMER: Es verdad que hay un nivel más alto de escala global y de independencia. Negocios y gobiernos colectivamente continúan creando resultados que nadie quiere - en términos de destrucción del medio ambiente y la inequidad económica. La gente está quemada, o sienten una falta de conexión real o una ansiedad profunda. Ya sea esto diferente o no, muchas de las personas que están a cargo de tomar decisiones son conscientes de que los negocios y el gobierno necesitan un enfoque diferente. Pero ellos no saben exactamente cómo cambiar su enfoque y las escuelas profesionales no enseñan las destrezas personales que uno necesita para poder afrontar estos desafíos de una manera exitosa.

Por ejemplo, el gobierno de Escocia, que es considerado innovador en las prácticas del sector público, está tratando de resolver el problema de la inequidad de ingresos en sus comunidades al cambiar la manera en la que se realizan los servicios. Los representantes del gobierno van directamente a las comunidades locales y ayudan a activar la capacidad de la gente y de los grupos que viven allí.

Ellos llaman a este proceso “desarrollo de comunidades basado en el activo”. (ABCD). ABCD requiere prácticas de desarrollo de comunidad complejas - en vez de que cada agencia de gobierno opere aisladamente y maneje sus grupos locales directamente.

Dos habilidades nuevas se requieren para lograr esto. Una es la habilidad de atraer a las partes interesadas adecuadas en cada comunidad local: organizaciones no- gubernamentales, negocios y gobierno. La segunda es aplicar procesos y técnicas de liderazgo que permitan que todas estas personas puedan trabajar efectivamente, enfocados en el bienestar de todos en el sistema, no solo el bienestar de unos pocos.

S+B: Algunos líderes tienen estas habilidades. Pero lo que usted está diciendo es que deberíamos ampliar estas habilidades a un grupo mucho mayor de personas.

SCHARMER: Exactamente. Uno de los mayores problemas del liderazgo, particularmente en los Estados Unidos, es que está visto como un atributo individual. Debería ser visto como una capacidad del sistema, lo que hace posible el poder sentir y estar presente a las posibilidades del futuro emergente. En otras palabras, necesitamos activar la capacidad colectiva de liderazgo. Si usted es un ejecutivo de negocios, por ejemplo, usted no puede ser exitoso sin influenciar el comportamiento de las demás partes interesadas, dentro y fuera de su compañía.

Muchos de ellos no pueden ser controlados a través de su jerarquía. Lo que significa que el mecanismo más importante que usted tiene es la cualidad de sus

relaciones. Usted puede desarrollar esto por medio de una calidad mucho más alta de escucha y de conversación. Estas, llamadas habilidades blandas, son incluso más relevantes cuando nos manejamos dentro de actividades globales complejas.

Y si nosotros, como sociedad, continuamos pasando por estos momentos de ruptura, entonces estas habilidades se hacen aún más esenciales. Los sistemas superiores serán reinventados de cara a la crisis política, económica y ecológica que estamos atravesando hoy en día. También podemos decir que hay una crisis espiritual. La gente siente desconexión con las posibilidades del futuro. Esta desconexión se manifiesta como experiencia de sentirse quemado, deprimido y tal vez en riesgo de suicidio. El viejo modelo de negocios, que en muchos casos estaba basado en la innovación continua y marginal, no va a funcionar en este contexto. Los líderes de negocios necesitan dar un paso atrás, verse a ellos mismos y a su realidad actual desde nuevos ángulos, y entonces prototipar nuevos enfoques. Estos son los casos en los que usamos Teatro de Presencia Social.

Un Mapa de Experiencias Emocionales

S+B: ¿Cómo definiría Teatro de Presencia Social?

SCHARMER: Es un método que ayuda a las organizaciones y sistemas sociales más grandes a ponerse en contacto con la sabiduría inherente en ellos mismos,

sobre las profundas estructuras interpersonales que impiden que un cambio real suceda. No es el unico metodo, pero las veces que lo hemos usado nos ha parecido muy efectivo. Muchas veces los líderes de negocios carecen del mapa de la experiencia emocional de una situación - quién está en el centro, quien está siendo ignorado, donde se encuentran los puntos ciegos. El teatro de presencia social crea un mapa compartido que la gente puede usar como un punto de referencia para visualizar algunos de los problemas más enraizados que impiden el progreso. La gente siente una conexión muy fuerte con el sistema como un todo. El método muestra donde los grupos están atascados hoy, donde es que podrían ir mañana y cuales son los problemas reales que surgen cuando nos desplazamos desde aqui hasta alla.

