



## CONECTARSE CON LA FUENTE: EL PROCESO-U (U-PROCESS)

Por Zaid Hassan

Como escritor, en muchas ocasiones he producido trabajos que están muy por encima de todo lo demás que he escrito. Este tipo de trabajos posee una calidad especial que, en parte, puede explicarse por la forma como fueron escritos. En casi todos los casos, yo hacía algo diferente a estar sentado frente a la página en blanco tratando de escribir algo.

El caso más claro y potente sucedió una tarde de invierno, mientras iba sentado en el autobús observando la circulación del tráfico. Repentinamente, se me ocurrió una historia completa. Inmediatamente me bajé del autobús, encontré un banco, saqué mi libreta y me puse a escribir. Las palabras y frases fluían casi completamente formadas. Después, observé que la historia resplandecía. Si bien era “mi” historia, en varios sentidos yo no la escribí, simplemente me llegó, completa y terminada. Yo sólo fui el vehículo para que pudiera surgir.

Por supuesto, estas experiencias son universales. Cuando le preguntaron

a Einstein cómo llegó a la teoría de la relatividad, explicó que un día le vino la imagen de cabalgar sobre un rayo. Al pensar en cómo se verían las cosas desde la perspectiva de un rayo, inició el camino que lo condujo a articular la teoría de la relatividad.

El mismo fenómeno puede verse en el arte, la ciencia y dondequiera que se presentan innovaciones. Generalmente conocemos este proceso como insight. Existen insights modestos y grandes insights. Hay insights que olvidamos a los pocos minutos, y están los que cambian la trayectoria de nuestras vidas –y en ocasiones las de la humanidad.

Si examinamos la historia de muchos creadores legendarios, científicos, artistas, escritores y empresarios, observamos una característica común. Cada uno invierte muchos años tratando simplemente de entender su tema mediante la investigación, el trabajo de campo o la experimentación. Esta exploración es seguida por un “¡ajá!”. En este punto, el trabajo del innovador alcanza una cualidad diferente, caracterizada por una sorprendente claridad sobre qué hacer a continuación. Este insight es como una semilla; para la vida del individuo, el trabajo se centra en hacer crecer esta semilla hasta alcanzar su potencial máximo. Mientras la fase anterior se centró en la exploración de numerosos caminos, después del insight el propósito del innovador es transitar este llamativo trayecto.

En su juventud, el legendario curandero y guerrero Lakota, Ciervo Negro, tuvo varias visiones épicas aterradoras. En una de ellas, que llamó la “Visión del perro”, se hizo claro que tenía que luchar contra los “Wasichus” (un término para referirse a los invasores europeos). Recuerda haber compartido esta visión con la tribu: “La relaté a todos y ellos dijeron que yo debía realizar la Visión del perro en la Tierra para ayudar a la gente... Dijeron que ellos no sabían hacerlo, pero

que yo sería un gran hombre porque no muchos son llamados a contemplar tales visiones” (tomado de Black Elk Speaks, por John G. Neihardt y Black Elk). Desde entonces, Ciervo Negro dedicó su vida a hacer realidad este sueño.

Los indígenas americanos creen que las personas se enferman si fracasan en la realización de sus visiones, insights o sueños. Muchas culturas indígenas de la Tierra poseen una comprensión inmensamente profunda y sofisticada de lo que llamamos insight. Por ejemplo, en búsqueda de una visión, un individuo se interna en la naturaleza para encontrar una guía para todos.

Todos tenemos insights sobre nuestro propósito y vocación; desafortunadamente, la sociedad moderna produce tal “ruido” que en ocasiones no podemos darnos cuenta de ellos. A través del proceso educativo, nos entrenan para el análisis pero no para la intuición y el sueño. Dadas estas restricciones, ¿es posible aprender sobre las condiciones para crear una visión? ¿Cómo acceder a insights que nos permitan ser un vehículo para introducir innovaciones?

### EL PROCESO-U (U-PROCESS)

A todos nos llegan imágenes y sueños. Lo que convierte a Einstein y a Ciervo Negro en seres únicos es que ellos estaban de algún modo abiertos a las posibilidades implicadas en sus visiones. Con seguridad, mucha gente antes que Einstein tuvo imágenes de rayos, pero fue necesario un Einstein para convertir las en la teoría de la relatividad.

