



## El Instituto Berkana

Usando el Poder de lo que Emerge  
para Potenciar la Innovación Social

Margaret Wheatley y Deborah Frieze

Traducido cerca Mari Cuevas



# Usando el Poder de lo que Emerge para Potenciar la Innovación Social

Margaret Wheatley & Deborah Frieze

A pesar de la publicidad actual y lemas, el mundo no cambia a razón de una persona a la vez. Va cambiando en tanto las redes de relaciones se van formando entre personas al descubrir que comparten una causa en común y una visión de lo que es posible.

Estas son buenas noticias para nosotros que intentamos cambiar el mundo y crear un futuro positivo. En vez de preocuparnos por la masa crítica, nuestro trabajo es promover conexiones críticas. Nosotros no necesitamos convencer a un gran número de gente para cambiar; en cambio, necesitamos de conectarnos con almas gemelas. A través de estas relaciones, para desarrollar nuevo conocimiento, practicas, valor y compromiso que nos guíen hacia un cambio amplio.

Pero las redes no son toda la

historia. Mientras que las redes crecen y se transforman en, comunidades de práctica activas, descubrimos es que realmente cambia la vida, que es atreves del fenómeno de lo que emerge. Cuando diversos esfuerzos locales separados se conectan entre sí como redes, fortalecen como comunidades de práctica de manera súbita y sorprendente un nuevo sistema que emerge a un nivel de escala superior. Este sistema de influencia posee cualidades y capacidades que eran desconocidas por los individuos. No es que estuvieran ocultas; simplemente no existían hasta que el sistema emergió. Son propiedades del sistema y no de individuos y una vez que surgen, los individuos los poseen.

Y el sistema que emerge siempre tiene un poder de influencia superior al que puede ser plan-

eado y a través de cambios implementales. Este fenómeno de lo emergente es la forma en que la vida crea cambios radicales y eleva las cosas a niveles de mayor escala.

Desde su creación en 1992, el Instituto Berkana a estado experimentando con el ciclo de vida de lo emergente: Cómo los sistemas vivos empiezan como redes, cambian a comunidades intencionales de practica y evolucionan en un sistema poderoso capaz de ejercer una influencia global. Atraves de nuestro trabajo con comunidades en diferentes naciones estamos aprendiendo lo que es posible cuando conectamos personas a través de sus diferencias y distancias. Al ampliar las lecciones de los sistemas vivos y al trabajar intencionalmente con lo emergente y su ciclo de vida, estamos demostrando cómo es que la innovación social se puede llevar a una escala mayor para generar soluciones a muchos de los aspectos más complejos de mundo – tales como salud, sustentabilidad ambiental y autonomía económica.

### ¿Por qué necesitamos entender a las redes?

Los investigadores y activistas

sociales están empezando a descubrir el poder de las redes y del trabajo en redes. Y existe un reconocimiento creciente que indica que las redes son la nueva forma de organizarnos. Las evidencias de redes auto organizadas se encuentran por todos lados: Desde los activistas sociales y los grupos de interés basados en internet hasta grupos terroristas y bandas callejeras. Podemos ver estas dinámicas en todos lados, no porque sean una nueva forma de organización, sino porque nos hemos quitado nuestros anteojos del nuevo paradigma que buscan por mecanismos jerárquicos y de control en la creencia de que la organización solo se da a través de la intervención y voluntad humana.

Las redes son la única forma de organización que usan los sistemas vivos en el planeta. Estas redes resultan de la auto organización, en la que individuos y especies reconocen su interdependencia y se organizan en formas tales que soportan la diversidad y viabilidad de todos. Las redes crean las condiciones propicia para lo que puede emerger, que es la forma en que cambia la vida. Debido a

que las redes son el primer paso hacia lo emergente, es esencial que comprendamos su dinámica y como se desarrollan en comunidades y entonces en sistemas.

Sin embargo mucho del trabajo actual en redes muestra un sesgo del viejo paradigma. En un análisis social de redes las representaciones físicas de la red se crean a través de mapas de relaciones. Esto es útil para convencer a las personas que la red existe y les permite observarse de manera visible dentro de la red. Otros analistas de redes describen las funciones desempeñadas por distintos miembros de la red o hacen distinciones entre distintas partes de la red, tales como el núcleo o la periferia. Tal vez no sea la intención de estos investigadores pero su trabajo es frecuentemente utilizado por líderes para manipular la red y usarla en una forma tradicional y controladora.

Lo que falta en estos análisis es una exploración de las dinámicas de las redes:

- ¿Por qué se forman las redes?  
¿Cuales son las condiciones que propician su creación?
- ¿Qué es lo que mantiene a la red viva y creciendo? ¿Qué es lo

que mantiene a los miembros conectados?

- ¿Qué tipo de liderazgo se requiere?
- ¿Por qué las personas se convierten en líderes?
- ¿Qué tipo de liderazgo interfiere o destruye la red?
- ¿Qué sucede después de que se forma una red saludable? ¿Qué sigue?
- Si entendemos estas dinámicas y el ciclo de vida de lo emergente, ¿Qué podemos hacer como líderes, activistas y emprendedores sociales para promover intencionalmente lo emergente?

