

## CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN VACÍO

Por John Croft

Domingo, 23 de mayo 2010

**RESUMEN:** *Estamos en el siglo XXI para tratar de resolver problemas mediante formas de asociación, incorporación y estructuras de negocios que se inició en el siglo XIX. No sólo estas formas de asociación parecen, no sólo, no ser capaces de resolver los problemas, sino que se han convertido en parte del problema. Esta ficha muestra una forma diferente de organizarse.*

### EL PROBLEMA CON LAS ORGANIZACIONES EXISTENTES

¿Cómo construir organizaciones que realmente trabajan en el Siglo XXI, hacia el Gran Cambio?  
¿Qué tipo de organización puede asumir y ejecutar proyectos verdaderamente exitosos, que permitan a sus miembros, construir la comunidad y el trabajo en el servicio a la Tierra?. ¿Qué estructuras organizativas pueden ser tan inspiradoras que estimulen miles de nuevas iniciativas en todos los niveles de la comunidad?. Este es el objetivo final de Dragon Dreaming, que dadas las dificultades sociales, económicas, políticas y ambientales a que nos enfrentamos actualmente, sólo una liberación y la liberación de este potencial creativo humano es lo suficientemente fuerte como para hacer el tipo de diferencia que necesitamos.

En Dragon Dreaming, es importante reconocer el papel que desempeñan las organizaciones existentes en el contexto de nuestros problemas contemporáneos. Sin este contexto, vamos a cometer errores, culpar a la gente inadecuada, y crear estructuras que no sólo no sólo trabajar, sino que en realidad puede empeorar las cosas, lo que contribuye al problema y no a la solución.

David Korten argumenta persuasivamente que cotiza en bolsa, la sociedad de responsabilidad limitada es una gigantesca piscina de dinero, con todos los derechos legales, pero ninguna de las responsabilidades en la legislación de una persona individual, que está obligado por ley a actuar como un sociópata. Se rige, según él, por los propietarios, los accionistas, ausentes y gestores irresponsables. Trabaja exclusivamente para el beneficio económico a corto plazo de estos accionistas, ya ricos, y gerentes. La búsqueda constante de beneficios, está en el negocio de maximizar sus beneficios y minimizar sus costos, sin lealtad real a nadie ni a nada, a excepción de las obligaciones contractuales jurídicas establecidas en un mercado. Una de las mejores maneras de hacer dinero en capital invertido en tales circunstancias es privatizar los beneficios y exteriorizar y socializar los costos, que pasa la mayor cantidad posible de los costos de las empresas a la comunidad, a las generaciones futuras o al ambiente y al resto de terrícolas no humanos. Así, en última instancia las empresas hacen que los beneficios se obtengan más rápidamente cuando tienen poca o ninguna consideración por las consecuencias humanas o naturales. De esta manera, las corporaciones empresariales convencionales pueden estar en el negocio de la conversión de la energía de la vida de las personas y la naturaleza en dinero. Esto, es una acusación irrefutable, pero dada la actual crisis en el sistema económico mundial, los ejemplos de Monsanto, McDonalds, Halliburton y Exxon, y el colapso de grandes empresas como Enron, y otros, hace que parezca tener un gran parte de verdad.

Sería fácil usar estos comentarios para demonizar a las empresas y las personas que trabajan en ellas, pero esto sería un gran error. En primer lugar, estas empresas tienen tal poder y prestigio porque se lo permitimos. Por cada dólar o euro invertido en compra realizada, actúa como un voto de aprobación, y a través de nuestro poder, de dirigir nuestro gasto de acuerdo a nuestras

preferencias, pueden tener un gran impacto para el cambio, sobre todo si se actúa con nuestras propias redes y comunicamos con la compañía para expresar nuestras razones para nuestras acciones de no apoyar a sus empresas. Es tan importante el reconocer que cada persona que trabaja en estas organizaciones lo hace por motivos importantes y válidos, que buscan satisfacer sus necesidades humanas fundamentales. Reconocer esto puede ayudarnos a construir canales abiertos de comunicación, y puede ayudar a identificar a aquellas personas cuyas simpatías pueden estar más estrechamente de acuerdo con las nuestras. Demonizar la organización en su conjunto sólo aliena y margina a estas personas, lo que debilita su poder dentro de la organización para hacer el tipo de diferencia que nos gustaría ver. El comportamiento de la organización en su conjunto, castigado por Korten y otros, no es el resultado de una teoría de la conspiración, no es más que el resultado de las consecuencias de las reglas económicas que hemos establecido desde hace mucho tiempo.

