

Entrevista con el Dr. C. Otto Scharmer Vivir una vida reflexiva

El Dr. C. Otto Scharmer es profesor en el MIT (Instituto Tecnológico de Massachussets, por sus siglas en inglés), profesor en la Universidad Tsinghua de Beijing, y cofundador del Presencing Institute. El también dirige el programa MIT IDEAS para innovación intersectorial en China e Indonesia. Es autor de *Theory U* y coautor de *Presence* y de *Leading from the Emerging Future*. En 2015 confundó el MITx u.lab, un masivo curso abierto, en línea, que ha generado un ecosistema global de innovación social y renovación personal, y que atrajo a más de 75 mil usuarios registrados de 185 países en su primer año. El Dr. C. Otto Scharmer asimismo tiene un doctorado de la universidad Witteh/Herdecke de Alemania.

Annamarie Sanders, IHM, directora de comunicaciones de la Conferencia de Líderes Religiosas, entrevistó al Dr. Scharmer sobre algunos de los conceptos de *Leading from the Emerging Future* y su aplicación a las realidades que enfrentan hoy las mujeres religiosas de los Estados Unidos:

Q En *Leading from The Emerging Future* usted escribe que “a principios del siglo XXI, probablemente por primera vez en la historia de la humanidad, la presencia viva del abismo – es decir, la existencia simultánea de un mundo que está muriendo y otro que está naciendo – es una experiencia ampliamente compartida por millones de personas a través de culturas, sectores y generaciones”. Ésta es una experiencia profundamente sentida por las hermanas católicas de los Estados Unidos, que sentimos nuestra forma de vida dramáticamente cambiando, y vemos que el mismo cambio ocurre en las principales instituciones sociales a nuestro alrededor. ¿Qué puede usted decirnos sobre cómo navegar mejor mientras cruzamos el abismo? ¿Cuáles son algunas de las cualidades clave que debemos esforzarnos por cultivar para poder cruzar con éxito?

En el momento presente, la experiencia del abismo es una experiencia muy universal que es compartida a través de comunidades, sectores, sistemas, culturas, y en casi todo otro contexto. Este fenómeno también es conocido con el término “alteración”. Cuando se ve al fenómeno de la alteración desde el punto de vista de la Teoría U – y la Teoría U es clave para la conexión entre sistemas de pensamiento y conciencia – vemos que el futuro ya está aquí. Es una perspectiva diferente de la de pensar que ya experimentamos el fin del viejo mundo y que el nuevo mundo está afuera y aún a ser definido. Esto no es verdad. La realidad del momento presente contiene ambos aspectos: el final del viejo y el principio del nuevo. Lo que resulta desafiante es que el principio del nuevo no es tan ruidoso, no es tan manifiesto, no es tan tangible como lo que ya conocemos, así que lo que se requiere de nosotros es una calidad de escuchar más profunda, de poner mayor atención a los aspectos más sutiles de nuestra experiencia, y de conectar con las fuentes de quietud. Ésta es una experiencia que debe pasar no solamente a nivel individual, sino también a nivel colectivo.

La Teoría U une sistemas de pensamiento, científicos, de conciencia, y en vez de la palabra “conciencia”, podemos también decir espiritualidad. Se puede relacionar la Teoría U con muchas religiones diferentes, y se puede claramente relacionarla con la trayectoria de Cristo y su experiencia de muerte y resurrección, la cual es el arquetipo básico del cual estamos hablando. Lo que está sucediendo en el mundo de hoy del S. XXI es exactamente este proceso, pero lo vemos no como pasó a Jesús a nivel individual, sino que lo vemos pasando a nivel colectivo. Entonces, hay un proceso de morir y soltar, dejar ir viejas estructuras sociales que ya no son adecuadas o que ya no funcionan, y simultáneamente plantar semillas de lo nuevo en los aspectos más sutiles de nuestra experiencia. Si vemos la naturaleza, vemos cómo pasa esto. Cuando miramos hacia afuera durante la época de primavera, vemos los comienzos de lo nuevo, pero los empiezos son muy pequeños. Las semillas del mañana ya están aquí a nuestro

alrededor, pero son todavía muy pequeñas comparadas con las viejas estructuras que todavía están encarnando el pasado.

