**Siete Lecciones para Lideres de Cambios de Sistemas**

Enviado por Grifen Hope el Mié, 27/07/2011 - 15:03. ecoalphabetizacion liderazgo

**Entrando al Mundo de Incertidumbre**

Publicado en Centro de Ecoliteracy, Tradicido por America Paz

El primer principio guía del marco estructural de una educación para la sustentabilidad del Centro de EcoLiteracy — Smart by Nature™ — es "la naturaleza es nuestra maestra."

Tomar a la naturaleza como nuestra maestra requiere pensar en términos de sistemas, uno de los patrones básicos de la naturaleza. Los sistemas pueden ser increíblemente complejos, pero el concepto es bien simple: La Asociación Americana para el Avance de las Ciencias, por ejemplo, define un “sistema” como “cualquier conjunto de cosas que tienen algo de influencia el uno del otro”.

Cosas individuales — como plantas, personas, escuelas, comunidades y líneas divisorias de agua — son todos sistemas de elementos interrelacionados. Al mismo tiempo, no pueden ser completamente entendidos fuera del sistema más grande en el cual existen.

Sistemas vivos tienen dinámicas propias. El observar sistemas revela propiedades y procesos recurrentes. Resisten al cambio, pero también se desarrollan, adaptan y evolucionan. El entender como los sistemas se mantienen a sí mismos y como éstos cambian traen consecuencias muy prácticas que van al corazón de la educación para vivir sustentablemente.

La mayoría del trabajo del centro en las dos últimas décadas puede ser vista como un pensamiento de sistemas aplicado. Como un ofrecimiento a líderes comprometidos en el cambio de sistemas, nosotros hemos preparado este reporte con siete lecciones importantes que hemos aprendido. Mientras el trabajo del centro ha sido profundamente afectado por las perspicacias de nuestro teórico de sistemas y co-fundador, Fritjof Capra, además de otros pensadores destacados incluyendo Margaret Wheatley, Joanna Macy y Donella Meadows, solamente discutiremos brevemente sobre sus trabajos teóricos importantes. Al final de este reporte, hemos listado un par de fuentes para lectores que deseen seguir estas ideas con mayor profundidad.

Para educadores y agentes de cambio que están enfrentando los desafíos de cambios de sistemas, algunos de ellos profundamente arraigados, estamos felices de ofrecer estas lecciones, basadas en nuestro trabajo con miles de líderes.

**Lección #1: Promover cambio de sistemas, comunidad de acogimiento y redes de cultivo.**

La mayoría de las cualidades de un sistema vivo, como nota Fritjof Capra, son aspectos de un patrón de red fundamental: la naturaleza sustenta la vida al crear y nutrir comunidades. Un cambio duradero requiere frecuentemente una masa crítica o una densidad de interrelaciones dentro de una comunidad. Por ejemplo, hemos visto por medio de investigaciones y nuestra experiencia que la innovación del plan de estudios de una escuela usualmente se torna sustentable solamente cuando al menos un tercio de la facultad esta comprometida.

“Si nada existe en aislamiento”, como escribe el famoso ensayista Wendell Berry, “entonces todos los problemas son circunstanciales; ningún problema reside, y puede ser resuelto en la jurisdicción de nadie” Aún cuando los problemas desafían la soluciones por un solo departamento, los distritos escolares son estructurados con frecuencia para que las responsabilidades sean asignadas a divisiones desconectadas y aisladas. Los servicios de nutrición pueden reportar al gerente de negocios, mientras que todos los asuntos académicos yacen dentro del dominio del director curricular.

Para lograr cambios en sistemas, líderes deben cruzar límites y fronteras en los distintos departamentos y traer a la misma mesa personas atendiendo partes del problema. Por ejemplo, estamos actualmente coordinando un estudio de viabilidad con el Distrito Escolar Unificado de Oakland (OUSD). Éste requiere mirar simultáneamente diez aspectos de las operaciones de alimentos escolares (desde enseñanza y aprendizaje hasta finanzas y facilidades) identificadas en nuestro marco estructural Repensando el Almuerzo Escolar (Rethinking School Lunch)

Al intentar tomar decisiones y producir resultados rápidamente, es fácil eludir a la gente — gente como la que constituye el personal de servicios alimenticios y los guardianes quienes con frecuencia tienen la tarea de implementar cambios y de los cuales su participación es clave para el éxito. Es necesario seguir preguntándose “¿Quién se está quedando fuera? y “¿Quién debería estar en la “mesa”?