### ¿Qué es el fenómeno de lo emergente?

Este fenómeno viola muchos de nuestros supuestos occidentales de cómo sucede el cambio y muy frecuentemente lleva mucho tiempo poder comprenderlo. En la naturaleza el cambio nunca sucede como resultado de planes estratégicos de arriba hacia abajo y preconcebidos o por el mandato de algún individuo o jefe. El cambio empieza cuando acciones locales surgen simultáneamente en distintas aéreas. Si estos cambios

permanecen desconectados, nada sucede más allá de cada localidad. Sin embargo, cuando ellos se conectan, las acciones locales pueden emerger como un sistema poderoso con influencia a un nivel mayor o global de influencia. (Global en este caso, significa mayor escala y no necesariamente a nivel planeta).

Estos fenómenos poderosos y emergentes aparecen de manera súbita y sorprendente. Pensemos en como el Muro de Berlín cayó de pronto, cómo la Unión Soviética terminó cómo el poder corporativo logró un dominio global. En cada uno de estos casos se dieron muchas acciones y decisiones locales, muchas de las cuales eran invisibles entre ellas y ninguna tenía el poder suficiente por sí misma para crear un cambio. Pero cuando estos pequeños cambios locales se unen, un nuevo poder surge. Lo que no se pudo lograr a través de la diplomacia, política, protestas o estrategias de pronto sucedió. Y cuando cada uno de estos grandes cambios se materializó, la mayoría de nosotros nos sorprendimos. Los fenómenos emergentes siempre tienen estas características: ellos manifiestan mucho más poder que

las suma de sus partes; siempre poseen nuevas capacidades diferentes de las acciones locales que los engendraron; siempre nos sorprenden cuando aparecen.

Es importante darnos cuenta que lo emergente siempre resulta en un sistema poderoso que tiene muchas más capacidades que las que se pudieron haber anticipado al analizar las partes individuales. Vemos esto en el funcionamiento de insectos tales como abejas y termitas. Ninguna de las hormigas individuales tiene la inteligencia o las habilidades que se encuentran en la colonia. Sin importar la profundidad del estudio científico del comportamiento de hormigas individuales, no se puede ver el comportamiento del colectivo. Así pues, cuando se forma la colonia, cada hormiga actúa con la inteligencia y habilidad del todo.

Este aspecto de lo emergente tiene profundas implicaciones para los emprendedores sociales. En lugar de desarrollarlos individualmente como líderes y practicantes habilidosos, sería mucho mejor conectarlos entre ellos y crear las condiciones para lo que puede emerger. Las habilidades y

capacidades que necesitan serán encontradas en el sistema que emerge y no en mejores programas de capacitación.

Debido a que lo que emerge solo sucede a través de las conexiones, Berkana ha desarrollado un modelo en cuatro pasos que cataliza las conexiones como un medio para lograr el cambio a gran escala:

Nombra, Conecta, Nutre, Ilumina (ver apéndice). Nos enfocamos en descubrir esfuerzos pioneros y los nombramos como tal. Entonces conectamos estos esfuerzos con otros trabajos similares en otros lugares del mundo. Nutrimos esta red de muchas formas, pero principalmente a través de la creación de oportunidades para aprender y compartir experiencias, así como para transformarse en comunidades de práctica. También iluminamos estos esfuerzos pioneros de tal manera que muchas personas puedan aprender de ellos. Estamos intentando trabajar de manera intencional con lo emergente para que los esfuerzos pequeños y locales puedan ser una fuerza global de cambio.

## El Ciclo de Vida de lo que emerge

### Etapa Uno: Redes



**Redes: Descubriendo Significado y Propósito Compartido**

Vivimos en un tiempo en que las coaliciones, alianzas y redes son los medios para crear cambio social. Cada vez hay más redes y ahora hay redes de redes. Estas redes son esenciales para que las personas encuentren a otros con intenciones semejantes. Este es el primer paso en el ciclo de vida de lo emergente. Debemos notar que las redes son tan solo el principio. Están basadas en un interés propio: las personas generalmente se relacionan en redes para obtener su propio beneficio y desarrollar su propia red las redes tienden a tener una membresía fluida la gente entra y sale de ellas según se beneficien al participar en ellas.

### Etapa Dos:

#### Comunidades de Práctica

Las redes hacen posible que las

personas encuentren a otros en trabajos semejantes. La segunda etapa del fenómeno de la emergencia es el desarrollo de comunidades de practica (CoPs). Muchas de estas comunidades pequeñas e individuales pueden surgir de una red robusta. Las CoPs también se organizan. La gente comparten un trabajo común y se dan cuenta que existe un gran beneficio al estar en relación. Utilizan a esta comunidad para compartir lo que saben, para apoyarse uno al otro y para crear intencionalmente nuevo conocimiento para su campo de práctica.



