

LEADING FROM THE EMERGING FUTURE

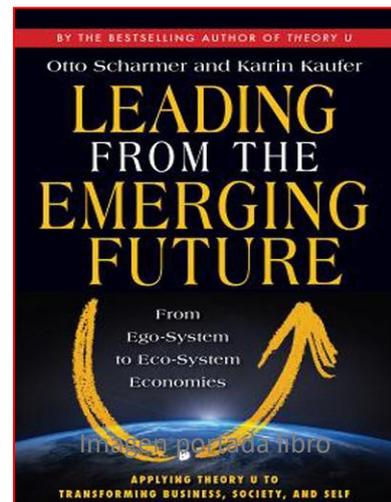
Otto Scharmer and Katrin Kaufer

Resumen elaborado por:

Igor Campillo Santos

Director Ejecutivo, Euskampus Fundazioa

@igorcampillo



Lectura presentada en la 2ª sesión del Club de Lectura IND+I el 24 de mayo de 2017

ÍNDICE

FICHA DEL LIBRO	3
LECTOR/A	3
AUTOR/A Y CONTEXTO.....	4
IDEAS PRINCIPALES.....	4
RESEÑA.....	6
APLICACIÓN.....	8

FICHA DEL LIBRO

AUTOR/A/S	Otto Scharmer & Katrin Kaufer
TÍTULO	Leading from the emerging future
SUBTÍTULO	From ego-system to eco-system economies
EDITORIAL	Berret-Koehler Publishers, Inc.
LUGAR Y AÑO EDICIÓN	Estados Unidos, Julio 2013
COLECCIÓN Y NÚMERO	-
PÁGINAS	304
ISBN	978-1605099262
IDIOMA	Inglés
CONCEPTOS CLAVE	Transformación social, transformación personal, liderazgo, pensamiento sistémico.

LECTOR/A

IGOR CAMPILLO

Euskampus Fundazioa, Director Ejecutivo

Doctor en CC. Físicas por la UPV/EHU, experto universitario en periodismo y comunicación científica por la UNED. Ha trabajado como profesor en la UPV/EHU, en la UNED y en la Universidad de Deusto; ingeniero de proyectos internacionales en Gamesa Energía; investigador y jefe de proyectos en LABEIN-Tecnalia; responsable de proyectos y comunicación en el Centro de Investigación Cooperativa en Nanociencias – nanoGUNE y responsable del diseño de la estrategia para las micro- y nanotecnologías - nanoBasque en la SPRI (Agencia Vasca de Competitividad Industrial); director del Instituto Tecnológico de la Universidad de Deusto – DeustoTech.

Es autor de más 80 publicaciones científicas internacionales indexadas y autor de 3 patentes internacionales. Ha sido secretario general de los congresos *Atom by Atom*, *Passion for Knowledge* y *Quantum13*, celebrados en Donostia-San Sebastián.



AUTORES Y CONTEXTO

Otto Scharmer es profesor titular en el MIT, profesor del Programa “Mil Talentos” en la Universidad de Tsinghua, Beijing, y cofundador del Instituto *Presencing*. Preside el programa MIT IDEAS para la innovación intersectorial que ayuda a líderes de negocios, gobiernos y la sociedad civil a innovar en el conjunto de todo el sistema. Es autor de Theory U (traducido a 20 idiomas). En 2015 cofundó el MITx u.lab, un curso en línea abierto masivo para llevar a cabo cambios profundos. Desde entonces ha activado un eco-sistema global de renovación social y personal que involucra a más de 100.000 personas de 185 países. Con sus colegas, ha impartido programas de desarrollo de liderazgo para clientes corporativos y ha co-facilitado laboratorios de innovación para reinventar la educación, la salud, los negocios, gobiernos y el bienestar. Otto obtuvo su diploma (con distinción) y PhD (summa cum laude) de la Universidad de Witten / Herdecke en Alemania. Recibió el Premio Jamieson a la Excelencia en la Enseñanza en el MIT (2015) y el Premio Leonardo de Aprendizaje Empresarial de la UE por las contribuciones de la Teoría U al futuro de la gestión (2016). En 2017 fue clasificado # 1 de los 30 mejores profesionales de la educación del mundo por globalgurus.org.

