

LIBRO: LEADING FROM THE EMERGING FUTURE. From Ego-System to Eco-System Economies. Otto Scharmer and Katrin Kaufer, 2013. Preparado por Ricardo Martínez Rivadeneira como apoyo al curso U:Lab U:LAB Transforming business, society, and self. Enero 2015

INTRODUCCIÓN

Situación actual → Crisis Globales → Desmoronamiento de paredes (inicio grietas) → Momento Disrupción

Situación actual: Escasez de agua. Escasez de recursos. Caos climático. La pobreza masiva. La migración masiva. El fundamentalismo. El Terrorismo. Las Oligarquías financieras. Hemos entrado en una era de disrupción.

Crisis Globales: Crisis financiera (quiebra de Lehman brothers), Crisis política (desmoronamiento dictaduras Gadhafi, Mubarak), Crisis Planta Nuclear Fukushima en Japón.

Desmoronamiento de las paredes: La caída del muro de berlin, El final del apartheid en Sur Africa, Los tiranos se están derribando. Los casquetes polares y los glaciares se están derritiendo.

Momento de disrupción: Muerte de una vieja civilización sumida en el consumismo y Nacimiento de un movimiento global emergente

1.- Punto Ciego

un punto ciego en el discurso global de hoy: cómo responder a las ondas actuales de cambios disruptivos de un lugar profundo que nos conecta con el futuro emergente, en lugar de la reacción en contra de los patrones del pasado, que por lo general significa perpetuarlos.

2.- Modelo del Iceberg

¿Por qué un iceberg? Debido a que el nombre implica que, por debajo del nivel visible de los acontecimientos y las crisis, hay estructuras subyacentes, modelos mentales, y fuentes que son responsables de la creación de ellos. Progresando a través de los niveles del iceberg, desde la superficie hasta la profundidad, iluminaremos varios puntos ciegos que, si son atendidos, pueden ayudar a reconstruir nuestra economía y sociedad para ser más intencional, inclusiva, e inspirada.



3.- Brechas Globales

Al igual que la punta de un iceberg, los síntomas de nuestra situación actual son las partes visibles y explícitas de nuestra realidad actual. Este nivel de síntomas lo constituyen tres "divisiones": que llamamos la brecha ecológica, la brecha social, y la brecha espiritual-cultural.

LA BRECHA ECOLÓGICA: Estamos agotando y degradando nuestros recursos naturales a escala masiva, utilizando hasta los preciosos recursos no renovables más cada año. Aunque sólo tenemos un planeta Tierra, actualmente estamos utilizando el 50 por ciento más de recursos que nuestro planeta puede regenerar para satisfacer nuestras necesidades de consumo actuales.

LA BRECHA SOCIAL: Dos mil quinientos millones de personas en nuestro planeta subsisten con menos de US \$ 2 por día. Aunque ha habido muchos intentos exitosos para sacar a la gente de la pobreza, este número no ha cambiado mucho en las últimas décadas.

LA BRECHA-ESPIRITUAL-CULTURAL: Si bien la brecha ecológica se basa en una falta de conexión entre el yo y la naturaleza, y la brecha social en una desconexión entre el yo y los demás, la brecha espiritual-cultural refleja una falta de conexión entre el yo y el Yo. , es decir, entre uno de "yo" actual y la futuro emergente "Ser" que representa uno de mayor potencial. Esta brecha se manifiesta en rápido crecimiento de los suicidios. Según la (OMS), en 2000 más del doble de personas murieron a causa de suicidio como muertos en guerras.

QUE SE HA HECHO AL RESPECTO? Se ha tratado de combatir cada uno de estos síntomas de manera separada y hoy nos damos cuenta que este tipo de enfoque de silos, parece ser parte del problema. Parece que tenemos un punto ciego que nos impide ver el resto del iceberg.