Por ejemplo, Paul Hawken, en "la ecología del comercio", mostró que la razón por la cual las empresas que producen bienes no sostenibles pueden hacerlos más baratos que los que producen bienes de manera sostenible, lo hacen sólo por que hay un "subsidio oculto" externo en la estructura de costos, no se paga por los costos de producción. Este costo, en última instancia, tiene que devolver, pero lo harán las generaciones futuras o el medio ambiente no humano que son quienes soportarán la carga. Demuestra que si este subsidio oculto podría ser identificado, y que se integrara plenamente en el mecanismo de cálculo de costos, entonces los bienes producidos de forma sostenible serían siempre más baratos que sus homólogos producidos de forma insostenible. Entonces cualquier empresa insostenible sería automáticamente no rentable, y volvería a ir rápidamente a la quiebra. Hawken mostró, además, que incluso aquellas empresas que se enorgullecen de su responsabilidad social y ambiental, como el Body Shop, o Ben and Jerry, cuando se examinan de cerca todavía se basan en los mismos principios de funcionamiento que los otros, y siguen dañando el cuerpo vivo de la Tierra, aunque a una tasa más lenta y en menor grado. Si vamos a crear el Gran Cambio, hay que hacer algo más.

Esta explicación no debe ser considerada como un medio de condonación de los actos de las corporaciones en el pasado o el presente. Las primeras empresas establecidas en el modelo moderno eran los monopolios reales como las Compañías de las Indias del este holandesas e Inglés. Con una licencia para llevar a cabo la piratería legalizada en alta mar, estas empresas hacen enormes ganancias mediante la explotación de la India e Indonesia, respectivamente. En el momento que la East India Company a la India, el país contaba con una clase media acomodada de comerciantes y artesanos y la calidad del algodón indio y otras manufacturas era famoso. Después de dos siglos, la clase media había casi desaparecido, el 95% de la población se redujo a campesinos o trabajadores sin tierra, produciendo opio, algodón, té y otros bienes de consumo exportables, las vías férreas y sistemas de transporte se diseñaron para llevar lo más rápido posible las materias primas baratas fuera del país y así mismo la importación de las manufacturas británicas. La destrucción deliberada de la industria del algodón de la India era una parte de la política de la empresa Imperial, ya que permitió la revolución textil de Lancashire.

Del mismo modo, en Indonesia, en el momento de la llegada de los holandeses, indonesios y holandeses eran aproximadamente del mismo tamaño. Después de tres siglos de entregas forzosas de pimienta y otras especias, y la extracción de las ganancias a Holanda, en 1947 la altura de la persona holandesa promedio había aumentado significativamente, mientras que la media de Java había caído.

Cuando Adam Smith escribió su libro sobre el capitalismo, "Una investigación sobre la riqueza de las naciones", se afirmó que una "Ley de la Ventaja Natural" que la especialización del comercio de beneficio para todos los países involucrados. El caso expuesto como ejemplo en el que Portugal se especializa en la producción de vino, las Indias Occidentales, especializada en la producción de azúcar y el Reino Unido especializada en productos manufacturados, todos se beneficiarían. Lo que Smith no dijo fue que la producción de azúcar en las Indias se llevó a cabo sobre las espaldas de los esclavos negros capturados en África. Jefes tribales, ansiosos de que sus personas evitaran la esclavitud, estaban dispuestos a comprar armas europeas, y, a cambio pagar por los costos de estas

importaciones, tuvieron que dar las primeros "fábricas" que operan a lo largo de sus costas, con los esclavos capturados de sus vecinos. Los beneficios obtenidos eran enormes, en cada etapa de la travesía de este comercio triangular, y fueron repatriados a Inglaterra. El duque de Devonshire, uno de los principales comerciantes de esclavos, invirtió sus ganancias en la construcción del canal, que comenzó la revolución industrial británica y vio "fábricas" que emplean a mujeres y niños durante largas horas y en condiciones peligrosas e insalubres, por muy poco. Incluso la Iglesia Anglicana estaba involucrada en este tráfico inhumano.

Como Immanuel Wallerstein, Andre Gundersen Frank y la "Teoría de Sistemas Mundiales" muestra, el "subdesarrollo" que vemos hoy en los llamados países del "Tercer Mundo", se produce como resultado de estos acuerdos. La diferencia entre países ricos y pobres que vemos hoy no sólo los ricos mejoraron por sus propios esfuerzos, sino que esta mejora fue posible gracias al empeoramiento sistémico de las condiciones de los que viven en otros lugares. La riqueza de los EE.UU., por ejemplo, se produjo a través de la destrucción y la muerte de decenas o incluso cientos de miles de indios nativos. La divergencia en el "Campo de Desarrollo Mundial" entre las naciones ricas y pobres, que en 2000 era, en promedio, de 90:1 para el año 2000, fue sólo 54:1 en 1950, y en 1850 fue sólo 12:1. Como los ricos se hicieron más ricos, la calidad de vida de los más pobres, en todo el mundo, ha empeorado. Incluso en el caso de Portugal, el otro ejemplo utilizado por los primeros economistas en sus argumentos falaces, los términos de intercambio de los vinos portugueses, especialmente Oporto, Madeira y Jerez, a menudo en los viñedos propiedad de ingleses y las empresas importadoras, se organizaron para que el precio de esas exportaciones se redujeran en valor, mientras que "los subsidios ocultos" del tipo comentados anteriormente, vieron los precios de los bienes manufacturados en constante aumento. La economía portuguesa se estancó, mientras que Gran Bretaña prosperó. Este reparto desigual del comercio se conserva en los regímenes arancelarios entre Tercer Mundo y las llamadas "naciones desarrolladas" por la Organización Mundial del Comercio a día de hoy.