HAYASHI: Nosotros le pedimos a los individuos que están involucrados en una situación difícil que se reúnan en una habitación y expresen su parte creando una figura con sus cuerpos. Ellos no representan su propio rol si no - voluntariamente toman los roles de otros en el sistema, incluyendo a la gente clave en la organización; departamentos y categorías de personas como los proveedores, miembros de sindicatos y clientes.

Después que el primer participante creó su figura con el cuerpo que él o ella haya elegido, les preguntamos, “Si la figura en su cuerpo tuviera algo qué decir sobre esta persona, qué sería?” La respuesta es una oración desde la perspectiva del rol que está siendo actuado, por ejemplo: “yo recién me estoy asentando en esta compañía.” O “Yo no se donde mirar.” O “Tengo una sensación aplastante.” O “Me encuentro muy lejos del resto e ignorado.”

Entonces la segunda persona entra, encuentra su lugar en relación a la primera, hace su figura y ofrece unas palabras. Después la siguiente persona y así hasta que todos están en el mapa. Cada persona tiene que tomar la decisión de cuan grande o pequeño siente que es su figura y qué nivel ocupa, ya sea vertical u horizontal. Pueden pararse en una silla si desean, tumbarse en el suelo o sentarse en el nivel medio. Ellos mismos deciden dónde es que pertenecen en la escultura: en el centro, en la periferia? En qué dirección miran? A veces las personas se sienten muy desconectadas y se paran en un rincón muy alejado en la escultura, hasta incluso a veces se colocan fuera del campo de la escena.

Después que todos los actores han entrado y formado lo que llamamos “la realidad corriente”, y han hecho expresas sus palabras, les damos una oportunidad de modificar sus figuras hasta que sientan que encajan con la presencia de los demás. Acto seguido pasan por un breve proceso reflectivo: se dan cuenta dónde es que están en la escultura y de esta manera obtienen un sentido más profundo de su propia experiencia, dejando ir sus pensamientos o planes y manteniéndose en un espacio abierto a posibilidades y al saber interno.

Muchos pensamientos empiezan a venir a nuestra mente y tratamos de suspenderlos - esto significa, considerarlos y dejarlos ir sin juzgarlos. Les pedimos a los participantes que sientan su cuerpo físico, el espacio en el que están y las relaciones entre unos y otros, sin analizar demasiado. Tarde o temprano, en algún lugar en la escultura, alguien empieza a moverse. Tal vez esta persona se estira o ajusta su postura, o tal vez se desplaza hacia otra persona y pone sus manos en sus hombros. Uno no puede predecir cuál va a ser ese primer movimiento, pero este primer movimiento es el que establece el movimiento del

todo. Todos se mueven por un rato y entonces se cristalizan en otra escultura, con diferentes posiciones y figuras. El cambio es basado en un saber del cuerpo en vez de en un saber de la cabeza. Esta nueva escultura ofrece revelaciones, sorpresas y más claridad en cuanto a las posibilidades de cambio.

S+B: Es porque se vuelven más conscientes de ellos mismos?

HAYASHI: Tal vez. Tal vez es que se vuelven un poquito más honestos. O tal vez están simplemente expresando su propio sentido de afecto y aprecio por la vida.

Al terminar le pedimos que cada uno diga unas pocas palabras, ahora desde la nueva postura de su cuerpo y el lugar donde se encuentran en esta segunda escultura social. Después que cada uno ha hablado, otros también pueden comentar, pero solo con percepciones directas de qué vieron, qué sintieron o qué hicieron. Ejemplo: “Cuando vi que te diste vuelta, sentí enojo” o “Vi el cliente moviéndose muy rápidamente a la periferia”, etc. Esperamos hasta que todos hayan comentado y entonces ofrecemos un espacio de diálogo abierto sobre lo que pasó y lo que eso significa en nuestra situación.

S+B: Qué es lo que las posturas y el movimiento del cuerpo dicen?