El Proceso-U (U-Process), desarrollado durante muchos años por Joseph Jaworski, Otto Scharmer y otros, opera bajo la creencia de que podemos obtener alcanzar insights sobre nuestros más arduos problemas, grandes y pequeños, al cultivar ciertas capacidades y bajo las

#### Consejo para el equipo

Para grupos que estén interesados en los conceptos presentados en este artículo, el libro *Presence: An exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society* de Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski y Betty Sue Flowers (Currency/Doubleday, 2004), ofrece un rico material de discusión. Comiencen con un grupo de lectura, y trabajen un capítulo por semana o por mes (incluido el epílogo, la lectura tomará 16 semanas). Dispongan que diferentes personas asuman la responsabilidad de dirigir la conversación en cada reunión. Pueden decidir que seguirán reuniéndose para discutir las formas en que se pueden implementar los principios que se presentan en este libro.

condiciones adecuadas. Como vimos en los casos de Einstein y de Ciervo Negro, estas capacidades y condiciones no son nuevas ni únicas; sin embargo, en los últimos tiempos han sido marginadas en la cultura hiper-racional de Occidente. El Proceso-U (U-Process) es un intento por volver a legitimar estas capacidades, para complementar nuestra racionalidad con formas de saber no racionales.

El Proceso-U (U-Process) está basado en la creencia de que existen múltiples formas de lidiar con problemas altamente complejos, algunas de ellas más exitosas que otras. Con mucha frecuencia, respondemos a los desafíos con las soluciones a las que estamos más acostumbrados; podemos llamar este enfoque "reaccionar". Es algo parecido a estar entrenado para usar un martillo y luego ver el mundo entero como un clavo. En algunos casos, este método es apropiado -como cuando se trata de construir una casa.

Pero cuando se trata de enfrentarse a problemas aparentemente insolubles, debemos responder de una forma más profunda y reflexiva, de una forma que permita plantear las condiciones para

que surjan verdaderos insights. En estos casos, sólo la regeneración resolverá estas situaciones en forma exitosa (ver De la reacción a la regeneración). El Proceso-U (U-Process) explica el significado de la regeneración y cómo alcanzarla.

### TRES FASES Y SIETE CAPACIDADES

Para crear las condiciones para el surgimiento de la regeneración, el Proceso-U (U-Process) esboza tres "fases" que implican siete "capacidades". Cada una de estas fases -percibir, presenciar y darse cuenta- implica la creación de un ambiente específico como respaldo para un tipo particular de aprendizaje. Así por ejemplo, algunas veces necesitamos estímulos, lo que puede suponer viajar y recibir una gran cantidad de información sensorial como nuevas visiones, sonidos y olores. En otras ocasiones, requerimos un espacio tranquilo y reflexivo para encontrar el sentido de nuestros pensamientos y sentimientos internos. Los espacios físicos que se requieren para estas dos actividades son muy diferentes. El Proceso-U (U-Process) implica crear tres de esos espacios en tres fases superpu-

estas, como se resume en el siguiente diagrama.

Para pasar por estas tres fases, tenemos que desarrollar y usar siete "capacidades". Una capacidad puede concebirse como una destreza o habilidad para hacer algo. Por ejemplo, usted puede ser hábil para escuchar o para la fotografía. Como con todas las destrezas, entre más las practique más hábil será. Si bien las capacidades que constituyen el Proceso-U (U-Process) se conciben comúnmente como capacidades individuales, esto es, algo que podemos aprender y practicar como individuos, también pueden practicarse en grupo.