Entonces, ¿qué es necesario para operar en este contexto? Además de que se requiere escuchar y prestar atención a los aspectos sutiles de nuestra experiencia, se necesita confianza y recordar que no estamos solos, y que todo esto es parte de un proceso más largo. También requiere de un movimiento de nuestra parte para que de verdad vayamos a aquellos lugares en los que podamos atestiguar, tanto como participar, en los comienzos de lo nuevo. Esos lugares frecuentemente no están tan lejos, pero tampoco están necesariamente dentro de nuestras burbujas habituales, institucionales.

Q Usted dice que el futuro se muestra primero en nuestros sentimientos, no en nuestro análisis abstracto, y nos anima a vigilar “las aperturas, los retos y las alteraciones en las que sentimos el pasado terminando y el futuro queriendo comenzar”. Para ayudarnos a entender esto, ¿nos compartiría una situación en su propia vida en la que hubiera sentido el futuro queriendo comenzar? ¿Cómo fue para usted?

Una situación específica en mi propia vida fue cuando yo todavía estaba en Alemania. Era estudiante de doctorado en una pequeña, agradable universidad en Alemania, pasándola maravillosamente con amigos, colegas y estudiantes, y experimentando un gran sentido de comunidad. Un sábado por la mañana, la que era entonces mi novia y hoy es mi esposa, se volvió y me dijo: “Tienes que ir a algún otro lugar. No estás aprendiendo nada nuevo aquí”. En el momento en que ella lo dijo, supe que era verdad. Esa idea nunca se me habría ocurrido porque me sentía bastante cómodo dentro de esa comunidad, pero en el momento en que ella lo dijo, supe que era verdad, y en el momento en que supe que era verdad, ya tenía una sensación de cuál sería el lugar más interesante para que yo fuera, y era Boston.

Durante ese tiempo yo estaba leyendo un número de libros saliendo a la luz del área de Boston, particularmente del Centro de Aprendizaje del MIT, así que sabía que de todos los lugares posibles donde yo podría alrededor del mundo, el MIT sería el más interesante para mí porque era el lugar en el que había visto todos mis intereses reunirse. También sentía que había una apertura a la dimensión de cambio de conciencia, gestión y sistema ahí, por lo tanto fui atraído a explorar la posibilidad de estar ahí. Esa fue una experiencia de ver toda la posibilidad en un relámpago, en un instante. No significaba que yo necesariamente terminaría ahí, pero era una visión de saber que ése sería el lugar más fascinante o interesante para estar. También tenía la sensación de que estaba siendo atraído hacia esa dirección, pero sin tener idea de cómo llegaría ahí, cómo lo pagaría, ni nada de eso.

Cuando traté de hacer contacto con el Centro de Aprendizaje del MIT, me tomó muchos intentos antes de obtener una respuesta, pero finalmente lo conseguí y recibí una invitación a una entrevista ahí. Fui y al final, me dijeron que les gustaba el trabajo que estaba haciendo y las ideas que tenía, pero que tenían congeladas las contrataciones y no podían emplearme, y me preguntaron si yo podría llevar mi propio fondo. Antes de tener tiempo para reflexionar en ello, les dije que sí porque era muy claro que la puerta que se me había abierto se cerraría otra vez en el momento en que yo dijera que no, así que les dije que sí, que podría llevar mi propio fondo sin tener ni idea de cómo. Y entonces fui y lo resolví.