Katrin Kaufer es la presidenta y directora ejecutiva del Instituto *Presencing*. También supervisa las actividades de investigación en dicho Instituto. Es Investigadora Senior en el Laboratorio de Innovadores Comunitarios (CoLab) del Departamento de Estudios Urbanos y Planificación del MIT. Su investigación se centra en el liderazgo, la transformación social y la banca socialmente responsable. Kaufer obtuvo su MBA y Ph.D. de la Universidad de Witten / Herdecke, Alemania. Ha ejercido de consultora para pequeñas y medianas empresas, así como para grandes compañías globales, organizaciones sin fines de lucro, el Banco Mundial y con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Nueva York.

Nos encontramos en un era tumultuosa. El colapso financiero, el cambio climático, el agotamiento de los recursos y la creciente brecha entre ricos y pobres son sólo algunos de los signos. Otto Scharmer y Katrin Kaufer preguntan, ¿por qué colectivamente creamos resultados que nadie quiere? Enfrentar los retos de este siglo requiere actualizar nuestra lógica económica y nuestro sistema operativo desde un "sistema del ego" obsoleto, enfocado enteramente en el bienestar de uno mismo, a una conciencia ecosistémica que enfatiza el bienestar del todo. Lleno de ejemplos del mundo real, este libro se configura como una guía de reflexión que presenta prácticas comprobadas para construir una nueva economía que es más resistente, intencional, inclusiva y consciente.

IDEAS PRINCIPALES

La calidad de los resultados producidos por una persona y por un sistema (grupal, institucional, corporativo, regional, estatal) depende del nivel de conciencia desde el que la persona y los individuos del sistema operan.

A grandes rasgos, Scharmer y Kaufer parten de la constatación de cómo la situación actual puede ser enmarcada en **tres grandes brechas: ecológica** (separación/desconexión entre nuestro ser y la naturaleza), **social** (separación/desconexión de nuestro ser individual y los demás) y **cultural-espiritual** (separación/desconexión entre nuestro ser (ordinario) y nuestro Ser (en el sentido de nuestra máxima posibilidad)). Los autores nos invitan a contemplar y comprender estas brechas como la parte visible de un iceberg (tres en realidad, uno por cada brecha) en el que la parte no visible (el 90%) esconde estructuras y modelos mentales, así como patrones de comportamiento individual y colectivo, que son las responsables de crear

las diferentes crisis y resultados no deseados. Asimismo, presentan 8 desconexiones estructurales significativas que caracterizan nuestro tiempo:

- 1 la *desconexión ecológica*: consumimos recursos a 1,5 veces la capacidad de regeneración del planeta Tierra;
- 2 la *desconexión de ingresos y riqueza*: el 1% de la población mundial más rica posee más que el 90% restante;
- 3 la *desconexión financiera*: la disociación de la economía financiera de la economía real;
- 4 la *desconexión de la tecnología*: respondiendo a los problemas con soluciones técnicas rápidas que tratan los síntomas más que las causas de raíz;
- 5 la *desconexión del liderazgo*: líderes que no están en contacto con las personas afectadas y que trabajan a través de silos institucionales creando resultados que nadie quiere;
- 6 la *desconexión del consumismo*: consumo material que no conduce a un aumento de la salud y el bienestar;
- 7 la *desconexión de la gobernanza*: los actuales mecanismos de coordinación dependen de la competencia basada en el mercado son incapaces de resolver los problemas más apremiantes de nuestro tiempo, la crisis de los bienes comunes; y
- 8 la *desconexión de la propiedad*: los regímenes tradicionales de derechos de propiedad contribuyen al uso excesivo de recursos escasos.