4.- Desconexiones Estructurales (lo que hay debajo del iceberg)

El sistema actual hace exactamente lo que está diseñado para hacer. Pero se trata de un sistema que cuenta con un número de desconexiones estructurales importantes. Éstas son algunos de estas desconexiones:

1. Desconexión entre la economía financiera y la real. El valor total de las transacciones de divisas en todo el mundo ascendía a US \$ 1,5 mil billones en 2010, mientras que el valor total del comercio internacional sólo fue de US \$ 20 billones de dólares, o menos del 1,4 por ciento de todas las transacciones de divisas. Esta desconexión entre la economía financiera y la economía real produce las burbujas financieras que azota a la economía mundial: la crisis de la deuda latinoamericana (1980); la crisis financiera asiática (1997); la burbuja de las punto-com (2000); y la crisis de vivienda en Estados Unidos (2006-07), que fue seguida por la crisis financiera mundial (2007-09) y la crisis del euro (2010-). Tales burbujas financieras desestabilizan la economía real en lugar de servirlo.

2. Desconexión entre el crecimiento infinito (consumismo) y los recursos finitos del planeta Tierra. El uso excesivo de los recursos escasos, como el agua y el suelo ha llevado a la pérdida de un tercio de nuestra tierra agrícola a nivel global.

3. La desconexión entre los que tienen y los que no tienen. Esta desconexión ha dado lugar a una burbuja de desigualdad extrema en la que el 1 por ciento más rico de la gente en el mundo posee el 40% de la riqueza mundial, mientras que la mitad de la población mundial poseen sólo el 1% por ciento de la riqueza mundial.



La Figura 1. El modelo del iceberg: una superficie de los síntomas y de desconexiones estructurales (burbujas)

4. La falta de conexión entre el liderazgo institucional y la gente. Esta desconexión se observa en un vacío de liderazgo que se manifiesta en el sentido ampliamente compartido de que estamos creando colectivamente resultados que nadie quiere.

5. La falta de conexión entre el producto interno bruto (PIB) y el bienestar. Esta desconexión muestra contrariamente a la creencia popular, que el PIB más alto y el más alto consumo de materiales no se traducen en más bienestar.
6. La falta de conexión entre la gobernabilidad y los sin voz de nuestros sistemas. La falta de conexión entre los mecanismos de gobierno actuales y las voces de los más necesitados es un fracaso. Por ejemplo, muchos agricultores en la India han perdido la propiedad de sus semillas a manos de Monsanto.
7. La falta de conexión entre las formas de propiedad real y el mejor uso social de la propiedad. Esta desconexión permite que el gobierno y la propiedad privada, permite el uso excesivo y la mala administración de los bienes comunes ecológicos y sociales de proporciones épicas.
8. La falta de conexión entre la tecnología y las necesidades sociales reales. Esta desconexión genera burbujas tecnológicas que sirven al bienestar de unos pocos en los mercados ya saturados. Por ejemplo, la mayor parte del gasto en I + D de la industria farmacéutica abastece a los mercados en la parte superior, ignorando en gran medida las necesidades de la base de la pirámide socioeconómica.

5.- Flujos en el modelo de iceberg (las puertas giratorias)

Existen 4 características de estas burbujas y desconexiones estructurales:

- 1.- El flujo de estas burbujas y desconexiones estructurales están diseñados para no aprender. Los sistemas operan a través de los bucles de retroalimentación retardados o interrumpidos que impiden a los tomadores de decisiones experimentar y sentir personalmente el impacto de sus decisiones.
- 2.- Las externalidades positivas fluyen a la parte superior y, las externalidades negativas fluyen hacia los más pobres. La externalidad es un término que se utiliza en economía para designar los efectos secundarios no deseados sobre terceros o gastos que no se contabilizan en los precios. Las externalidades pueden ser positivas (beneficios) o negativas (costos). Ejemplo: cada vez que los temas ecológicos y desastres ambientales ocurren, los pobres pagan el precio más alto (por ejemplo, después del huracán Katrina en los Estados Unidos y después de los tsunamis de 2004 y 2011 en Indonesia y Japón). Cuando los precios de los alimentos comienzan a elevarse como resultado de los problemas ambientales causados por el hombre, los 2,5 millones de personas que viven por debajo del umbral de pobreza son los más afectados.