Así que éste es un ejemplo de seguir nuestros sentimientos. No es que totalmente se apague la mente, sino de tomar en serio las señas de los sentimientos acerca de hacia dónde el camino futuro se dirige. La mente no es el dictador de los sentimientos, sino es más un diálogo entre la mente y los sentimientos. Pienso que muchos de nosotros tomamos decisiones de esta manera, pero posiblemente no seamos conscientes de ello. Por ejemplo, si estamos tomando una decisión acerca de si hacer o no un proyecto, ya sea a nivel personal o profesional, mucho está basado en sentimientos, en la energía que tenemos alrededor. Cuando estamos conectados con los niveles más profundos de nuestros sentimientos, también podemos sentir la posibilidad. A veces nos sentimos bien acerca de un proyecto, y a

veces no tanto: tenemos la sensación de que el proyecto no está bien conectado con quienes realmente somos. Con los años, yo he llegado a tomarme esa dimensión de sentimiento de mis propias percepciones más seriamente. Noto que si presto atención y tomo decisiones que se conectan con quien yo realmente soy, casi nunca me arrepiento de esas decisiones.

Q Usted observa que nuestra generación tiene la responsabilidad de provocar una transformación, que ha estado en proceso por años, de las instituciones clave que constituyen los sistemas de la sociedad. Usted dice: “Podemos hacerlo proactivamente, o podemos dejárselo a nuestros hijos después de una larga serie de trastornos y conmociones.” ¿Tiene usted alguna sensación de que haya disposición y deseo de ser proactivo con esta responsabilidad que es nuestra?

Yo diría que existen dos niveles de disponibilidad entre la gente: una disposición consciente, y una inconsciente. De cualquier manera, aquéllos con una disposición consciente de ser proactivo en la transformación ahora mismo parecen estar un poco menos listos a causa del clima nacional actual en los Estados Unidos. Mucha gente cree que el país se está moviendo en una dirección equivocada en cuanto a problemas sociales, el medio ambiente, etc. y eso está dejándolos confundidos e incluso con algo de depresión.

Al grupo mucho mayor de personas allá afuera yo los llamaría inconscientemente listos. Aunque ellos quizás no sean plenamente conscientes de sus propias aspiraciones en lo más profundo de su alma, si fueran despertados, estarían a la altura de las circunstancias. Éstas son personas que frecuentemente se encuentran semiinconscientemente infelices con su situación actual de trabajo, o su situación de vida porque les falta propósito. Éstas son personas que están básicamente trabajando por dinero, y no porque su trabajo esté conectado con su propósito más profundo. Por “propósito” quiero decir que la vida laboral de la persona y sus relaciones están claramente conectadas con lo que a esa persona le importa más, y que está teniendo un impacto real sobre lo que a la persona le gustaría ver que pasara en el mundo. Por tanto, éste es un largo grupo de personas que tal vez no estén activadas ahora mismo, pero podrían estarlo. ¿Constituyen estos dos grupos el 100% de la sociedad? No, pero son un porcentaje suficientemente significativo. El impulso no es tan grande como debería ser por la confusión y la depresión del primer grupo, y por la falta de activación del segundo. Ambos grupos también carecen de redes y ambientes que pudieran ayudarlos a conectar con los aspectos más profundos de su propia experiencia.

Yo trabajo en la capital del cinismo: una facultad de negocios. Es ahí donde la gente va para ganar un montón de dinero e irse a Wall Street. Pero incluso aquí, si se le da a la gente métodos y herramientas para mirar la trayectoria más profunda y los aspectos de su vida más profundos, algo pasa. Estoy sorprendido con lo que ha estado pasando aquí en la Facultad de Negocios del MIT durante la última década en términos de sostenibilidad, y del despertar a una dimensión más honda de nuestra trayectoria humana y de nuestra trayectoria de liderazgo. He realizado trabajos en algunos lugares muy tradicionales, y creo que hay mucho más de posible que lo que actualmente vemos. Lo que falta es un ambiente que permita a la gente conectar con el nivel más profundo de su conocimiento y de su consciencia. Si las personas asumen prácticas tales como escuchar más profundamente, entonces mucha de la transformación necesaria del mundo puede suceder en una cantidad de tiempo relativamente corta.

Puede que yo tenga más esperanza de la que la mayoría de las personas tiene porque pienso que no hay nada que el espíritu humano no pueda hacer, si tan solo pudiéramos conectar con su presencia real.