En nuestra economía siempre ha sido un problema la forma en que se calculan dichos beneficios. En primer lugar, es importante separar la "utilidad" de los costos legítimos de la producción, tomada por el propietario de una pequeña empresa a cambio del trabajo que ha realizado en el establecimiento de su empresa. Pero a menudo hay un "excedente" extra a estos ingresos, confundido con la vuelta al trabajo del propietario. En un mercado totalmente libre basado en la competencia perfecta, no debe haber ningún beneficio en absoluto!. Cualquier persona que hace un beneficio tendría un precio fuera del negocio por otro nuevo productor que estaría dispuesto a tener un beneficio menor, y así sucesivamente, hasta que la tasa de ganancia cayera a cero, y el precio de un bien se limitaría a reflejar sus costes de producción. Pero esto rara vez sucede. Los beneficios obtenidos en la industria, por lo tanto, son en realidad un tipo de pago de monopolio, causado por el hecho de que el mercado no es, y en las condiciones actuales, no puede ser "libre". Los beneficios son una especie de beneficio no correspondido, en la que hay más salida que entrada, un desequilibrio que impide que un sistema económico sostenible de constante desarrollo. Los mercados no pueden ser libres, como hemos visto, ya que la mayoría de los consumidores potenciales, las futuras generaciones, están constantemente fuera de la plaza del mercado y sus preferencias no son consideradas en las decisiones de producción o de mercado. Como los holandeses e Ingleses, las compañías de las Indias Orientales y los comerciantes de esclavos sabían que los beneficios sólo se hacen cuando las mercancías objeto de comercio no se ajustan a un precio verdaderamente recíproco y una de las partes esta en una posición débil o dependiente en la transacción y es explotada por el otra.

¿Y qué ha cambiado? Hoy, cuando el salario medio de un trabajador chino es 0.50c una hora, y la de un trabajador alemán es 45.00 \$, ¿dónde cree que la mayor parte de la industria manufacturera alemana (o EE.UU. o Australia, para el caso) va a tratar de localizar? Hemos sido testigos de un período extraordinario como consecuencia de que la economía china ha estado creciendo a más del 10% por año, duplicando su tamaño cada 7 años, y la exportación de manufacturas chinas a los

EE.UU. sólo ha sido financiado por el crédito y las burbujas especulativas creadas dentro de la economía de EE.UU. que tienen ahora todos por un gran efecto dominó. Esto ahora amenaza la sostenibilidad de toda la economía mundial. El Gran Cambio exige otra forma de organización, y el dragón Dreaming se construye sobre estas estructuras alternativas, y las está construyendo en sus proyectos.

Joanna Macy en su libro "El Dharma de los sistemas naturales", ha explicado cómo la búsqueda de la naturaleza de la realidad en la antigua Grecia presocrática tuvo un pensamiento polarizado entre dos puntos de vista diferentes, el de Parménides y el de Heráclito. Heráclito aristocrático y más bien misántropo argumentó que todo estaba siempre en un estado de flujo, y la única permanencia en el universo es que todo es impermanente. Todo fluye, o "Panta Rhea", declaró. Como resultado de todo lo que era, a la vez viene a la existencia y disolución y pleito y contienda eran consecuencias normales en el orden de las cosas. A diferencia del Buda, cuya aceptación de este punto de vista fue motivada por la búsqueda compasiva de los orígenes del sufrimiento, Heráclito pareció aceptar el sufrimiento como una parte normal de las cosas - en los últimos tiempos como consecuencia se le conocía como el filósofo llorón.

Parménides, tenía miedo del caos revolucionario, y el desafío a la autoridad que podría dar lugar a partir del modelo de Heráclito. Creía en "verdades eternas" y lo que es real perdura y el flujo observado en la naturaleza es por medio de una ilusión, creada por nuestros sentidos. Basándose en la construcción gramatical de las cosas, todo lo que "es", propone la existencia de las cosas, y puesto que nada puede venir de la nada, la realidad es por tanto, en última instancia, algo que no cambia. La razón sola nos da acceso a esta realidad, los sentidos crean confusión y engaño.