Otto Scharmer y Katrin Kaufer argumentan que nuestra sociedad se encuentra en un estado de transición, desde la vieja mentalidad de una civilización que maximiza el "yo" a una nueva conciencia, una conciencia humana más profunda de "quiénes somos realmente y que queremos ser como una sociedad". "La estructura de nuestra conciencia y de nuestra atención determina el camino a lo largo del cual avanza cada proceso" ya sea personal, grupal, institucional o global. "El liderazgo efectivo, argumentan, nos obligará a pensar desde una perspectiva sistémica". Vivimos en una era de tumultos sociales, ecológicas y espirituales en la que los viejos patrones de pensamiento ya no son eficaces. Los autores nos proponen un "viaje" del "yo" al "nosotros" en el que nos debemos erigir en líderes de la transición de un ego-sistema a un modelo de eco-sistema (generación de progreso y bienestar para todos los grupos de un sistema y para el conjunto del sistema, en vez de para cada uno de los grupos individualmente y sin considerar el sistema como un conjunto indisoluble). Este movimiento tiene tres facetas. La primera se refiere al yo. La segunda está relacionada con los demás. Y la tercera se relaciona con el sistema como un todo. Para liderar desde el futuro emergente, Scharmer y Kaufer sugieren que los líderes deben soltar el pasado para aprender y conectarse con las posibilidades del futuro. Este proceso lo denominan '**presencing**', que es "una palabra mixta que combina 'sensing' (sentir la posibilidad futura) y 'presence' (el estado de ser en el momento presente). Significa detectar/sentir y actualizar la más alta posibilidad futura - actuar a partir de la presencia de lo que está deseando emerger".

"Liderar desde el Futuro Emergente" se plantea responder a tres preguntas interrelacionadas:

- 1 Ante la disrupción, ¿cómo lideramos desde el futuro emergente?
- 2 ¿Qué marco económico evolutivo puede guiar nuestro viaje hacia adelante?
- 3 ¿Qué estrategias pueden ayudarnos a funcionar como vehículos para el cambio del conjunto?

Los principios detrás de estas preguntas están claramente expuestos en el libro. En relación con la primera pregunta, se supone que si nos fijamos en un futuro prometedor y redefinimos la forma en que percibimos la naturaleza, las relaciones entre nosotros y con nosotros mismos, la energía fluirá necesariamente hacia lo que queremos construir. De esta manera, podemos hacer frente a los trastornos que experimentamos -incluyendo la crisis económica, la

degradación ambiental, el caos climático, la escasez de agua, la pobreza en masa, etc.- al tener en cuenta el todo al que pertenecemos y actuando en el mejor interés de su futuro .

Ante la segunda pregunta, la hipótesis explicada es que los marcos económicos del pasado han incluido tres estadios/sectores distintos: sociedad 1.0 (organizándose alrededor de la jerarquía: el sector público o gubernamental); sociedad 2.0 (organizarse en torno a la competencia: sector privado o empresarial); y, sociedad 3.0 (organizarse en torno a grupos de interés). Según los autores, "cada sector se diferencia por su propio conjunto de instituciones habilitadoras. Cada sector también desarrolla sus propias formas de poder ('palos', 'zanahorias' y normas) y expresa una etapa diferente en la evolución de la conciencia humana". Estos sectores -y las estructuras sociales que establecen- están necesariamente limitados por la comunicación unilateral y lineal (1.0); por una baja transparencia basada en la exclusión (2.0); y por la intención de servir al bienestar de unos pocos (3.0).

En relación con la tercera pregunta sobre las estrategias para cambiar el sistema global, los autores sugieren una serie de estrategias para una organización de la próxima generación de nuestra sociedad y economía (sociedad 4.0 y economía 4.0). Sin entregar prescripciones o promesas para la sociedad 4.0, Scharmer y Kaufer caracterizan las piezas que lo harán posible. También proporcionan orientación sobre cómo construir nuestras capacidades individuales, locales y globales para estar "equipados para el viaje". A partir de ahí, el lector debe reflexionar, participar y co-poseer el proceso. Un bosquejo aproximado de la sociedad 4.0 sería:

- Organizada alrededor del todo emergente. Requiere que las personas desarrollen la capacidad de percibir los problemas desde las perspectivas de los demás. El resultado son decisiones y resultados que benefician a todo el sistema.
- Un modelo de eco-sistema co-creativo, caracterizado por el surgimiento de un cuarto sector que crea plataformas y alberga el espacio para la innovación intersectorial que involucra a las partes interesadas de todos los sectores.
- Una realidad renovada en la que las personas pasan de ser receptores de productos y servicios a convertirse en co-creadores, coautores y también co-usuarios.
- Una estructura social alternativa definida por la comunicación cíclica y multilateral, por la transparencia basada en la inclusión, y por la intención de servir al bienestar de todos.