En los Estados Unidos, la crisis económica de 2008 trajo más sufrimiento para familias de bajos y medianos ingresos. Hoy sabemos que las hipotecas de vivienda fueron dirigidos específicamente a los pobres por la industria financiera. Si bien las ganancias de Wall Street han repuntado, los menos privilegiados han seguido perdiendo.

Sin embargo, aquellos cuyo comportamiento colectivo creó la crisis, los banqueros de Wall Street, son por lo general volver a disfrutar de sus paquetes de bonos. De hecho, su influencia para extraer aún más los subsidios del gobierno en el futuro aumentó después de 2008. En 1995, los seis holdings bancarios más grandes de Estados Unidos celebraron activos combinados por valor de menos de 17,1 por ciento de US PIB. Trece años más tarde, el la víspera de la crisis financiera de 2008, los activos de estas organizaciones eran el 55 por ciento del PIB. Para el año 2010, sólo había empeorado, con sus activos combinados alcanzando el 64 por ciento del PIB. Es decir, la capacidad de los seis mayores bancos de Wall Street para tomar riesgos excesivos con el fin de privatizar las ganancias y socializar las pérdidas al forzar un rescate financiado por los contribuyentes ha aumentado, no hacia abajo. 7

- 3.- El dinero fluye por el camino equivocado. Con el fin de lograr economías de escala y minimizar los riesgos de crédito, los bancos y las instituciones financieras financian y prestan dinero a clientes conocidos con suficiente solvencia económica, mientras que los empresarios y las empresas pequeñas o nuevas, o que se aventuran en nuevos sectores, tienen el acceso más restringido al capital y pagan un precio más alto.

4.- Las decisiones fluyen de los grupos de intereses económicos y de poder hacia los supervisores y gobiernos.

Muchos grupos de interés organizados (la banca, la agricultura, la energía nuclear, el petróleo, las industrias farmacéuticas), tienen una influencia desproporcionada en los entes regulatorios, de supervisión, y en los gobiernos mismos. Aplicando la práctica de la puerta giratoria que es un fenómeno generalizado en Washington, DC, y otras capitales de todo el mundo.

1.- La Puerta giratoria del sector financiero: El 5 de noviembre de 2008, el día después de que Barack Obama fue elegido, Michael Froman de Citigroup, un influyente recaudador de fondos de Obama durante la campaña electoral, fue designado para ensamblar el equipo económico del gobierno de Obama. Del mismo modo, muchas de las mismas personas responsables de la desregulación de la industria financiera durante la administración Clinton volvieron a puestos clave del gobierno en la administración de Obama, y fueron los que idearon programas masivos de rescate para sus antiguos colegas.

2.- La Puerta giratoria del sector de alimentos: existe una puerta giratoria entre Monsanto, el gigante de la agroindustria, y las dos agencias gubernamentales que la regulan; la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) y la Agencia de Protección Ambiental (EPA). El daño potencial de esta alianza no es menos catastrófico que las alianzas en el sector financiero.

El problema surge cuando el proceso político se inclina por un campo de juego desigual y por la falta de transparencia. Como sabemos por el trabajo del economista Mancur Olson en la acción colectiva, los grupos con sólo unos pocos miembros pueden organizarse fácilmente y hablar con una voz común, mientras que los grupos más grandes y más diversos por lo general no son capaces de organizarse tan fácilmente y por lo tanto tienen más dificultad para hacer que los intereses de sus miembros sean escuchados.

Todos estos son ejemplos de la misma cuestión fundamental: el campo de juego económico está inclinado a favorecer a los grandes jugadores que privatizan las ganancias en la parte superior y socializan las pérdidas en el nivel inferior.