Q Usted sostiene que la capacidad de cambiar de reaccionar contra el pasado a inclinarse y presentir un futuro emergente sea probablemente la sola cualidad más importante del liderazgo hoy. Usted también dice que inclinarse al futuro emergente “nos obliga a acceder a un nivel más profundo de nuestra humanidad, de quienes realmente somos, y de quienes queremos ser como sociedad. Es un futuro que podemos

presentir, sentir y realizar cambiando el espacio interior desde el que operamos". ¿Cómo podemos aprender a operar mejor desde este espacio interior juntos? ¿Y cómo podemos permanecer en ese nivel más profundo y presentir un futuro emergente cuando estamos en situaciones de tensión y discordia y más propensos a revertir hacia patrones viejos de interacción?

Yo diría que para muchos de nosotros es muy difícil hacerlo porque las fuerzas de lo viejo son muy poderosas. Las fuerzas de disrupción negativa tales como el prejuicio, el odio y el temor – fuerzas que describo en mis escritos como "ausencias" – tienden a cerrar la mente, el corazón y la voluntad, mientras que las fuerzas como la valentía, la compasión y la curiosidad abren la mente, el corazón y la voluntad.

Veo personas aprendiendo a operar desde este espacio interior a través de la formación de pequeñas comunidades alrededor de todo el mundo. Y hay cosas en común que vemos en cualquier clase de comunidad religiosa: Primero, todas las comunidades religiosas crean un conjunto de prácticas – cosas que se hacen todos los días – como oración, meditación, y otras prácticas que permiten conectar con su propia fuente. Segundo, un grupo crea comunidad. Y tercero, hay servicio a las necesidades de la comunidad. Idealmente, este servicio involucra conectar con el propósito más profundo y evolucionar el trabajo profesional no alrededor del ganar dinero, sino alrededor del apasionado propósito más profundo de tu vida. Tiene que ver con escuchar dónde están las necesidades reales.

Las comunidades que están siendo creadas hoy parecen tener ligeramente maneras de organizarse más fluidas que las comunidades del pasado. En estas comunidades más pequeñas hay más un sentido colectivo de propiedad del todo en vez de tener solamente a una persona sosteniéndolo todo para el grupo. Parece que estamos evolucionando hacia comunidades que son más fluidas, más pequeñas, más situadas, más auto-organizadas, y más colectivamente cultivadas. Uno de los ejemplos más interesantes de esto es una comunidad que describo en el libro de la Teoría U: el Círculo de las Siete. En la tradición cristiana, Jesús nos recuerda que donde solamente dos o tres se reúnen en su nombre, él estará con ellos. Este principio está muy interesantemente encarnado en este círculo de siete mujeres y en cómo se conectan las unas con las otras.

Q Mucho del trabajo que describe en su libro trata de materias de economía, trabajo, bancos, cambio climático, tecnología, y más a niveles nacional y global. ¿Cómo ve el trabajo que nosotras podríamos hacer a nivel local, por ejemplo dentro de nuestras comunidades religiosas y en nuestros ministerios – contribuyendo en la transformación de la comunidad global?

Está muy claro que la mayoría de los problemas de hoy son globales, y que la mayoría de las soluciones a estos problemas son locales, así que están muy íntimamente conectados.

Recientemente lanzamos el *u lab 2X*, en el que básicamente tratamos de conectar comunidades, tanto a las unas con las otras, como conectarlas con hacedores de cambios. Lo que tratamos de hacer en esta experiencia es mirar las historias locales y hacerlas visibles a la comunidad global. Hacemos esto porque creemos que las semillas del mañana primero se muestran en el nivel local. Aquí es donde experimentamos cosas en común. Y mientras más podamos ver las semillas de la comunidad desde diferentes ángulos, más probable será que desarrollemos estructuras colaborativas para satisfacer esas necesidades porque las cosas en común son muy visibles para nosotros. Cuando no puedo ver el impacto que tengo sobre algo como el cambio climático porque la gente que recibe el impacto o vive muy lejos de mí, o porque los efectos se materializarán hasta dentro de 10 o 20 años, entonces se hace más difícil para mí cerrar el círculo de retroalimentación entre mis acciones y lo que veo en mi mente. A un nivel local esto pasa mucho antes, así que en nuestro laboratorio somos testigos de un fenómeno muy interesante que ocurre a nivel local mientras vemos una nueva cultura de conexión y colaboración creciendo. Esta cultura no ha alcanzado a Washington, DC todavía, y quizás no por un tiempo, pero así es como el cambio ocurre en los Estados Unidos y en la civilización occidental: cambiamos desde abajo, y el ciclo presente en el que estamos no es diferente.