**Lección #2: Trabajar a múltiples niveles de escala.**

Los "Sistemas anidados" son un principio ecológico esencial. Tal como las muñecas rusas “matryoshka” que calzan unas con la otras, la mayoría de los sistemas contienen otros sistemas y que a su vez son contenidos dento de sistemas mas grandes: células dentro de órganos vitales dentro de individuos dentro de comunidades; salas de clases dentro de escuelas dentro de distritos dentro de condados, estados y naciones.

El cambiar un sistema afecta tanto a los sistemas contenidos en éste como los sistemas en los cuales está anidado. El desafío para los agentes de cambio es escoger el nivel apropiado, o niveles apropiados de escala para los cambios que ellos persiguen. La respuesta es trabajando con frecuencia a múltiples niveles: de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, de afuera hacia dentro y de dentro hacia fuera.

El centro para la culturización ecológica está aplicando esta estrategia en Oakland. Estamos apoyando una escuela piloto, la escuela primaria de Cleveland, en proyectos de jardín y salas de clases que pueden ser logrados en un solo campus.

Estamos ayudando a facilitar la red alimenticia de Oakland, la cual es una red de profesores, apoderados y miembros del personal de varias escuelas de Oakland, del servicio alimenticio del distrito y del Departamento de Salud Pública del condado. El estudio de viabilidad de la OUSD, está a su vez tomando cambios que dependen de una administración centralizada, instalaciones, economías de escala y coordinaciones posibles solo a nivel de distrito.

**Lección #3: Hacer espacio para la auto organización**

Fritjof Capra escribe, “Quizás el concepto central en una perspectiva de vida de los sistemas” es que el patrón favorecido por la vida misma “es una red de patrón capaz de auto organizarse.” Capra añade, “La vida constantemente trata de alcanzar una primicia, y esta propiedad de todo sistema vivo es el origen del desarrollo, aprendizaje y evolución.” Las redes que pueden afectar un cambio en los sistemas a veces se auto organizarán si uno coordina las condiciones adecuadas. Nuestros seminarios e institutos están diseñados para equipos representando a escuelas y distritos mas que para individuos solamente. Apoderados, docentes, administradores y voluntarios de la comunidad, incluyendo en algunas ocasiones a gente que no ha conocido el seminario anteriormente, se han organizado a si mismos para lograr colaboraciones constantes de manera eficiente, tal como es el caso de la red alimenticia de Oakland (Oakland Food Web), la cual sigue ejerciéndose.

**Lección #4: Aprovechar oportunidades importantes cuando se presenten.**

Los sistemas vivos generalmente permanecen en un estado estable. Eso es algo bueno, de no ser asi, estaríamos viviendo en un caos. Pero por la misma razón un cambio de sistema puede resultar muy difícil. Sin embargo, de vez en cuando, un sistema se encuentra con un punto de inestabilidad donde es confrontado por nuevas circunstancias o información que no asimila sin antes deshacerse de algunas de sus estructuras, comportamientos y creencias previas.

Esa inestabilidad puede anticipar ya sea un colapso o, dependiendo de las capacidades del sistema de auto-organizarse, puede convertirse en una ventana hacia nuevas posibilidades.

Recuerden el dicho del ex Jefe de Personal de la Casa Blanca (actualmente electo como alcalde de Chicago) Rahm Emanuel: “Uno nunca debería querer que una crisis seria se desperdicie.” Tomemos la epidemia de obesidad y otras enfermadades relacionadas con la nutrición como ejemplo. Son crisis serias que podrían provocar una abertura hacia un mejor sistema de salud pública. Al mismo tiempo, autoridades quienes habían alguna vez visto la reforma alimenticia escolar como un asunto frívolo ahora se han tornado mas dispuestos a mirar el rol que juega la alimentación escolar en un abanico de problemas relacionados desde un incremento de costos de salud a disparidades en logros académicos. Y esta disposición a cambio ha creado oportunidades para usar alimentos como entrada para introducir una variedad de tópicos y temas de sostenibilidad en el currículum, como nos hemos referido en nuestro libro Grandes Ideas: Relacionando Alimentos, Cultura y Medio Ambiente.