6.- Los modelos mentales (las fuentes)

El pensamiento crea el mundo. Las estructuras de pensamiento económico de ayer manifiestan las estructuras de las instituciones y las acciones de hoy. Si queremos mejorar nuestro sistema económico mundial, tenemos que empezar por actualizar el pensamiento que subyace en ella; necesitamos actualizar la esencia de la lógica económica y el pensamiento.

Usando el modelo del iceberg que guía el camino de este libro, nos referimos a esta capa más profunda como "modelos mentales", o "paradigmas de pensamiento". Lo que a menudo se observa en la realidad actual es una desconexión entre la realidad y la conciencia; es decir, entre una economía global centrada en el eco-sistema y una conciencia centrada en el ego-sistema de los decisores institucionales. El resultado es una guerra de las partes en contra de la totalidad.

Cerrar la brecha entre la realidad del ecosistema y la sensibilización del sistema del ego es el principal desafío del liderazgo hoy. Los tomadores de decisiones a través de las instituciones de un sistema tienen que ir en un viaje conjunta de ver sólo su propio punto de vista (ego-conciencia) para experimentar el sistema desde el punto de vista de los otros jugadores, especialmente los que están más marginados

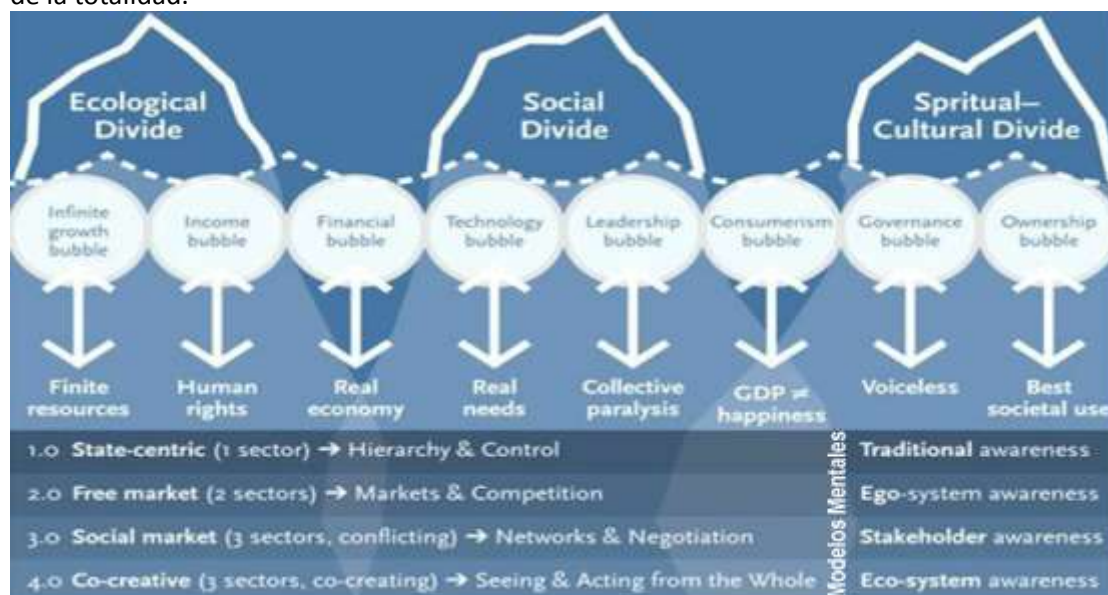
La figura muestra cuatro etapas, lógicas y paradigmas de pensamiento económico, cada uno de los cuales elabora una solución diferente al problema principal que enfrenta cada economía moderna:

1.0: El modelo centrado en el Estado, que se caracteriza por la coordinación a través de la jerarquía y el control en una sociedad de un solo sector. Se basa en la conciencia tradicional y el pensamiento jerárquico.

2.0: El modelo de libre mercado, que se caracteriza por la aparición de un segundo sector (privado) y coordinado a través de los mecanismos de mercado y la competencia. Se basa en la conciencia del ego-sistema y del pensamiento egocéntrico (una idea de un ser humano que actúa sólo por maximizar su propio interés personal).