HAYASHI: Una cosa que adoro de este trabajo, es que es bello. Muchas de las personas no tienen entrenamiento como bailarines, pero hacen gestos y figuras que expresan muy profundamente lo que es ser humano y estar con otra gente. Uno puede sentir cómo la gente está conectada a la tierra, como atienden a otros, como se escuchan los unos a los otros - o no. Y esto no es una interpretación

literal del lenguaje corporal, donde un tipo de movimiento supuestamente significa fuerza y otro significa debilidad, o lo que sea. Tiene más que ver con la cualidad con la que cada persona hace su gesto y entonces espera en su postura. La escultura en general nos dice qué es y cómo se siente ser un ser humano en una organización con otros; después, y con un poco de suerte la escultura final nos muestra algo que es más sano, saludable y conectado.

Una compañía toma el escenario

S+B: Usted trabajó muy cercanamente con el negocio de ropa para mujeres Eileen Fisher, usando teatro de presencia social para llegar a un entendimiento de los problemas de liderazgo por los que la compañía estaba sobrepasando. Qué pasó?

HAYASHI: Algunos de nosotros en el Instituto Presencing llegamos a conocer esta compañía muchos años atrás cuando Eileen [fundadora de la compañía epónima de US\$300 millones] quería hacer algunos cambios. Ella estaba entrando más en el ojo público en términos de sustentabilidad, y ella sintió la necesidad de poner más énfasis en el desarrollo personal y el bienestar de todos los que trabajaban en la compañía.

SCHARMER: En la compañía, ellos tenían algunos puntos ciegos. Algunos departamentos eran energéticos y creativos, pero otros estaban menos

involucrados, incluyendo algunos relacionados con el servicio al consumidor y la experiencia del consumidor.

HAYASHI: La compañía condujo una sesión de teatro de presencia social en la que la pudieron reflexionar acerca de su relación con la misma Eileen Fisher así también como en sus relaciones con los consumidores. Después de este taller, Eileen se comprometió aún más en hacer que el desarrollo personal no solo estuviera disponible en su compañía, sino también que sea parte de la cultura organizacional de manera que alcance a todos en la compañía. Ella ya estaba haciendo algo de esto intuitivamente, pero ahora estos pequeños cambios eran aún más visibles. Por ejemplo, ahora ellos hacen una pausa de silencio en medio de las reuniones; realizaron varios viajes de detecciones (sensing journeys) a través de su cadena de suministro, [en los que] equipos de empleados visitaron proveedores para entender mejor cómo es que ellos trabajan; empezaron a referirse, cuando hablaban de sus clientes, explícitamente como su “comunidad.” Y así. Ellos también extendieron la comunicación acerca de los valores culturales a todos en la compañía, desde los que trabajan en el departamento técnico hasta los empleados en las tiendas.

Recientemente, hicimos un [video sobre este trabajo con Eileen](#), y también hicimos otra sesión de TPS con Antoinette Klatzky, la cofundadora y directora ejecutiva del Instituto de Liderazgo Eileen Fisher. Ella, junto a otros crearon un curriculum para el Laboratorio de Aprendizaje, un centro de aprendizaje auspiciado por el instituto [y desde entonces obtuvo un nuevo nombre: el TrabajoDeVida de Eileen Fisher]. El curriculum incluye meditación y prácticas basadas en las artes, que están destinadas a resaltar el “todo” en la persona. No

solo lo ofrecieron a los empleados que trabajan tiempo completo, pero también a otros empleados en la compañía que proveen [el negocio] Eileen Fisher. Pero la gente no pareció estar interesada en el currículum en la manera que ella esperaba.

Entonces nosotros formamos un pequeño grupo para una sesión de teatro de presencia social, para indagar en las relaciones entre las partes de la compañía y la misión del Laboratorio de Aprendizaje. A medida que la escultura se desenvolvió, algunas de las personas se posicionaron en el centro, lo que incluía estar cerca de la persona que representaba Eileen, mientras que otros estaban más lejos, en la periferia. Y algunas de las figuras en la periferia se los veía acostados en el suelo, no muy decididos a sumarse, no necesariamente fijándose mucho en ellos mismos tampoco. Había como una tristeza que empezaba a notarse en el ambiente, producida por la manera en la que este grupo de gente se había ubicado en el espacio. Parecían como oprimidos, como si no tuvieran un espacio real en la compañía. Entonces la escultura cambió, pasando así a la segunda fase, representando un futuro potencial, y todos empezaron a ubicarse en un patrón en general más cohesivo.