Platón, en su filosofía, trató de unirse a estas dos filosofías junto al proponer que el ideal de un objeto es inmutable, aunque su forma, sólo una sombra en la pared de la cueva de nuestra percepción, es capaz de constante cambio y flujo. Este punto de vista, la base de la ideología neoplatónica, que el reino ideal era la mente o logos (palabra) de Dios, se incorporó al cristianismo por San Agustín, y ha influido en nuestro pensamiento desde entonces. Este carácter "concreto" de las cosas, sin embargo, implica una estructura de poder que ha llevado a los problemas de las organizaciones mencionadas. En una concreta visión objetiva de la realidad, un objeto tiene "poder" si puede influir en el comportamiento de otro objeto, mientras que la influencia de ese objeto de alguna manera puede ser reducido o restringido. Esta invulnerabilidad, siendo a la vez capaz de ejercer "poder sobre" crea una visión jerárquica en la que el poder de un objeto es superior al de otros objetos, ya que puede empujar a los otros a su alrededor sin recibir empuje de retorno. En la filosofía aristotélica, el impulsor imparable fue el creador. Unidos en el mundo medieval ver esto creó una jerarquía de un "gran cadena del ser" con Dios, en el cielo, en la parte superior, rodeado de sus ángeles y arcángeles, reflejado en la tierra con los santos, el Papa y el clero, los reyes y la nobleza, con poder sobre los plebeyos y campesinos, el control de los animales domésticos, y en el fondo había el desierto, habitado por demonios, y en la Tierra tenemos el infierno, la morada de Satanás.

Este concepto de "poder sobre" que se encuentra en el corazón de cada empresa y organización, fue aceptado sin crítica por la física newtoniana, y se incorporó sin crítica a la política y la economía modernas. Se encuentra también en la medicina moderna. El "cerebro" se considera más importante que el resto de nuestra "cuerpo", ya que se considera que posee nuestra mente y por lo tanto nuestra alma, que está más cerca de lo divino. El cuerpo es considerado "físico" y meramente material y no un reino "espiritual", situado en la Tierra, a menudo considerado el reino de la suciedad y el deterioro. Todavía hablamos de "la cabeza" de una organización, o el "cuerpo" de sus miembros y se habla de los que empleamos como "jornaleros" o "recursos humanos". En la visión secular moderna, el progreso científico y tecnológico se ha desplazado a la divinidad, pero ahora son las empresas transnacionales con sus accionistas, las juntas y gestión, las que han sustituido a las organizaciones de la iglesia. Los gobiernos y sus burocracias han sustituido a los gobernantes aristócratas y nobles, ciudadanos, compradores y clientes han sustituido a los plebeyos, los

trabajadores han sustituido a los campesinos, y en la parte inferior tenemos las materias primas los desempleados, y terroristas, en fondo inferior los residuos y la contaminación. Las tasas de remuneración y la remuneración, condiciones de trabajo, el estado y las recompensas todos siguen este sistema jerárquico de arriba hacia abajo. Estamos aquí trabajando sin crítica con el mismo modelo antiguo, actualizado a las circunstancias actuales.

Entender los antecedentes de esta historia es importante en Dragon Dreaming. Esta información sobre la divergencia y la polarización del campo sobre el desarrollo mundial que se ha dado como resultado del sistema socio-económico y político mundial durante los últimos 400 años es, pues, la última manifestación de una lógica milenaria, diseñada para mantener el poder humano civilizado y control sobre un sistema vivo caótico. Darse cuenta de esto puede tener y tiene un efecto enorme y empodera a las personas al escuchar esta historia por primera vez. También puede ayudar a aclarar lo que se necesita para dirigirnos a nosotros mismos correctamente a donde queremos ir. Una persona en un taller Dragón Dreaming, cuando estos detalles organizativos se describieron por primera vez, expreso un gran suspiro de alivio. "Oh", dijo, "Este sistema de desempoderamiento ha estado en funcionamiento durante mucho tiempo, durante siglos. Esto no sólo ha sucedido en mi vida!". Con la creación en un contexto histórico, ya no se siente culpable o culpa de ninguna manera por lo que vio como la destrucción de nuestro mundo, y se dio cuenta que eran las consecuencias de la normas específicas del sistema que hemos estado construyendo durante siglos, si no milenios. Se le dio una libertad para darse cuenta de que si se aprueba otra norma produciría otras consecuencias, y abrió un espacio por el cual se podrían implementar cambios personales a estas normas dentro de su propia vida y proyectos.

Entonces, ¿cómo construir un modelo empresarial alternativo? Lo hacemos en primer lugar, reconociendo que este modelo mecánico de "poder sobre" es la antítesis de la vida. La acumulación y el crecimiento de los beneficios sin fin es en última instancia canceroso y matará a cualquier ecosistema de acogida en el que ha nacido, a no ser traído a la estabilidad con el mantenimiento de los procesos vivos de la Tierra. Al mismo tiempo, mediante el uso de un Modelo de Sistemas de Vida para un nuevo tipo de organización se puede observar los diferentes resultados que se pueden lograr, si adoptamos reglas diferentes. En un sistema vivo, el mayor flujo de energía siempre se encuentra más cerca de la membrana, la frontera, la periferia del sistema vivo. El centro de la célula, el núcleo, es donde la energía se mantiene intencionalmente más baja, como la energía excesiva aquí daría lugar a daños en la información del ADN que creó el organismo en primer lugar. Como el modelo de "Organización de centro vacío" muestra, al mantener la energía en la periferia, y por no tener nada en el centro de la organización, excepto un conjunto de principios acordados, maximiza la posibilidad de la creatividad y la innovación, lo que se ha llamado "competencia", la integración de la cooperación y la competencia, se puede lograr.