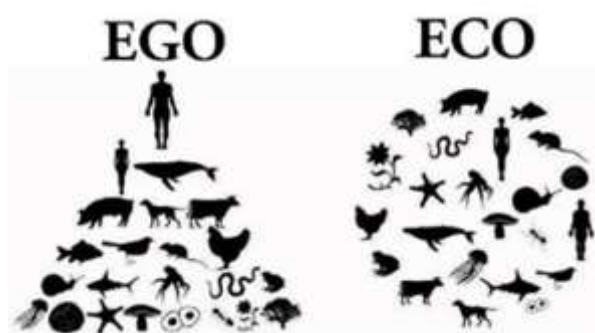
3.0: El modelo social de mercado, que se caracteriza por la aparición de un tercer sector (ONG) y por la coordinación negociada entre los grupos de interés organizados. Se basa en la conciencia de los interesados institucionales y algunas coaliciones negociadas que internalizan la preocupación por el bienestar de los principales grupos de interés.

4.0: El modelo de ecosistema co-creativa, caracterizada por la aparición de un cuarto sector que crea plataformas y tiene el espacio para la innovación intersectorial que involucre a las partes interesadas de todos los sectores. Se basa en la conciencia del ecosistema que es la conciencia que valora el bienestar de todos los demás y sirve al bienestar de la totalidad.



El punto ciego de la economía, es que nos tomamos el pensamiento económico por sentado, como si se tratara de una ley natural. Pero, en realidad, todas las llamadas leyes económicas empiezan a fundirse y transformarse en algo más en el momento de empezar a cambiar la variable más importante: la calidad de la conciencia de los participantes en un sistema.

a.- Un viaje del Ego-Sistema a la Conciencia del Eco-Sistema



El viaje desde el ego-sistema al eco-sistema de la conciencia, o del "yo" al "nosotros", tiene tres dimensiones: (1) una mejor relación con los demás; (2) una mejor relación con todo el sistema; y (3) una mejor relacionarse con uno mismo. Estas tres dimensiones requieren que los participantes exploren los bordes del sistema y el yo.

La exploración de los bordes del sistema significa ir hasta el lugar de mayor potencial: por ejemplo, caminar en los zapatos de algunas de las personas más marginadas, tales como residentes de aldeas remotas de África o inmigrantes en un país desarrollado. La exploración de los bordes de uno mismo significa cambiar el espacio interior desde el que uno opera. Significa abrir la mente, el corazón y la voluntad. Esto significa que se suspenden los viejos hábitos de juicio. Significa empatía. Y significa dejar ir de lo que quiere morir en uno mismo y dejar que pase lo está esperando para nacer.

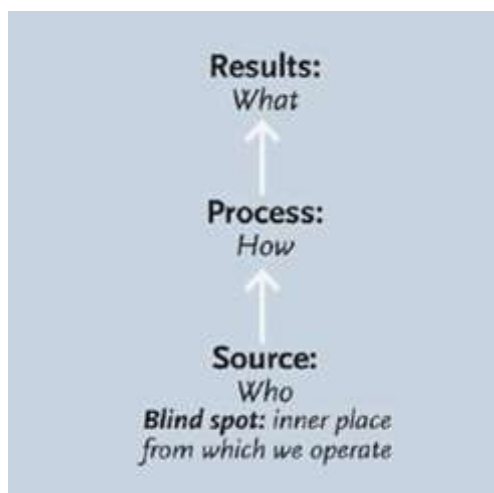
En los últimos dieciocho años, hemos estado trabajando en la creación de entornos para estos tipos de salidas y entradas de viajes a través de las organizaciones, los sistemas, sectores y culturas. Lo que es tan sorprendente es cómo funciona de forma fiable este viaje a la periferia de un sistema. No es fácil. Es un trabajo duro. Y no se puede diseñar en la vieja manera, que es mediante el control de la misma.