Cuando Eileen vio a los actores tomar el papel de ella y el de sus empleados, ella dijo que pudo ver cuán duro ellos habían estado trabajando, y también cómo podían llegar a desvincularse de la compañía por la misma razón. Su continuo compromiso con el bienestar de sus empleados se volvió aún más fuerte. Hubo nuevos insights en cuanto a cómo comunicar lo que el Laboratorio de Aprendizaje ofrece a la gente dentro de la compañía y a la comunidad en general.

S+B: Diría usted que cada compañía es diferente, o que los mismos patrones y dinámicas se pueden encontrar repetidamente?

SCHARMER: Estamos investigando esa pregunta ahora mismo. Hay algo único en cada organización, pero también hay patrones recurrentes que a nosotros nos gustaría establecer como arquetipos.

HAYASHI: Algunas de las dinámicas que incluyen atención en el tipo de liderazgo parecen universales. Recientemente hicimos una sesión de Teatro de Presencia Social en una compañía multinacional. Dos de los empleados a los que se le habían asignado roles en países extranjeros se los veía en la periferia y aislados. Nadie había hecho esto intencionalmente, pero ellos estaban siendo ignorados y sin tener el apoyo que necesitaban. Esto sucedió de una manera casi imperceptible pero estos empleados se sintieron completamente estancados. Al mismo tiempo el resto de los empleados estaban enfocados en sus pequeños grupos. Cuando vieron la escultura, les sorprendió ver cuán grande era el sistema que estaban representando.

SCHARMER: A veces estos patrones se ven más claros sólo en retrospectiva, mucho después que la sesión ha terminado. Yo trabajé con el sistema de salud Danés, en ese momento este había pasado por un proceso de regionalización, pero sin el mecanismo de coordinación que necesitaban. La experiencia de TPS reveló que los hospitales estaban compitiendo por recursos con mucho interés en ellos mismos pero sin confianza en los demás. Los participantes vieron esto y se

dieron cuenta que si querían colaborar y compartir recursos, entonces iban a necesitar un proceso que estuviera básicamente más enfocado en los pacientes.

Dos meses después, volvieron a re-mapear su sistema con otra sesión de TPS. En esta sesión ellos vieron que no solo necesitaban conectarse más efectivamente con sus pacientes en el hospital si no también necesitaban conectarse con los miembros de la sociedad. Necesitaban no solo tratar a los enfermos, sino también reforzar sus habilidades de proveer salud y bienestar. Al ver esto juntos, el grupo no solo creó un mapa compartido de lo que estaba sucediendo actualmente, también crearon una visión compartida del futuro que querían construir juntos.

HAYASHI: Lo más revelador a veces, son las conexiones que la gente hace y que nosotros no esperábamos. La palabra teatro, que deriva del griego, *ver a*, significa el lugar donde algo significativo puede ser visto. Aquí podemos ver como nuestras pequeñas acciones como líderes desencadenan estructuras sistémicas enormes que posicionan a algunos arriba y a otros debajo en el sistema, en maneras que sin ser intencionadas, a veces marginalizan, excluyen y faltan el respeto a algunas personas en el sistema.

La Sabiduría del Cuerpo

S+B: Usted mencionó una sensación de tristeza apareciendo en la superficie. Esto sucede en muchas de las organizaciones en la que usted trabaja?

HAYASHI: En casi todas las sesiones, se puede ver una acumulación de poder, donde algunas personas pueden conectarse y otras son excluidas. Uno puede sentir cuán contraproducente es que haya gente que se sienta marginalizada en nuestras organizaciones. En un ejercicio que hicimos usando TPS para una organización que trabaja con gente joven en deportes, la escultura iluminó la división social entre los niños con altos recursos y los niños de bajo poder adquisitivo, particularmente niños que representan minorías. En el ejercicio pudimos ver cómo fue que la gente tomó pequeñas decisiones que a través de los años se sumaron hasta alcanzar una separación super dolorosa entre los que pueden acceder a sus servicios y los que no.

En uno de los diálogos, después de llegar a la conclusión que necesitaban diseñar mejores resultados, un hombre dijo, “ Tal vez el resultado que estamos buscando sea el duelo colectivo. Tal vez reconocer la dolorosa inequidad social nos motivará a realmente hacer algo”. Yo creo que es importante que sintamos colectivamente el dolor en maneras que nos lleven a salir de nuestras zonas de confort. Yo no creo que la tristeza sea negativa, sino que es una sensación humana que hace que nuestro entorno nos importe.