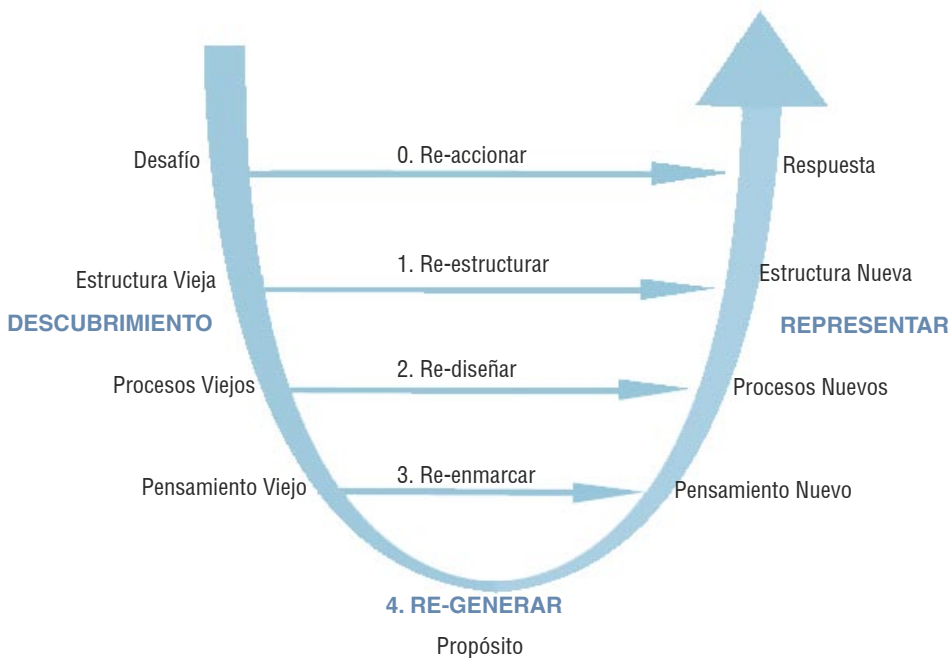
#### Percibir

Otto Scharmer, uno de los arquitectos del Proceso-U (U-Process), afirma con frecuencia que la incapacidad de ver es la barrera más grande para asumir nuestros retos. En el mundo moderno, las cosas son tan complejas y se mueven tan rápido que resulta difícil tener el panorama completo. Cuando no tenemos el panorama completo, terminamos discutiendo enérgicamente desde nuestra posición de "la verdad". Estamos muy dispuestos a invertir grandes cantidades de tiempo y energía en soluciones fundadas en la suposición de estar viendo la totalidad, cuando de hecho bien puede ser una pequeña parte del todo. El propósito de la fase de percibir es abrirnos, descubrir la realidad y ver el sistema del que somos parte.

Aunque esto pueda sonar relativamente simple, es difícil de cumplir. La dificultad proviene parcialmente del hecho siguiente: con mucha frecuencia, lo que vemos está impregnado por toda una vida de creencias y prejuicios. Como escribió Sufi Maulana Majdud en el siglo XII: "En el deformado espejo de tu mente, un ángel puede ser visto con rostro de demonio".

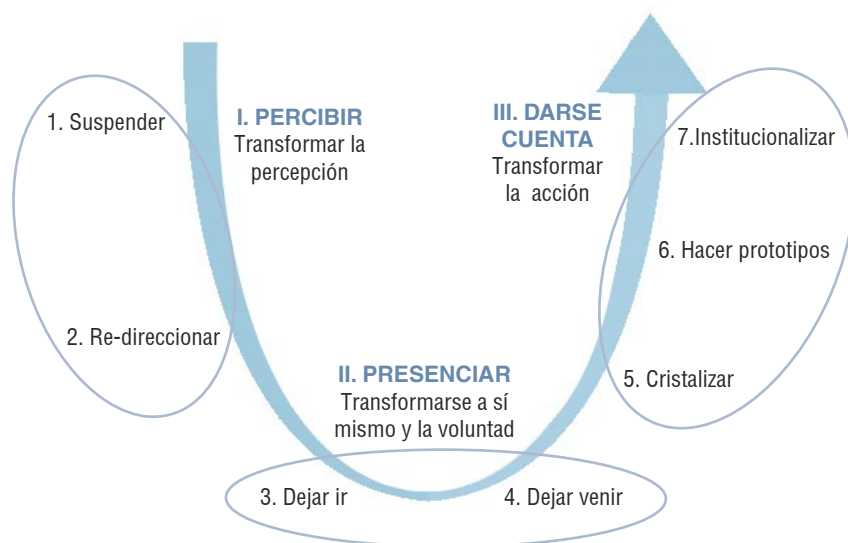
En el libro *Presence*, de Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski y Betty Sue Flowers, los autores relatan que un grupo de ejecutivos estadounidenses de la industria del automóvil viajaron al Japón para entender cómo los fabricantes japoneses podían conservar la producción con costos tan bajos. A su regreso, un profesor les preguntó sobre lo que habían aprendido. Le contestaron que no habían aprendido nada porque los japoneses no les mostraron sus fábricas