7.- El camino de la U

Llegamos a los Estados Unidos en 1995 para trabajar con el Centro para el Aprendizaje Organizacional de MIT, que había sido fundado por Peter Senge y sus colegas, junto con un grupo de empresas globales, a principios de 1990. Fruto de los trabajos de investigación adelantados, se da el libro de Senge "La Quinta Disciplina" que se basa en la mezcla de (1) la dinámica de sistemas, (2) el cambio organizacional, y (3) los procesos creativos. Esta síntesis resultó en el concepto para el Centro MIT sobre Aprendizaje Organizacional y en un conjunto inicial de métodos y herramientas desarrolladas por este pequeño grupo de investigadores de la acción en el MIT.

Después de unos años, Senge y sus colegas notaron que estas herramientas trabajaron muy bien en las manos de algunos profesionales, pero en otros casos la aplicación de las mismas herramientas provocaron ningún cambio significativo. ¿Por qué son las mismas herramientas eficaces en las manos de algunos e ineficaz en manos de otros? Hemos investigado esta cuestión y el resultado de estos dieciocho años de trabajo es un marco de para el aprendizaje 2.0, llamamos a este marco la Teoría U de la forma del dibujo utilizado para representarlo. Se ha descrito plenamente en el libro Teoría U de Otto y en el libro Presencia, que Otto coautoría con Senge, Jaworski, y Betty Sue Flowers.

La esencia de la Teoría U es simple: La calidad de los resultados producidos por cualquier sistema depende de la calidad de la conciencia de la cual la gente en el sistema operan. La fórmula para un proceso de cambio exitoso no es "la forma sigue a la función", pero "la forma sigue a la conciencia".



El éxito de nuestras acciones como agentes de cambio no depende de lo que hacemos o cómo lo hacemos, sino del espacio interior desde el que operamos.

¿Qué es lo que realmente se sabe acerca de este lugar interior? Muy poco. Este lugar está en el punto ciego de nuestra experiencia cotidiana. Podemos observar lo que hacemos y cómo lo hacemos. Pero la calidad de la fuente (o lugar interior) desde la que operamos en el "ahora" tiende a estar fuera del alcance de nuestra observación normal, la atención y la conciencia.

8.- Aprender del futuro emergente

Al explorar este territorio más profundamente, nos dimos cuenta de que la mayoría de las metodologías de aprendizaje existentes dependían de aprender del pasado, mientras que la mayoría de los verdaderos desafíos de liderazgo en las organizaciones parecían requerir algo muy diferente: dejar atrás el pasado con el fin de conectar y aprender de las nuevas posibilidades futuras, nos referimos a la Teoría U y al Presencing. Presencing es una palabra combinada entre detección (sintiendo la posibilidad futura) y presencia (el estado de estar en el momento presente).

La proposición de la Teoría U, es que la calidad de los resultados en cualquier tipo de sistema socioeconómico es una función del nivel de la conciencia en que la gente del sistema está operando. Existen cuatro niveles de conciencia que se equiparan a los tipos de escucha de la conciencia.

El primer nivel de escucha: la descarga. En él se describe el comportamiento habitual se origina en el centro de nuestras costumbres, de lo que ya sabemos, de la experiencia pasada. He aquí un ejemplo: Cuando el presidente George W. Bush y el vicepresidente Dick Cheney recibieron información de la CIA sobre un ataque inminente en los Estados Unidos antes del 9/11, estaban tan centrados en conseguir la guerra contra Saddam Hussein que no fueron capaces de escuchar y reconocer las numerosas advertencias fuertes de la comunidad de inteligencia. Los dos niveles de intervención son el de nivel 2 (escucha de hechos) y el de nivel 3 (escucha empática). Por el contrario, el nivel 4 de escucha, llamado presencing, representa un estado del campo social en el que el círculo de la atención se ensancha y

una nueva realidad entra en el horizonte y llega a ser. La experiencia del yo se transforma desde un único punto (ego) en una mayor presencia y mayor conexión con la esfera que la rodea (eco).

9.- Principios de Presencing

¿Qué se necesita para que las personas, los equipos de trabajo, las instituciones y los sistemas cambien su lógica de atención y el modo de operar de la descarga al presencing?