Q ¿Y qué está viendo al reunir a la gente y probar esa conexión?

Estamos viendo este nuevo nivel de conciencia dando origen a una nueva economía, y también a un nuevo sentido de comunidad y maneras de colaborar juntos. Lo vemos traducirse a un nuevo sentido de democracia directa¹ en el que vemos colaboración entre representantes de ideologías y representantes de partidos políticos, una colaboración que vemos raramente a nivel nacional. A nivel local – porque los diferentes lados son, todos juntos, parte del mismo problema – el gen colaborativo se desarrolla mucho más, así que, por ejemplo, hay mucho trabajo ocurriendo junto alrededor de asuntos de agricultura orgánica y renovación de ecosistema. Hay un cierto poder del lugar que atrae y reúne a la gente para poder mirar la situación desde diferentes ángulos y encontrar las mejores maneras de avanzar.

Lo que hace falta hoy son lugares en los que esta nueva cultura pueda ser cultivada. En el pasado, las iglesias frecuentemente proveían esos espacios. Solamente piense acerca del papel que las iglesias tuvieron en algunos de los movimientos sociales más importantes, tales como el trabajo de Rosa Parks, o el colapso del Muro de Berlín. Las iglesias eran espacios que frecuentemente promovían la resistencia de la sociedad civil. Las iglesias de Europa del Este eran lugares seguros en los que la gente podía apoyarse y cultivar semillas de una nueva cultura que finalmente moldeara la sociedad. Estos mismos movimientos están ocurriendo hoy, pero los lugares en los que están llevándose a cabo son mucho menos definidos. Los movimientos están ocurriendo, sólo que no han cristalizado todavía.

Mi punto de vista personal es que yo espero que el mundo cambie en uno o dos años. Creo que es posible, pero puede que no necesariamente pase. Sí creo mucho que pasará en los próximos diez años y que será en un largo ciclo de cambio. Pienso que se ve esto en su propio trabajo. Creo que lo que estamos haciendo es sembrar y cultivar las semillas que en el curso de este siglo renovarán las fuentes de la civilización. Ellas impactarán el modo en el que vivimos, en el que trabajamos juntos, y en el cómo cultivamos la comunidad.

Q Usted propuso la pregunta: ¿Dónde podemos conseguir guía cuando necesitamos dar un paso adelante? Para responder eso, usted sugiere que cultivemos la práctica de lo que Alan Webber llama “siempre estar en diálogo con el universo”. Weber dice: “...el universo te ayudará. Quiere sugerirte maneras de mejorar tu idea”. ¿Habría más sobre esto para que podamos aprender cómo estar mejor en diálogo con el universo?

Pienso que aprender del universo es realmente acerca de hacer verdaderas preguntas y luego escuchar con atención la respuesta. Esto requiere que no hagamos preguntas retóricas, sino que intencionadamente conectemos con nuestro no saber, y hacer preguntas aclaradoras acerca de eso. Una práctica que yo encuentro útil es que yo haga una pregunta aclaradora en la noche, y luego preste atención a cómo despierto. Algunas veces una respuesta viene en un sentimiento que tenga, o viene en mi meditación matutina, o viene a través de la calma de la mañana. A veces la respuesta viene a través de otra persona, a veces viene a través de mi propia experiencia de vida. A veces el mensaje viene de afuera, a veces de adentro. Así que necesitamos monitorear nuestros propios sentimientos, nuestra propia energía, particularmente cuando despertamos.