## De la Reacción a la Regeneración



Con mucha frecuencia, respondemos a los desafíos utilizando las soluciones con las que estamos más familiarizados; podemos llamar este enfoque "reaccionar". Pero cuando se trata de enfrentarse a problemas aparentemente insolubles, debemos responder de forma más profunda y reflexiva, de una forma que permita plantear las condiciones para que surjan verdaderos insights. En estos casos, sólo la "regeneración" resolverá estas situaciones en forma exitosa. Fuente: Scharmer

## El Proceso-U (U-Process)



Para crear las condiciones para el surgimiento de la regeneración, el Proceso-U (U-Process) esboza tres "fases" que implican la creación de ambientes específicos para respaldar tipos particulares de aprendizaje. Para pasar por estas fases, tenemos que desarrollar y usar siete "capacidades".

Fuente: Senge, Scharmer, Jawariski y Flowers

verdaderas. Los ejecutivos pensaron que esas fábricas eran ficticias porque no tenían existencias. La verdad es que los japoneses habían creado una producción "justo-a-tiempo", en la cual las partes se traían sólo en la medida en que se necesitaban. A pesar de estar en presencia de una innovación, los ejecutivos estadounidenses no pudieron reconocerla porque sus propias concepciones sobre la producción les impidieron ver lo que estaba frente a ellos.

Tenemos que desarrollar dos capacidades clave para poder "descubrir la realidad": suspender el juicio y re-direccionar. Frecuentemente, nuestros juicios sobre las cosas nublan nuestra habilidad para poder ver con precisión. Aunque los ejecutivos tuvieran experiencia en la fabricación de automóviles, sus juicios sobre lo que constituía la producción los engañaron. En términos prácticos, suspender el juicio significa volverse consciente de los propios lentes y prejuicios. Eso no significa que usted los rechace sino más bien que, en cierto sentido, los cuelgue como si fueran un abrigo y los examine. Suspender el juicio significa ser consciente de cómo y cuándo sus modelos mentales están afectando sus percepciones.

La segunda capacidad, re-direccionar, es la habilidad para escuchar y ver desde distintas posiciones. Habitualmente escuchamos y vemos desde dentro de nosotros mismos. Evaluamos situaciones y datos haciéndonos preguntas como: ¿Qué pienso yo sobre esto? ¿Cómo es útil para mí esta información?

Así, por ejemplo, si estamos interesados en aprender sobre agricultura y conocemos a un granjero, re-direccionar puede significar que nos preguntamos a nosotros mismos cosas como: "¿Qué significa esta información para él?" "¿Qué piensa él de esta situación?" Nos esforzaríamos por ver a través de sus ojos.

También podríamos examinar una situación desde el borde, desde la periferia como lo opuesto al centro. ¿Cómo se presenta una situación vista desde lejos de la acción? La habilidad para re-direccionar significa extender nuestro sentido del lugar y del tiempo. Suspender el juicio es un prerrequisito para re-direccionar. Como dice mi colega Adam Kahane, si no podemos suspender el juicio, simplemente terminamos proyectando nuestra propia película sobre una situación—nuestra propia corriente de pensamientos, ideas e intereses—, en lugar de arrojar una luz sobre ella.

### Presenciar

En la fase de percibir, descubrimos la realidad actual del sistema como un todo. En la fase de presenciar descubrimos nuestro profundo conocimiento sobre lo que está pasando en el sistema, nuestro papel dentro de él, y lo que, individual y colectivamente, hay que hacer al respecto.

Muchos estamos entrenados para objetivar los problemas como algo separado y distinto de nosotros mismos. Por eso, olvidamos que somos una parte activa de los sistemas que tratamos de transformar. Es imposible comprender el sistema como un todo sin considerar nuestra propia relación con él y sin abrirnos a la pregunta de lo que ese todo exige de nosotros.