### Comunidades de Practica: Desarrollando Nuevas Practicas Juntos

Estas CoPs difieren de las redes en forma significativa. Son comunidades, lo que significa que las personas se comprometen a apoyarse mutuamente; participan no solamente para cubrir sus propias necesidades sino para servir en las necesidades de otros.

En una comunidad de práctica el foco se expande más allá de las necesidades del grupo. Hay un compromiso intencional de avanzar en el campo de su práctica y de compartir sus descubrimientos con un auditorio mayor. Ellos ponen sus recursos y conocimiento al alcance de cualquiera, especialmente de los que hacen un trabajo relacionado con el suyo.

La velocidad en que las personas aprenden y crecen en una comunidad de práctica es notoria. Las buenas ideas se mueven rápidamente entre los miembros. El nuevo conocimiento y prácticas se implantan rápidamente. La velocidad a la que el conocimiento se desarrolla y se intercambia es crucial porque las regiones locales y el mundo necesitan este conocimiento y sabiduría ahora.

### Etapa Tres: Sistemas de Influencia

La tercera etapa del fenómeno de lo emergente nunca se puede predecir es la aparición abrupta de un sistema lo que tiene poder o influencia real. Los esfuerzos pioneros que sucedieron en la periferia, de pronto se convierten en la norma. Las prácticas desarrolladas por comunidades



**Sistemas de Influencia:**  
Nuevas prácticas llegado a ser normal

valientes se aceptan como estándar. La gente ya no vacila al adoptar estos enfoques y métodos de manera que aprenden rápidamente. Los debates sobre políticas y generación de fondo ahora incluyen estas perspectivas y experiencias de estos pioneros. Se convierten en líderes en su campo y son reconocidos como los guardianes de la sabiduría en su tema particular. Y los críticos que dijeron que nunca se podría lograr de pronto se convierten en sus principales promotores

(muchas veces diciendo que esto lo sabían desde antes).

Lo emergente es la explicación científica fundamental de cómo los cambios locales se pueden materializar en sistemas globales de influencia. Como una teoría de cambio ofrece métodos y practicas para lograr los cambios a lo ancho del sistema que se requieren de manera tan apremiante en nuestros tiempos. Como líderes y comunidades de personas preocupadas, necesitamos trabajar de manera intencional con lo emergente, de tal manera que nuestros esfuerzos resulten en un futuro promisorio. No importa que otras teorías de cambio hayamos promovido o favorecido, lo emergente es el único camino en que el cambio realmente sucede en este planeta. Y esta es una gran noticia.

## *Apéndice*

### **Los Cuatro Etapas para desarrollar Liderazgo-en-Comunidad de Berkana**

Berkana trabaja con líderes y comunidades pioneras, utilizando un enfoque de cuatro etapas. Esto ha evolucionado como resultado de nuestro entendimiento de cómo los sistemas vivos crecen y cambian y de años de práctica y experimentación.

#### **I. Nombre**

Los líderes pioneros actúan aisladamente, sin la conciencia que su trabajo tiene un trabajo más amplio. Están demasiado ocupados para pensar acerca de cómo extender su trabajo y son demasiado humildes para pensar que otros se pudieran beneficiar de él. El primer acto de Berkana es reconocerlos como pioneros con experiencias que son valiosas para otros.

#### **II. Conecta**

La vida crece y cambia a través de la fuerza de sus conexiones y relaciones. (En la naturaleza, si un sistema no es sano, la solución es conectarlo consigo mismo). Berkana crea conexiones de muchas maneras. Diseñamos y facilitamos reuniones comunitarias. Somos anfitriones de redes en las que las personas pueden intercambiar ideas y recursos. Nuestra tecnología colaborativa apoya a comunidades de práctica a través de portales de Internet dedicados, conferencias en línea, conversaciones asíncronas y conocimiento cocreado.

#### **III. Nutre**

Las comunidades de práctica necesitan de muchos recursos diferentes: Ideas, Mentores, Procesos, Tecnología, Equipo y Dinero. Cada uno es importante pero sobre estos está el aprendizaje y el conocimiento: saber qué técnicas y procesos funcionan bien y aprender de la experiencia de la gente haciendo su trabajo. Berkana provee muchas de estas fuentes de nutrimento pero cada vez más encontramos que los nutrientes más significativos vienen de las interacciones e intercambios de los propios líderes pioneros. Ellos necesitan y desean compartir sus prácticas, experiencias y sueños. Crear oportunidades para que la gente aprenda junta se ha convertido en nuestra forma principal de nutrir sus esfuerzos.

#### **IV. Ilumina**

Es difícil para cualquier persona ver un trabajo basado en un paradigma diferente. Si la gente nota este trabajo, generalmente se describe como desviaciones inspiradoras de la norma. Lleva tiempo y atención para que las personas vean los diferentes enfoques tal como son: ejemplos de lo que un nuevo mundo puede ser. La comunidad de Berkana publica artículos, comparte nuestras historias en conferencias y son anfitriones de jornadas de aprendizaje en las que las personas visitan esfuerzos pioneros, aprenden de ellos de manera directa y desarrollan relaciones duraderas.