La alternativa al principio jerárquico de poder sobre, un poder que se basa en última instancia en el poder de destruir, es el principio de cooperación de "poder con" o "poder a través de", un principio muy diferente, en última instancia, basado en el poder de crear. Basándose en el principio budista del co-surgimiento interdependiente, una revisión humanizada del flujo de Heráclito, Macy argumenta que los modelos del torbellino o vórtice, de la llama de una vela o de la red neuronal, ofrecen mejores principios organizativos que la estática de arriba hacia abajo, estructuras piramidales de centro-periferia de las organizaciones convencionales. Tanto en la llama de la vela y el torbellino, la energía es más alta en la periferia, no en el centro. De hecho, el centro de una llama de una vela, cuando se compara con el brillo en su borde, es comparativamente oscuro y fresco. En un huracán, el ojo del huracán es completamente tranquilo, y tiene la presión más baja, mientras que la fuerza del vendaval vientos en espiral alrededor de su periferia. Las energías se alimentan de afuera hacia adentro, en lugar de al revés. En tanto, al igual que con las últimas teorías de la epigenética en la biología, es el contacto con el entorno más amplio, que exige dos llamas y huracanes en la existencia. En biología, es el entorno más amplio, quien enciende y apaga genes particulares, causando que una célula se desarrolle como un hígado u otra se desarrollara como un corazón. En ambos casos, es la participación y el intercambio de energías con el entorno más

amplio lo que conduce al mantenimiento de la vela o el huracán, o para el caso, las células vivas de nuestro cuerpo. Estos principios se llevan a la cima de las organizaciones de las redes neuronales vivas del cerebro humano. Un órgano que comprende sólo el 2% de nuestro peso, sin embargo, consume el 20% de nuestra energía viva. Las fluctuaciones de esta cantidad pueden causar enfermedades o la muerte. Entre las dos células hay múltiples conexiones vía, y por lo tanto es como en una heterarquía. Redundancia múltiple está integrada en el sistema, lo que supone robustez y la capacidad de operar a través del poder de la red en lugar del "poder sobre" jerárquico. El milagro de la conciencia humana es una propiedad emergente de nivel "superior", en el que el todo se vuelve mayor que la suma de las partes.

La incorporación de estos principios en proyectos Dragon Dreaming, por ejemplo, nos ha llevado a un primer principio de que ningún beneficio jamás será hecho. Todos los proyectos tratan de cubrir todos sus gastos, incluyendo, cuando sea posible proporcionar un retorno habitable justo en relación el trabajo hecho, que no se da libre y voluntariamente. La tasa de esta devolución se fija con ecuanimidad a través de un acuerdo con todos los que llevan el riesgo, en una cifra considerada justa por todas las partes. De esta manera podemos construir un sistema en el que se evita la enorme brecha entre directivos y trabajadores. La realización de un proyecto, si hay un pequeño superávit (y este suele ser el caso), el acuerdo es que este superávit no se divide como un bono o ingresos no derivados del trabajo de las personas que desarrollaron o trabajaron en el proyecto. Más bien, el grupo se reúne para decidir hacia qué otro proyecto Gaia les gustaría donar este excedente.

Esto tiene un efecto asombroso. Reunir fondos suficientes para el inicio de cualquier proyecto es a menudo una tarea difícil y consume mucho tiempo. Es una forma importante de probar la validez de la estrategia de su proyecto, ya que si no es posible obtener el dinero que necesita, es un caso claro de que hay algo mal que está bloqueando su proyecto en esta etapa. Una donación no solicitada a su proyecto, dado libremente y sin condiciones, puede ser un poderoso constructor de moral a lo que de otro modo podría ser fácilmente un momento muy difícil. Al volver a equilibrar esta diferencia, nos aseguramos de que se mantenga la reciprocidad de dar y tomar.

Por ejemplo, en un proyecto, un grupo de 9 personas, que desean tener una experiencia de la naturaleza de una auténtica comunidad, durante 10 semanas se unieron para organizar un "Community Building Long Weekend", que reunió a 128 personas para tres días. A pesar del presupuesto para cubrir sólo los costes, el proyecto hizo un superávit embarzosamente grande. En la última reunión, la mitad de este superávit fue donado a otro proyecto que estaba luchando para salvar los últimos bosques nativos de viejo crecimiento de Australia Occidental de la industria Woodchipping, pero todavía había una gran cantidad de dinero que quedaba. En la última reunión las 128 personas se reunieron en un círculo y los organizadores explicaron que eran conscientes de que muchas personas de bajos ingresos se habían sacrificado mucho para obtener los recursos para llegar a ese fin de semana. Pusieron todo el dinero excedente en un sombrero y dijo que cualquiera podía ayudarse a sí mismos tanto como ellos sintieran la necesidad de cubrir los gastos de volver a casa y vivir durante la próxima semana. El sombrero se pasó alrededor del círculo y las personas eran libres de tomar el lote.