Normalmente, resulta difícil poner en práctica este compromiso en la vida cotidiana porque vivimos en ambientes donde nuestros estímulos están mediados por elementos hechos por el hombre. Desde la arquitectura hasta la televisión, estos ambientes se han diseñado para provocar respuestas y sensaciones específicas dentro de nosotros. Estas respuestas debilitan nuestro conocimiento interior.

La primera capacidad del presenciar es dejar ir. Cuando nos enfrentamos a un desafío, con frecuencia tenemos nuestras teorías, instrumentos e ideas favoritas sobre lo que se requiere. También creemos, a veces inconscientemente, que si otros hubieran adoptado nuestras posiciones o soluciones, entonces todo habría salido bien. La práctica de dejar ir es el acto de abandonar todas estas cosas. Se trata de ceder y entregarse a lo que sea que trata de surgir. Consiste en ponernos a nosotros mismos en un estado de profunda receptividad.

Estas acciones requieren valor. Nos aferramos a nuestras ideas y nociones porque nos orientan y nos dicen quiénes somos y lo que se supone que debemos hacer. Dejar ir, en un sentido muy práctico, significa abandonar los territorios de nuestras certezas, vencer nuestro miedo a lo desconocido. Con frecuencia necesitamos dejar ir algo para permitir que algo nuevo nazca.

La segunda capacidad del presenciar es dejar venir. Aunque la expresión "dejar venir" parezca pasiva, el acto de

dar nacimiento puede ser extremadamente exigente y doloroso. Dejar venir es un punto excepcionalmente difícil en el Proceso-U (U-Process) porque representa un cambio de acción, y toda acción es de algún modo un compromiso. Si concebimos el proceso como el nacimiento de nuevas ideas y de una nueva comprensión de nuestra vocación, entonces nuestro papel es actuar como madre, comadrona y testigo al mismo tiempo.

Una actividad que respalda la fase de presenciar es pasar tiempo solo en medio de la naturaleza. De acuerdo con Senge et al., estar en el campo nos ayuda a ver y pensar en formas nuevas. Cuando estamos en medio de la naturaleza somos capaces de salir de nosotros mismos y vernos como parte de una totalidad más grande. Un poco paradójicamente, hacemos esto para escuchar nuestras voces más íntimas.

La fase de presenciar puede ocurrir bajo incontables formas y condiciones. Yo lo describiría como el espacio entre estar despierto y soñar, cuando la mente divaga libremente. A veces, puede ser que yo entre en este estado con un problema en la mente, pero no siempre. En el presenciar no dirijo mis pensamientos conscientemente. Desde que empecé a estar consciente de esta experiencia, me he vuelto capaz de acceder más y más consistentemente a ella. Cuando estoy tratando de escribir y no puedo, me ayuda el tranquilizarme, respirar despacio y entrar en lo que solía llamar espacio de “zonificación”.

El acto de presenciar no es lo mismo que “tomar un descanso” pues cuando nos quedamos dormidos no estamos presenciando. El acto de presenciar encarna una intencionalidad.

Por último, sería un error pensar que presenciar consiste en hacer una elección entre diferentes opciones. Más bien se trata de llegar al lugar donde es clarísimo lo que un individuo o un grupo deben hacer. Entonces, la única opción es decir sí o no.

Presenciar consiste en llegar a un intenso conocimiento y a una profunda claridad sobre cuál tiene que ser el siguiente curso de la acción.

### **Darse cuenta**

Darse cuenta es la fase de múltiples y rápidas conclusiones que se despliegan con el tiempo. En el Proceso-U (U-Process), entramos en la fase de darse cuenta con claridad sobre lo que debemos hacer después. Usualmente no sabemos con exactitud adónde nos va a llevar esa acción, pero sabemos cuál es el siguiente paso y en qué dirección tomarlo. En nuestra mente tenemos un cuadro de lo que queremos crear. Es probable que no seamos capaces de ver todos los detalles minúsculos del cuadro, pero a pesar de eso tenemos un sentido real de sus detalles generales, formas y colores. Llamamos a esta capacidad cristalizar.