Vamos a responder a esta pregunta, sugiriendo aplicar los principios claves del presencing:

1. La energía sigue a la atención. Dondequiera que usted pone su atención, es donde la energía del sistema se irá. Significa que tenemos que cambiar nuestra atención de lo que estamos tratando de evitar a lo que queremos traer a la realidad.

2. Siga los tres movimientos de la U: es necesario primero bajar la U (el lado izquierdo) abriendo nuestras mentes, corazones y voluntades, y luego, después de pasar a través del "ojo de la aguja" en la parte inferior, subir por la U (el lado derecho) para llevar a la nueva realidad:



a. Bajando por la U: Observar, observar, observar. Detener la descarga y sumergirse totalmente en los lugares de mayor potencial, en los lugares de mayor importancia para la situación que usted está tratando.

b. Pasando por la el ojo de la aguja: Retiro y reflexionar; permitir que el conocimiento interno emerja. Ir a los lugares de quietud donde viene el conocimiento a la superficie.

c. Subiendo por la U: Actuar en un instante. Explorar

el futuro por hacer. Desarrollar un prototipo. Un prototipo explora el futuro por hacer algo pequeño, rápido y espontáneo; Rápidamente se genera retroalimentación de todas las partes interesadas clave y les permite avanzar e iterar su idea.

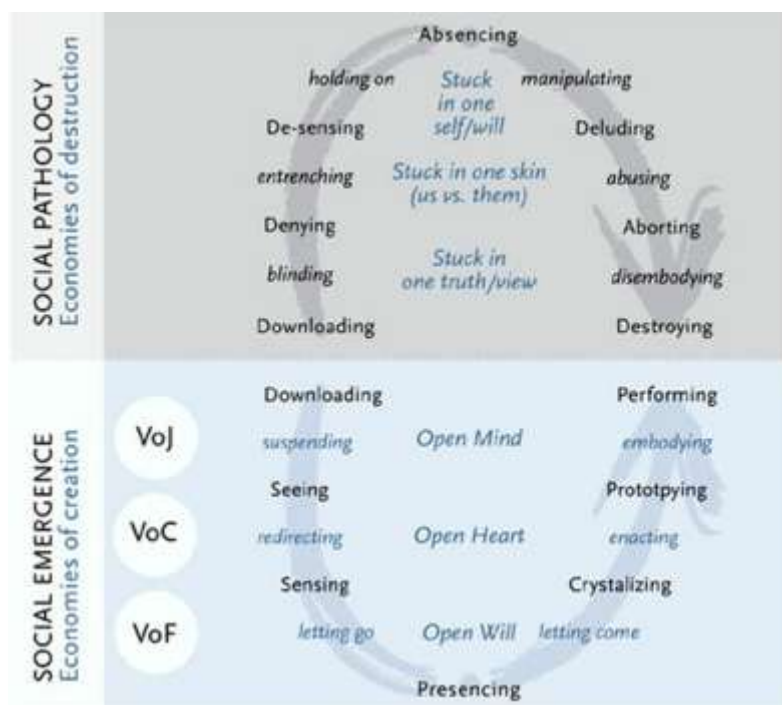
3. Ir a los bordes de uno mismo. Para aplicar este proceso en el contexto de las instituciones, tenemos que alimentarlo con una nueva tecnología de liderazgo. El núcleo de esta tecnología se centra en afinar tres instrumentos: mente abierta, podemos suspender los viejos hábitos de pensamiento. Con el corazón abierto, podemos sentir empatía, o ver una situación a través de los ojos de otra persona. Con una voluntad abierta, podemos dejar ir y dejar que lo nuevo venga.

4. Pasar por el ojo de la aguja. Pasar por el ojo de la aguja, se puede sentir como morir y renacer. Según la Biblia, "Es más fácil que un camello pase por el ojo de una aguja que un rico entre en el reino de Dios. Es decir, si queremos pasar por el ojo de la aguja en la parte inferior de la U, tenemos que dejar de lado todo y descargar todo el equipaje que no es esencial. El paso por esa puerta significa encontrarse con las dos cuestiones fundamentales de nuestro viaje: "¿Quién soy yo?" y "¿Cuál es mi trabajo?".