Cuando el sombrero regresó después de haber sido aprobado por el círculo, y la gente había tomado el dinero que necesitaban, los organizadores se sorprendieron al encontrar que había más dinero en el sombrero que cuando empezó!. Un número de personas, conmovidas por la generosidad de los organizadores, de hecho, había añadido dinero al sombrero. Esta historia verdadera me recuerda a un hombre famoso, hace casi 2.000 años, que al reunir un gran grupo de personas en ese momento, los alimentó con dos pequeños panes y tres peces, y al final tuvo cestas de comida de sobra. De hecho, con el dinero que finalmente volvió en la cesta, otros siete proyectos de Construcción de la Comunidad recibieron una subvención inicial en los tres años siguientes. Tal magia puede suceder por este medio

## LA SITUACIÓN DE LA FUNDACIÓN DE GAIA

A principios de 1960, el Bank of America dio cuenta de que tenía un problema enorme. Americard, la primera tarjeta de crédito se enfrenta a una enorme acumulación de autorizaciones de crédito, y no estaba seguro de si todavía era económicamente solvente. Presa del pánico, un pequeño grupo de trabajo se estableció bajo la presidencia de Dee Hock, y a través de su trabajo se dio cuenta de que la anarquía testigo en el sistema, fue el resultado de su naturaleza jerárquica. Como resultado de su trabajo dio lugar a la creación de VISA, como una organización que no era propiedad de los accionistas, sino que era una organización de servicio a partes iguales por cada banco participante u organización de crédito. Unidos entre sí por los protocolos de comunicación, y un conjunto común de indicadores de los resultados, VISA hasta hace poco era un buen ejemplo de una organización centrada en el vacío. Posteriormente, en el Sante Fe Institute, la principal organización de investigación en Teoría de Caos y Complejidad, Hock habla de la naturaleza de lo que él llamó una organización Caórdico, una organización que es no jerárquica, ni anárquica, pero que tiene las propiedades tanto del caos y el orden combinandose de manera armoniosa e innovadora. Paralelamente a las estructuras que encontramos en la evolución de los sistemas vivos, un sistema caórdico tiene la característica que fomenta formas holarquicas, panarquicas y heterárquicas de la organización.

*Holoarquía*, derivado de mandato de Arthur Koestler, holón, es un sistema emergente que consta de elementos que a su vez pueden ser considerados sistemas en si mismos, holones tienden a surgir desde abajo hacia arriba, a diferencia de las jerarquías que emergen de la parte superior hacia abajo. Complejidad en una holoarquía surge cuando una masa crítica de los elementos se ponen en relación con lo que puede surgir, una nueva estructura, revisando y reordenando estos elementos.

*Panarquía* es un sistema descrito por Lance Gunderson y Holling CS en su libro del mismo nombre que se mantiene unido como resultado de la interacción de su potencial, su complejidad y capacidad de recuperación. En los Sistemas Panarquicos se ordenan los sistemas de flujo de información que existen como un resultado de un rendimiento constante de energía, y por lo tanto son propensos a los cambios repentinos en los umbrales críticos, como resultado de los continuos cambios en el flujo de energía.

*Heterarquía* es un sistema en que existen multiples conexiones de superposicion, la multiplicidad, la ascendencia mixta y la redundancia, en la que los sistemas de poder y el flujo de autoridad y cambian rápidamente, y que un elemento de una relación puede tener el poder de tomar decisiones sobre la asignación de los recursos en un solo minuto, en un contexto, pero puede estar sujeto a las decisiones tomadas por otros en otro contexto.

En términos de organización empresarial para holoarquías, Panarquias y heterarquías, los elementos pueden ser personas u organizaciones. Pero de acuerdo con la teoría de los sistemas vivos pueden ser igualmente tareas y actividades funcionales en un ecosistema vivo, la transferencia horizontal de genes entre las bacterias, o incluso el flujo de información - memes - en una cultura. Dragón Dreaming está sólidamente basado en estos principios.