Mi experiencia de darme cuenta, cuando estoy escribiendo, es que no me detengo y reflexiono sino que entro en un extraño estado en el que mi visión me conduce. Confío en que, si dejo ir mi mano, se moverá conforme a sí misma y producirá lo que debe producir. Es necesario que no interfiera con ninguna acción que está tratando de surgir. Si me interpongo entre mi mano y mi insight, comienzo a flaquear y a confundirme.

Existen al menos dos enfoques para producir algo nuevo, sea una escultura o un software. El primero es seguir un largo y detallado proceso de planeación. Tratamos de anticipar y diseñar para tantos escenarios diferentes como sea posible y escribimos el plan completo antes de dar el primer paso. Así es como funciona generalmente el proceso de planeación moderna.

Sin embargo, el Proceso-U (U-Process) tiene una forma diferente de aproximarse a la realización de nuevas ideas, que implica creación rápida y modelos incompletos con los cuales se puede trabajar físicamente. En lugar de planeación y diseño, usted simplemente comienza. Da el primer paso tan pronto como sea posible. Intenta algo y luego lo evalúa. Da vueltas alrededor de algo, lo prueba y luego lo cambia. Esta capacidad es conocida como hacer prototipos. Una de las ideas más poderosas detrás de este tipo de enfoque es “errar a menudo, errar pronto”. Al cometer muchos pequeños errores al comienzo del proceso, en lugar de una sola gran catástrofe más adelante, repetimos un ciclo de aprendizaje.

Una vez, un amigo artista relató cómo funciona esta perspectiva en su trabajo. Cada mañana, se levanta y va a su estudio, donde observa el trabajo que hizo la noche anterior. Luego emprende una tranquila caminata por el bosque. Cuando regresa, comienza a trabajar. Al hacer esto, aclara y descubre un nuevo aspecto de la pintura.

Este ciclo puede continuar durante mucho tiempo. En el caso de un Einstein o un Ciervo Negro, el trabajo de toda una vida es sacar a la luz los detalles y nutrir la semilla. El enfoque es, entonces, el de un proceso de cultivo y no el de un sólo acto, grande y heroico.

*Institucionalizar* es una palabra compleja para mí. Al trabajar con el Proceso-U (U-Process) y con la idea de innovación social, he encontrado muy poca investigación sobre la manera cómo la innovación social se difunde a través de nuestras sociedades. Por ejemplo, ¿cómo se difundió la práctica de lavarse las manos entre los cirujanos? ¿Cuál es la teoría detrás de difusiones como ésa? ¿Cómo cambian las prácticas culturales que están muy arraigadas? ¿Cómo una práctica común entre un pequeño grupo de personas se convierte en una práctica común para millones de personas? En contraste, existen modelos bien concebidos sobre cómo se han difundido las innovaciones técnicas.

Cuando se considera el contexto de las instituciones modernas, la idea de institucionalización plantea profundas preguntas sobre cómo cambian nuestras instituciones. Mientras el campo del desarrollo organizacional aborda esas preguntas, yo concibo la habilidad para cambiar las complejas culturas de las organizaciones más como un arte de magia que como una ciencia. La cantidad de enfoques que los consultores defienden indica que todavía estamos enredados en competencias entre escuelas de pensamiento, y que aún está por surgir un paradigma claro sobre cómo tiene que hacerse ese trabajo.

Entonces, la capacidad para institucionalizar me plantea más preguntas que respuestas. No la concibo como una capacidad individual sino más bien como un proceso que en sí mismo requiere mucho trabajo e investigación para ser comprendido.

## “CONECTADO CON EL COSMOS”

“Entonces ella lo vio. Ella no podría decir qué era lo que veía con los ojos fijos en la puerta del cubículo; no había una silueta, forma, palabras ni teoremas. Pero estaba allí, completo e inimaginablemente hermoso. Era simple, tan simple. Lisa Durnau salió súbitamente del cubículo, se apresuró al almacén Paperchase y compró un bloc y un gran marcador. Luego corrió para alcanzar el tren. Nunca llegó. En alguna parte entre el quinto y el sexto vagón, algo la golpeó como un destello de luz. Supo exactamente lo que tenía que hacer. Se arrodilló sollozando en el andén de la estación mientras sus manos temblorosas trataban de escribir ecuaciones. Las ideas fluían a través de ella. Estaba conectada con el cosmos”.