5. Transformar los tres obstáculos principales: la voz de la duda y el juicio (VDJ: apagar la mente abierta), la voz del cinismo (VOC: apagar el corazón abierto) y la voz del miedo (VoF: el cierre de la voluntad abierta).

6. Siempre comience por "asistir a la grieta." El futuro se presenta por primera vez en nuestros sentimientos y de nuestras manos, no en nuestro análisis abstracto. "Asistir a la grieta" significa asistir a las aberturas, los desafíos y las disrupciones en los que sentimos el pasado esta finalizando y el futuro con ganas de empezar.

7. Mantenga el espacio para la transformación de los campos de la conversación de debate al diálogo y la creatividad



colectiva. La conversación de alto nivel como el diálogo y la creatividad colectiva requiere contenedores de mayor calidad y espacios de la celebración. "La transformación de la calidad de la conversación" en un sistema significa transformar la calidad de la relación y del pensamiento, es decir, la calidad de los resultados del mañana.

8. Fortalecer las fuentes de presenciar con el fin de evitar la dinámica destructiva de absencing. La sociedad moderna emerge de la interacción de dos campos sociales de gran alcance: presencing y absencing. El campo de presenciar trabaja a través de la apertura de la mente, el corazón y la voluntad.

La realidad social emerge continuamente de la interacción de estas dos fuerzas: el campo de

presenciar que nos permite co-creamos a partir de un nivel más profundo de la humanidad y la intención, y el campo de absencing que, a través de nuestro punto ciego de no ser conscientes, nos atrapa en los patrones de destrucción y autodestrucción

10.- El viaje de este libro (Viaje del U:Lab)

Este libro es un intento de responder a tres preguntas interrelacionadas:

1. A la vista de la disrupción, ¿cómo hacemos nosotros para liderar desde el futuro emergente?
2. ¿Qué marco económico evolutivo puede guiar nuestro camino hacia adelante?
3. ¿Qué estrategias pueden ayudarnos a funcionar como vehículos para cambiar el conjunto?

En este libro, se argumenta que la respuesta desde el futuro emergente nos obliga a cambiar el espacio interior desde el que operamos. Nos obliga a suspender nuestros juicios, redirigir nuestra atención, dejar de lado el pasado, inclinarse hacia el futuro que quiere emerger a través de nosotros, y dejar que llegue.

Este libro propone realizar el viaje U:Lab, a través de un nuevo marco para la transformación de instituciones, la sociedad, las relaciones y auto. Los primeros cuatro capítulos le invitan a viajar por el lado izquierdo de la U a través de los cuatro niveles del iceberg, desde la parte superior visible a los niveles subyacentes menos visibles:

1. Síntomas: interrupción, muerte y renacimiento (capítulo 1);
2. Estructura: desconecta sistémicos (capítulo 2);
3. pensamiento: la Matriz de Evolución Económica (capítulo 3); y
4. Fuente: viaja a través del ojo de la aguja (capítulo 4).

Los siguientes cuatro capítulos que ocupan la parte derecha de la U en conceptualización, la promulgación, y que incorpora la nueva:

5. líder transformación individual (capítulo 5);
6. líder transformación relacional (capítulo 6);
7. líder transformación institucional (capítulo 7); y
8. conduce desde el futuro emergente (capítulo 8).

Cada capítulo termina con observaciones finales y preguntas prácticas para la reflexión individual y de trabajo en grupo. Están formulados para darle una herramienta práctica para unirse al movimiento global emergente en ver las crisis ecológicas, sociales y espirituales de nuestro tiempo como tres aspectos de una cuestión más profunda que nos llama a pasar de lo egocéntrico a lo ecocéntrico como la puerta de entrada a la transformación de los negocios, la sociedad y el individuo.