En otra compañía, podría decirse que el liderazgo era igual en los papeles, pero en el ejercicio de TPS, un grupo se puso a sí mismo en el centro del poder y otros se sintieron desconectados ubicándose en la periferia; no entendían cómo obtener influencia en su propia compañía. El ejercicio clarificó todo esto. Una de las mujeres en la sesión me dijo, “Fue un momento triste y muy difícil, pero en realidad me dio fuerza y claridad.” Ella era una de las personas que se sentían

separadas; me dijo que ahora ella entendía cuál era el lugar que ellos ocupaban en las dinámicas de equipos de liderazgo.

S+B: Hay una conexión con la conciencia del cuerpo físico en un ejercicio como este y la habilidad de avanzar emocionalmente?

HAYASHI: Yo creo que sí. Hay muchísimas investigaciones ahora sobre inteligencia emocional, pero muy pocas acerca de la sabiduría inherente del cuerpo. No es solo sensaciones; es la conexión con otras personas y con el momento presente. Es muy fácil perder esa presencia; perderse en los pensamientos y estar completamente desconectado de nuestro propio ambiente. Tu cuerpo está caminando hacia tu auto, pero tu mente está pensando en qué paso ayer, y estas dos sensaciones no están sincronizadas. Uno no nota la luz, o la gente que se encuentra cerca nuestro, o nada de nuestro ambiente. Y eso quizá disminuye nuestra habilidad de actuar.

Experiencias como TPS apuntan a nuestra interconexión y al hecho de que siempre formamos parte del cuerpo social. El cuerpo mismo es un órgano sensitivo. Los signos que recibe son como lo que Eugene Gendlin, el autor de *Focusing* [Everest House, 1978], llama “sensación sentida”: una cualidad de saber que se extiende más allá de los 5 sentidos a una conciencia del cuerpo. En este momento, en este edificio, el aire y la luz tienen una cualidad particular. Sería diferente si fuera una mañana en la playa, o si usted estuviera entrevistando a alguien más. Habría una textura diferente, una cualidad diferente, incluso si se dijeran las mismas palabras.

Esta manera de incorporar el cuerpo en la conversación no es cómoda para algunas personas. Pero tal vez cuando es exitosa, lo es porque no es cómoda. La gente no sabe como mentir o cubrirse en este ámbito; tienen que tener la mente abierta y la voluntad de estrecharse, para estar en conexión directa con otros.

El cuerpo tiene voz. Cuando uno le permite hablar a esa voz, aunque solo sea por 20 minutos al día, uno cambia las cosas que nota. Nosotros llamamos a esto *vivir en nuestro cuerpo*: la sensación de vivir en un cuerpo en particular, en el cuerpo del gran planeta tierra, y allí es donde uno empieza cada día. Esa conciencia afecta tus relaciones y tu poder de decisión. Si uno está desconectado con su propio cuerpo, yo creo que estará desconectado del cuerpo social también, y de la gente a su alrededor.

S+B: Cuéntenos sobre la Teoría U y como es que encaja en todo esto.

SCHARMER: La teoría U es básicamente el arco a través del cual la gente viaja cuando están transformando su propio entendimiento y capacidad de acción - cuando ellos trascienden límites o se desplazan más allá de su zona de confort. También es una forma de entrenarse a uno mismo para prestar atención a las semillas del futuro que ya están presente en nuestro ambiente.

Hay tres etapas principales, cada una forma un grupo de actividades diferentes. La primera es “sensing” sentir o percibir: ver el sistema en el que estamos con más claridad, de una manera tal que podamos liberarnos de nuestras propias suposiciones y hábitos. Todos los líderes se encuentran en una burbuja. Cuanto más poderosa la organización, cuanto más alto uno está, más fuerte es la burbuja

que necesitamos trascender. No podemos vernos a nosotros mismos claramente o re-inventarnos. Nosotros también llamamos a esta etapa “dejar ir” o soltar viejas maneras de pensar.