*Ian McDonald, River of Gods*

En agosto pasado, estuve en un retiro para escritores. Tenía que producir el primer borrador de un libro que incluyera las enseñanzas de Generon sobre el Proceso-U (U-Process). Conocía un lugar tranquilo en el campo, atendido por unos amigos. Sonaba ideal. Un brillante día de verano, empaqué mi maleta y abordé el tren. Llevaba una abultada maleta con libros de referencia, documentos y notas de seis meses. Tenía enfrente dos semanas de trabajo sin interrupciones. Todo era perfecto, ¿verdad? Pero no del todo.

Había concentrado todos mis pensamientos en crear las condiciones físicas adecuadas para mi tarea hasta que me encontré mirando la hoja en blanco. Pero una vez llegado a mi destino, no sabía por dónde comenzar. Miré con impotencia la página. Observé los numerosos libros, artículos y notas que había extendido alrededor. Miré por la ventana hacia el valle que se extendía abajo. Comenzó a llover. Durante dos días traté de comenzar pero no pude. No era un bloqueo de escritor –simplemente no sabía qué escribir. Al contar los días que me quedaban, me sentí al borde del pánico. Parecía muy poco tiempo. Supe que no podría presentarme dos semanas después sin tener un borrador. Simplemente no lograba saber cómo comenzar.

En la mañana del tercer día, me di cuenta de que tenía frente a la nariz un proceso que podría ayudar: el Proceso-

U (U-Process). Hice un horario: cuatro días para percibir, un fin de semana para presenciar y más o menos cinco días para darme cuenta. Sin embargo, eso significaría no escribir ni una línea durante seis días completos. En realidad, ocho días contando los dos que ya habían pasado. Tendría cinco días para escribir el borrador completo. Parecía un gran riesgo, pero decidí que tenía que asumirlo.

Pasé cuatro días leyendo. Luego fui al pueblo más cercano para hacer un retiro en los dos días del fin de semana. Regresé y escribí el primer borrador. Volví a casa un día antes de lo previsto.

Como lo muestra mi experiencia, aplicar el Proceso-U (U-Process)-al menos al nivel individual- no requiere convertirlo en un procedimiento complejo. Cualquiera puede practicarlo. Tome por ejemplo cualquier tarea creativa (es decir, una tarea en la que resulte necesario crear algo). La fase de percibir implica “ver” la situación, el problema, el material con el que tiene que trabajar. Se trata de un proceso de inmersión en el mundo de la tarea. Por ejemplo, si va a trabajar con telas, entonces debe sumergirse en su comprensión –sentirlas, tocarlas, olerlas y “volverse uno” con ellas-, y en realidad con todo lo relacionado con su tarea.

Si se trata de crear políticas públicas, entonces debe sumergirse en el contexto de la política. ¿De quién fue esa idea? ¿Qué se necesita? ¿Sobre quiénes va a

repercutir? ¿Quién piensa que no es buena idea? ¿Se hizo algo parecido antes? ¿Qué pasó?

La idea de “conectarse con la fuente” surge de considerar lo que significa presenciar. Si tomamos el ejemplo de Einstein o de Ciervo Negro, o bien la descripción que ofrece Ian McDonald al inicio de esta sección, es fácil ver que la idea puede ser considerada mística o esotérica. Sin embargo, nuestro trabajo con el Proceso U (U-Process) es afirmar de manera pragmática que sabemos algo acerca de incrementar la probabilidad de que ocurran esos insights. Al hacerlo, la frase poética “conectarse con la fuente” se refiere a la idea de que nuestros insights –sea que traten sobre un sistema específico o sobre la naturaleza de la realidad como un todo- provienen de alguna fuente. Dejo a su consideración cuál puede ser la naturaleza de esa fuente. Baste decir que creo que es un área fértil para la investigación y no la deberíamos eludir.

La fase de presenciar es una intensa experiencia personal que depende de nuestras necesidades individuales. ¿Qué necesitamos para escucharlos claramente a nosotros mismos? Para un maestro experto, presenciar significa ser capaz de estar en silencio en medio del murmullo de las voces interiores y de los pensamientos que normalmente pueblan nuestras mentes. Desde este espacio de silencio, surge un profundo saber interior.