Descubrimos cómo poner estos principios en funcionamiento en Australia Occidental, como resultado de la experiencia de la Fundación Gaia. Dentro del marco económico global, con la ley de Australia Occidental, la incorporación de una organización que tiene por objeto proteger a las personas involucradas a través de dar responsabilidad limitada por las deudas contraídas en el

ejercicio del comercio. Esto quiere decir, que si el proyecto produce pérdidas, las personas están protegidas contra las pérdidas en que incurra la empresa. Para inscribirse y poder optar a recibir los subsidios del gobierno, ahora pueden incorporarse todas las organizaciones sin ánimo de lucro. Pero a medida que David Korten y Dee Hock muestran, este tipo de organización, construida sobre modelos de organización en la década de 1860, se han construido en los problemas que contribuyen a las dificultades en el siglo XXI. Construido sobre las estructuras jerárquicas de poder, miembros de una organización se supone que deben elegir un comité ejecutivo para gobernar sobre el "cuerpo" de la organización. La "cabeza" de la organización se considera entonces como responsable ante el Consejo Ejecutivo. La separación entre los gestores y los trabajadores que se establece con esto es un costo enorme que pocas veces se considera en estos acuerdos. La Constitución, que regula la organización se configura como un documento legal, y significa mucho esfuerzo y gastos significativos su modificación. En última instancia, en situaciones de cambios rápidos como los que hoy vivimos, la constitución es a menudo obsoleta desde el día de su creación. Como resultado, un examen de la mayoría de las organizaciones muestran que rara vez operan exclusivamente según las formas detalladas en su constitución. De hecho, lo que mantiene una moderna organización no lucrativa intacta no es su constitución, sino la red invisible de relaciones que opera dentro y fuera de la organización. Examinar muchas organizaciones nos mostró que las organizaciones sin fines de lucro, por su propia estructura, crean dos grupos de personas que se pueden culpan unos a otros cuando las cosas van mal. Dragón Dreaming, en lugar de construir sus proyectos de acuerdo con una constitución obsoleta, tiene por objeto desarrollar en las redes vivas que existen detrás de la estructura formal de una organización.

Cuando las cosas van mal, y lo hacen a menudo en las estructuras convencionales, los trabajadores y miembros culpan al Ejecutivo por no llevar a cabo sus funciones, ya que están obligados a hacer, y el Ejecutivo culpa a los miembros por no involucrarse, o a los trabajadores por no estar preparados para trabajar más por menos recompensas. Esta lucha de ganar-perder con todos pierden da los resultados que se están reproduciendo actualmente en gran escala con la crisis económica mundial actual. De hecho, lo que vemos aquí es sólo otro ejemplo de juegos de suma cero o ganar-perder que se juegan fuera, y en última instancia, producir un resultado total negativo perder-perder para todos. Esto significa que sólo un juego de ganar-ganar es ahora sostenible, incluso en lo inmediato, por no hablar de la visión a largo plazo.

También en un centro-periferia convencional de arriba hacia abajo, el poder-sobre, sin ánimo de lucro, la lucha para encontrar nuevos miembros de la junta es incesante y continua, y consume una gran cantidad de energía que podría ser invertida en otra parte. En el sector sin fines de lucro, donde los consejos de administración están compuestos por miembros voluntarios, chupando la energía de la periferia a la estructura centralizada significa que las responsabilidades de la carga de trabajo y financieras y legales de las personas en el centro de la organización son tan onerosas, que los miembros de la junta directiva eventualmente se queman y se requiere constantemente "sangre nueva".

La Fundación Gaia de Australia Occidental, cuando empezó, era un caso típico de este tipo de organizaciones. Después de media docena de reuniones que habíamos establecido un proyecto de constitución, pero por alguna razón nunca tomó el siguiente paso y fue legalmente constituida. Los miembros de la Fundación estaban más interesados en el trabajo del proyecto, que es donde se fue toda su energía. Y este fue el acuerdo a partir de 1987 hasta 1993. A principios de ese año uno de nuestros miembros concibió la idea de adquirir una vieja casa en un suburbio de la ciudad interior que podría establecerse como un espacio de encuentro, con un jardín Permacultura, una biblioteca y una pequeña librería. Independientemente otro miembro decidió donar una casa a la Fundación, que tenía todas estas características, con dos condiciones.

En primer lugar, la casa nunca podía venderse. La propiedad privada de la tierra era un anatema para esta persona y deseaba que la casa fuera retirada a perpetuidad del mercado especulativo inmobiliario.



En segundo lugar, había que encontrar una fórmula para pagar cada uno, su parte de socio de la propiedad del inmueble por su medio.

Inmediatamente que esto ocurrió, se desató el infierno. Miembros de la Fundación sospechaban de su acto de generosidad y sospechaban de algún tipo de juego sucio. Querían los controles oficiales de la propiedad y los jardines, y un acuerdo legalmente vinculante. Mientras tanto la persona donante de la propiedad estaba a la espera de un acuerdo. Una reunión convocada para resolver el problema terminó con la mayoría de las personas presentes abandonando la organización. Pero fue un acontecimiento importante porque los efectos fueron muy positivos. Con la casa ahora como una propiedad Gaia, se convocaron dos reuniones para crear la constitución que podría tomar posesión legal, y los grupos de 70 personas se reunieron para trabajar durante dos fines de semana. La conclusión fue algo que Dee Hock, fundador de VISA habría aprobado. Se reconoció que por su propia naturaleza la Fundación Gaia no podía incorporarse.