Hay muchas maneras de hacer esto. Por ejemplo, uno puede ir a los márgenes de su sistema, los lugares donde tenemos influencia pero que están afuera de nuestra zona de confort, y suspender nuestro hábitos de juicio. Escuchar con nuestra mente y corazón ampliamente abiertos. Acceder a la maravilla que sentimos. Podemos reflexionar colectivamente usando técnicas como el TPS, el planeamiento de escenarios, historias dichas, diálogo, e intervenciones de sistemas. Con cualquiera de estas técnicas, uno puede crear un nuevo mapa conceptual de cada situación, el cual nos muestra el sistema más claramente como así también como es que cada persona lo ve.

La segunda etapa, después de sentir y percibir, es “presencing”, presenciar: conectarnos con un nivel más profundo de nuestra sabiduría y nuestras aspiraciones. Aquí es donde desarrollamos la historia del Yo y la historia del futuro del que queremos ser parte. Uno de los mecanismos más efectivos que se han usado para activar este nivel profundo del saber es la quietud intencional - individualmente y en grupo.

La última etapa es prototipar nuevas actividades, o aprender haciendo. Esta incluye prácticas de [desing thinking](#), en la que uno crea un producto nuevo o un enfoque social y al hacerlo es que sucede el aprendizaje. Cuando cambias el organigrama de tu compañía, o presentas nuevos productos, o cuando te muestras de una manera diferente al mundo, todas estas situaciones son muestra

de que estas en esta etapa. A veces le llamamos “dejar venir,” como cuando una nueva manera de ser empieza a manifestarse.

S+B: Por qué será que muchos de los líderes prefieren pasar directamente a la etapa del prototipo y perciben como un desviarse las etapas del sentir y percibir o la del presenciar?

SCHARMER: Si empiezas con el prototipo, lo que haras sera seguir recreando tus modelos mentales antiguos, más de lo mismo. Si te enfrentas a una situación real de ruptura, lo que necesitas hacer es poner más esfuerzo en salir de tu propia burbuja y sumergirte en los lugares de mayor potencial.

S+B: Después de todos estos años de diálogo, intervenciones de sistemas como Teoría U y otras clases de aprendizaje organizacional innovativo, uno esperaría ver un crecimiento en el desarrollo general de liderazgo en los lugares de trabajo. Usted cree que este es el caso?

SCHARMER: Esa es una pregunta muy importante para todos nosotros, y la respuesta es profundamente poco clara. Cuando miramos lo que los medios de comunicación reflejan acerca de nuestra sociedad y como está siendo liderada, lo que vemos es que estamos volviendo hacia atrás. Los viejos sistemas globales de negocios han sido, en efecto, sistemas que nos servían para salir del paso, siempre con las mismas rutinas institucionales. Ahora esas mismas instituciones están siendo desafiadas por fuerzas disruptivas a gran escala: como la

globalización, una ola de refugiados sin precedentes, cambios tecnológicos, movimientos políticos populistas y las nuevas realidades por el cambio climático.

Cuando un sistema social - una compañía, o en este caso grandes grupos de instituciones - es interrumpido, y los líderes no han desarrollado una capacidad interna de curiosidad, compasión y coraje, entonces lo que tendemos a ver es como la mente y el corazón empiezan a cerrarse en una expresión fanática de empuje. Se puede ver la amplificación de prejuicio, un aumento de expresiones públicas de enojo y miedo y una gran tendencia de culpar a otros. Este es un sistema de congelamiento - sujetándose a puntos de vista relativamente cerrados. Es la perspectiva de políticas extremas.

La respuesta alternativa es mirar a los problemas como oportunidades de aprendizaje y colaboración: aprendiendo del futuro emergente, estando abiertos a prototipar nuevos enfoques, y cultivando mejores relaciones a lo largo de los límites de sectores e instituciones. Si este fuera nuestro modelo de liderazgo iluminado, entonces podremos decir que han habido progresos tangibles. Hay muchas indicaciones de relaciones colaborativas basadas en estos principios que están emergiendo en el mundo entero. Este movimiento encarna un cambio en el campo social desde una “conciencia de sistema del ego” a una “conciencia de ecosistema”. Personalmente, yo creo que este cambio sutil puede que sea el evento más importante de nuestro tiempo. Métodos como el Teatro de Presencia Social hacen que este cambio sea visible y procesable tanto a niveles de grupos, como de organizaciones y de grandes sistemas sociales.