## LOS PASOS SIGUIENTES

Vuelva a leer la sección “Conectado con el cosmos”, sobre la experiencia de Zaid al aplicar el Proceso U (U-Process) en su proyecto de escritura. ¿Está enfrentado a un problema complejo o a una tarea creativa que lo puede beneficiar desde un nuevo nivel de pensamiento y acción? Si es así, siga los consejos de Zaid para entrar en el Proceso-U (U-Process).

- Haga un horario para completar las fases de percibir, presenciar y darse cuenta.
- Invite a un compañero de aprendizaje, alguien que lo escuche y a quien usted escuche, para poner a prueba sus ideas.
- Pase a través de las fases usando las siete capacidades –suspender, re-direccionar, dejar ir, dejar venir, cristalizar, hacer prototipos e institucionalizar. Cada una de las capacidades ejercita un “músculo” diferente; sin duda, encontrará algunas más estimulantes que otras.
- Si se atasca, siga el ejemplo del amigo artista de Zaid y emprenda una tranquila caminata.
- Finalmente, confíe en el proceso y sea indulgente consigo mismo. Abrirnos a nuevas formas de funcionar requiere grandes dosis de flexibilidad y aprendizaje, al igual que mucho valor. Concédase reconocimientos por su buena disposición para avanzar más profundamente, y celebre sus éxitos.

J. M.



Muchos de nosotros no somos expertos en conquistar el silencio y sentirnos cómodos con la legitimidad que emerge de él. En esos casos, tenemos que hacer lo que podamos, usar alguno de los métodos que conozcamos y generalmente comenzar desde donde estamos. En Generon, llevamos a grupos de personas hacia la naturaleza, donde permanecen solas durante un largo período y se escuchan a sí mismas. Las técnicas de meditación también pueden ayudar.

Los individuos incluso pueden intentar algo más familiar, como ver una película o escuchar música. A menudo, cuando vemos una película lenta o escuchamos una pieza musical que nos toca emocionalmente, entramos en un estado de contemplación en el que comenzamos a reflexionar sobre nuestro propio paisaje interior. Este espacio de quietud y contemplación nos da una idea de lo que significa presenciar.

Pasar de presenciar a darse cuenta es algo simultáneamente suave y veloz. Ocurre como una explosión de energía

que finalmente les permite a nuestras ideas encontrar el mundo material, tomar forma. Tomamos nuestro lápiz, computador o martillo, y sencillamente comenzamos a trabajar, confiando en lo que vendrá. En los primeros momentos del tránsito entre presenciar y darse cuenta, no rechazamos nada. Éste no es aún el espacio para el pensamiento racional. Más adelante habrá suficiente tiempo para las operaciones lógicas de clasificación y resumen. En cambio, éste es el momento para que las manos creen lo que quieran.

La barrera clave cuando se trabaja con grupos es la falta de confianza: dentro de cada individuo, entre el grupo y en el proceso. Si los miembros del grupo no se conocen entre sí, entonces tienen que construir la confianza para que sientan que pueden correr el riesgo de abrirse. El grado de dificultad al construir confianza dentro de un grupo depende de cuánto confían en sí mismos los miembros. Y los participantes tienen que confiar en las posibilidades inherentes al proceso en el que están a punto de embarcarse.

## PUNTO DE PARTIDA

En este artículo he esbozado mi comprensión actual del Proceso-U (U-Process). No he suministrado una receta detallada sobre su funcionamiento porque no quiero excluir o cerrar nuevas vías de experimentación. Lo invito a hacer suyo este proceso. En última instancia, el viaje al cual el Proceso U (U-Process) nos invita es la creación. No puede existir un manual de instrucciones para la creación, tal como tampoco lo hay para el arte o para la vida en general; solamente hay puntos de partida. Se trata de un viaje en el que experimentamos el intenso drama de traer algo nuevo al mundo. Al emprenderlo, recordemos que estamos jubilosamente "conectados con el cosmos" para siempre.

Zaid Hassan (hassan@generonconsulting.com), trabaja en Generon Consulting y es uno de los Pioneers of Change Associate.

Copyright © 2006 Zaid Hassan (una versión de este artículo fue publicada primero en el Expressions Annual 2006, Nashik, India).