El núcleo de la Fundación Gaia es un conjunto acordado de principios que todos los que se involucran entienden. Estos tres principios son simples, pero profundos, y se articulan en cada Proyecto Gaia. En segundo lugar, se reconoció que la Fundación Gaia no tenía ningún centro ejecutivo, sin núcleo, que estos principios son el entorno en que giran todos los proyectos.

La organización de la Fundación Gaia está totalmente determinada por sus proyectos. Todo lo que hace es organizado como un proyecto autónomo independiente, y no hay nada que no se realiza como un proyecto. Cada proyecto cuenta con un equipo de personas que participan en la realización o mantenimiento del proyecto, y es profundamente Sociocrático, donde las decisiones son tomadas por el "Socios", un grupo de personas que tienen una relación profunda con los demás. Las decisiones se basan en el consenso de este grupo de personas, en un principio de igualdad, no de una persona un voto, pero en términos de la potencia, y la responsabilidad de una persona que puede bloquear el acuerdo sobre cualquier asunto. Cada proyecto continúa hasta la terminación, o en el caso de los proyectos en curso, hasta que la energía necesaria para mantener ese proyecto se agota, y los miembros del equipo se dispersan para participar en actividades en otros lugares. Al igual que con los círculos sociocráticos, cada Proyecto Gaia tiene sus propias metas y la responsabilidad de ejecutar, medir y controlar sus propios procesos

Hay, sin embargo, algunos proyectos que se mantienen durante largos períodos de tiempo. Uno de ellos es el sitio web de la Fundación Gaia, que actúa como un vehículo para la comunicación entre el público y la fundación. Un segundo es el servidor de la lista de la Fundación Gaia, que actúa como un medio de creación de redes entre los que se consideran miembros de la Fundación, a través de un compromiso con los tres principios. Un tercero es el Proyecto de Apoyo a los Proyectos, que es un proyecto que si bien realiza algunos proyectos propios, tiene como objetivo apoyar otros proyectos llevando a cabo sus miembros asesoramiento, información, formación y apoyo.

Estos son considerados como proyectos de "segundo nivel", proyectos que se mantienen de forma Holarquica como resultado de cruzar un umbral que tenga una existencia, una vez se ha alcanzado una masa crítica de proyectos de primer orden. En el caso de la Fundación Gaia, en Australia Occidental, esto tiende a suceder, de forma natural, cuando la Fundación se dedica a una masa crítica de unos 6 otros proyectos, y con cerca de 35 a 40 personas involucradas. Al igual que con la naasthoger sociocrática (inmediatamente superior) círculos, estos proyectos de segundo nivel no tienen poder para imponer nada a los proyectos. Proyectos en contacto de hecho, por su acompañamiento, con dichos proyectos de segundo nivel, como el Proyecto de Apoyo a los Proyectos,. A diferencia del modelo sociocrático, sin embargo, existe una libertad asociada con esta afiliación. Los proyectos son libres de asociarse o desvincularse con el Proyecto de Apoyo a Proyectos siempre y como deseen, sin las obligaciones que se encuentran en Sociocracia.

Recuerde en Dragon Dreaming los cuatro cuadrantes giran alrededor del centro. En el centro de lo que es eso. El centro de la rueda Dragon Dreaming es un centro vacío, un lugar de creación y de disolución. No es ni sueño, ni planificación, ni hacer ni celebración, pero de alguna manera es la

integración, la culminación y apoteosis de los cuatro. El Centro representa el lugar desde el que se inicia la vida (y el Ensueño), y el lugar, fueron al final de las cosas la celebración vuelve a ese punto de quietud. El centro es el lugar desde el que no se puede distinguir lo propio de otros, o el pensamiento de la acción. Es el vacío por una razón. Es la nada.

Entre la tradición sufí musulmán, la búsqueda de la amada condujo a una contemplación mística de la «nada que es el todo» y «todo lo que es la nada.» Hay incluso un «nada que no es» más profundo, así como un «todo lo que es todo». Ir más allá de todas las categorías nos da contacto con lo divino. Sosteniendo estas ideas en la mente al mismo tiempo crea la paradoja de todas las paradojas, el patrón detrás de los patrones, la pauta que conecta de Dragon Dreaming.

Recuerde, Dragon Soñar es una doble hélice, ni siquiera una. Se trata de una espiral en el centro y hacia fuera desde el centro al mismo tiempo. Es el baile de la nada que se crea el todo - lo llamamos «The Big Bang». Y es el todo lo que con el paso del tiempo se convertirá en la nada, una vez más, la llamamos la «muerte térmica del Universo». Existimos entre estos dos grandes misterios, similares en cierto modo al misterio en este nuestro tiempo de vida, desde el nacimiento hasta la muerte. Lo único que podemos hacer es viajar de una a la otra, la construcción del puente mientras viajamos. Este puente, entre el comienzo y el final, el nacimiento y la muerte, la creación del tiempo y el espacio y el fin del tiempo y el espacio, entre la noche y el sueño y el día y la vigilia, nos marca a nosotros y nuestras vidas.