Entonces, para escuchar y trabajar con el universo, se tiene que tener una mentalidad como la de Alan Webber, cuyo punto de partida es que el universo es un lugar que ayuda, en el que no estamos solos, y que si realmente conectamos con nuestra más profunda intención de vida, entonces el universo nos ayudará. Si nos quedamos atrapados en nuestro propio ego pequeño, nos volvemos inseguros, pero si realmente tratamos de conectar con nuestro sentido más profundo de servicio y propósito, entonces el universo nos ayudará. Esta idea de Webber realmente resuena en mí, conmigo. Me doy cuenta de que a veces lo que el universo quiere decir es perfectamente claro y fácil, y en otros momentos es más difícil oír, y de que requiere de mí el soltar algo que tal vez de otra manera me habría gustado haber visto o escuchado. Cuando permanecemos en diálogo con el universo, nos ayuda en el trabajo mayor de dejar

ir, soltar, y el dejar entrar, ese ciclo en el que no nos permitimos permanecer demasiado apegados a lo que ayer nos estábamos aferrando.

Q Usted percibe que estamos entrando en una era en la que “los líderes del futuro enfrentarán una serie de disrupciones, colapsos y turbulencia que no tendrá paralelo con nada de lo que ha ocurrido en el pasado, así que lo que importa hoy es cómo preparamos a la gente que acabará en posiciones clave de liderazgo durante la próxima década o las próximas dos décadas, qué tan bien estén ellos conectados a través de sistemas y sectores, qué tan bien escuchen, qué tan creativos sean en convertir posibilidades a oportunidades”. ¿Qué consejo puede ofrecer acerca de cómo mejor preparar a la gente ahora para un futuro que requiera un tipo diferente de liderazgo?

La mayoría de la gente intuitivamente sabe que ya hemos entrado en un tiempo de disrupción, y que la próxima década o algo así, habrá más por venir. Lo que sin embargo no hay son maneras de dar ayuda efectiva a líderes emergente o líderes jóvenes para que ellos puedan conectar entre ellos y comprender lo que esté pasando. ¿Les estamos ofreciendo siquiera pequeños espacios de experimentación donde puedan explorar nuevas formas de operar?

En diciembre pasado estaba yo en Londres para el final del u.lab. Esos participantes habían vivido el Brexit en junio, y después tuvieron el otoño para reflexionar sobre su propia experiencia en el u.lab. Lo que resultó de esa experiencia de, primero una disrupción (el Brexit), seguida por un período de reflexión, fue una activación. Muchos de los participantes incluso hablaban acerca de activación política, pero no en el sentido de política de viejos partidos. Para ellos, la activación política fue acerca de tomar responsabilidad hacia su propio tejido social de su propia comunidad, remodelando sus relaciones, y viviendo con una mayor intencionalidad y más consciencia. Ellos estaban experimentándose a sí mismos menos como víctimas y más como co-modeladores activos de la evolución de sus propias comunidades. El u.lab suministró un espacio, personal y del pequeño grupo, de alta calidad para la reflexión, el diálogo, y la trayectoria de escuchar dentro de su comunidad.

Probablemente no habrá escasez de disrupciones en nuestra vida y éstas continuarán viniendo. De lo que tenemos muy poco, y por lo que el nivel de activación es mucho más lento en la mayoría de nuestras comunidades de lo que debería ser, es espacio de calidad para la reflexión. Aquí es donde está nuestra oportunidad. Cosas muy pequeñas que hacemos para proveer oportunidades para la reflexión pueden crear una gran diferencia, y esto es lo que me da esperanza para los años venideros: he visto el poder esto con mis propios ojos. Lo he visto muchas, muchas veces, y creo que podemos ahora reproducirlo en un nivel mucho más alto. □

ⁱ El término utilizado, *Town Hall democracy*, hace referencia a las reuniones de pueblos de la Nueva Inglaterra en las que los ciudadanos votan de manera abierta y directa sobre asuntos comunitarios.