**Leccíon #5: Facilitar — pero rendirse a la ilusión que uno puede dirigir — un cambio.**

“Nunca tenemos éxito en dirigir o decirle a personas como pueden cambiar”, observa Margaret Wheatley. “No conseguimos el éxito al entregarles un plan, o molestándolos con nuestras interpretaciones o presionando nuestra agenda y quehacer hacia adelante de manera implacable, creyendo que volumen e intensidad los convencerán de ver las cosas a nuestra manera.” Asi que, ¿Qué podemos hacer? En la máxima provocativa de Humberto Maturana y Francisco Varela, “Uno nunca puede dirigir a un sistema vivo. Uno solo puede perturbarlo.” ¿Cómo perturba uno a un sistema? Al introducir información que contradice supuestos previos. Al demostrar que las cosas que la gente cree no puede hacer están ya siendo logradas en otra parte (uno de los objetivos de nuestro libro Inteligente por Naturaleza: Educación para la Sostenibilidad). Al invitar a nuevas personas a la conversación. Al re-estructurar estructuras para que la gente se puede relacionar de maneras que no acostumbraban. Al presentar problemas desde perspectivas diferentes.

Mientras tanto, uno puede crear condiciones que aprovechan la capacidad de un sistema para generar soluciones creativas.

Nutrir redes de conección y comunicación, crear ambientes de apoyo mutuo y confianza, motivar el cuestionamiento y recompensar la innovación. Líderes eficientes reconocen primicias o novedades emergentes, las articulan e incorporan en sus diseños organizacionales. A veces los lideres dirigen de mejor manera cuando sueltan un poco el control y toman riesgos de dispersación autoritaria y de responsabilidad.

**Lección #6: Asumir que el cambio tomará tiempo.**

“Soluciones rápidas son un oxímoron,” afirma Margaret Wheatley. “Si los líderes aprendieron algo de los últimos años, es que no hay soluciones rápidas. Para la mayoría de las organizaciones, un cambio significativo es un proceso que tarda al menos de tres a cinco años — aunque esto aparenta ser algo imposiblemente largo. Aun así esfuerzos por cambios multi-anuales son la dura realidad que debemos afrontar.”

Anticipa que necesitarás tiempo para educar y entrenar debidamente a la gente para cambiar actitudes, adoptar nuevas prácticas, o usar nuevas herramientas. Proponte metas altas, pero toma pasos que puedas manejar. Busca logros intermedios que permitan a la gente experimentar — y celebrar — éxito y recibir reconocimiento durante el camino hacia la meta final.

El tomar el tiempo para que accionistas e interesados comprendan las preocupaciones de cada uno y aprender a confiar en las motivaciones e intenciones de cada uno de ellos puede ser tiempo bien invertido. La OUSD tiene una de las políticas de bienestar mas completas y comprensivas que hemos visto. El escribir estas políticas comenzó con anotaciones de miembros comunales reuniéndose en un proceso marcado por el debate y desacuerdos frecuentes. Eso si, cuando la política se formuló finalmente, ésta recibió una cierta indiferencia por medio de la comunidad.

**Lección #7: Prepárate a ser sorprendido.**

El cambio en sistemas vivos no es lineal. A medida que se desarrollan y evolucionan, los sistemas vivos generan un fenómeno que no es predecible desde las propiedades de sus partes individuales, tanto así como “la humedad” del agua no puede ser pronosticada por las propiedades del hidrógeno y oxígeno.

Los teóricos de sistemas llaman a éstas “propiedades emergentes.”

A finales de 1990, convocamos una comunidad dispar de activistas con una variedad de quejas

sobre los alimentos escolares en Berkeley. Un año despues, la primera política alimenticia de un distrito escolar emergió. La coherencia de esta política, la cual ha tenido un impacto mundial, fue una expresion de un grupo mas que de una visión o de un solo individuo.k

El arte y ciencia de cambio de sistemas estan continuamente evolucionando. Motivamos a las personas a experimentar con estas siete leciones que son el resultado mas recompensante y efectivo de una inmersión de sistemas dinámicos.