El objetivo final de los autores es animar una nueva generación de líderes que propicien una transformación económica y social profunda desde la conexión con nuestro Ser más auténtico y con la naturaleza.

RESEÑA

"Leading from the emerging future" tiene un enfoque eminentemente aplicado e ilustrativo. Traduce la Teoría U en una guía accesible y práctica para el desarrollo de una ciudadanía global y un nuevo paradigma económico y social. De hecho, el libro tiene un segundo subtítulo "aplicando la Teoría U a la transformación de los negocios, la sociedad y el yo". No se detiene demasiado en el marco conceptual de la Teoría U (este es el objeto del libro "Theory U" de Otto Scharmer), aunque la Teoría U está presente de forma permanente en todo el texto. Incluso podríamos decir que constituye un testimonio de la experiencia de ambos autores durante sus casi veinte años de investigación y análisis de múltiples líderes y procesos de transformación, y en los que han trabajado con diferentes grupos e instituciones que han desarrollado estrategias sistémicas para afrontar problemas y situaciones críticas.

Realmente el mensaje del libro no es nuevo. Lo que sí resulta novedoso es la forma en que los autores estructuran y elaboran el mensaje, así como la metodología para alcanzar una nueva forma de ser individual y colectiva. El marco y la metodología que plantea la Teoría U es en realidad un agregado de diferentes disciplinas de conocimiento (economía y pensamiento sistémico), de métodos de (auto)conocimiento como el *mindfulness* y modelos de ideación e intervención como el *design-thinking* y el prototipado rápido. El gran acierto de los autores es precisamente la integración de todo ello en una secuencia que parte de los individuos y desde la globalidad para la transformación del conjunto del sistema y la producción de resultados que realmente deseamos como sociedad. Nos encontramos ante una ‘tecnología social’ y una forma de ‘intervención global basada en la conciencia individual’ a través de múltiples herramientas que los autores y sus colegas del Instituto Presencing han ido desarrollando. Estas herramientas no se exponen en el libro, pero están completamente detalladas en la web del Instituto Presencing (<https://www.presencing.org/#/resource/tools>).

Tras una introducción extensa en la que los autores exponen el punto de partida y las premisas fundamentales sobre las que van a trazar su exposición, incidiendo en los principios del ‘presencing’, el libro avanza siguiendo el trazo de la U a través de 8 capítulos:

- Los cuatro primeros capítulos nos invitan descender por la línea izquierda...
 - ... desde los síntomas visibles del momento disruptivo actual...
 - ... pasando por un análisis de las desconexiones sistémicas y su manifestación en diferentes zonas geográficas del planeta...
 - ... realizando un concienzudo análisis de la historia del pensamiento económico y la historia de la economía y cómo éstas pueden ser reconstruidas como la ‘encarnación’ de una conciencia evolutiva, a través de cuatro niveles: un nivel 1.0, que sería la conciencia tradicional centrada en el estado y una suerte de feudalismo; un nivel 2.0, que sería la conciencia ego-sistémica, conectada con el nacimiento de la propiedad privada y la actividad emprendedora; un nivel 3.0, que sería una conciencia socioeconómica de grupos de interés, en la que diferentes grupos de interés negocian unos con otros, se coaligan e incluyen los intereses de los otros grupos en su manera de hacer negocios; y un nivel 4.0 en la que los grupos de interés operan con una conciencia eco-sistémica, de auto-transformación y de transformación desde y sobre el conjunto del sistema. Todo lo dicho es una simplificación de lo que queda esquemáticamente resumido en una compleja ‘matriz de la evolución económica’, una de las mayores contribuciones conceptuales de este libro. Se analizan con exhaustivo detalle cada elemento y su evolución en los cinco estadios...
 - ... hasta alcanzar la *Fuente* que nos permite conectar la intención con la conciencia.
- Los cuatro capítulos siguientes nos llevan por la parte derecha, ascendente, de la U...
 - ... desde una revolución personal que trasciende el ‘yo’ hacia el ‘nosotros’, tomando conciencia plena de uno mismo y del conjunto, practicando la escucha activa y generativa (escucha 4.0), y desplegando nuestro Ser a través de 12 principios y prácticas¹...
 - ... pasando por una revolución relacional desde ‘ego’ a ‘eco’: en vez de simplemente ver otros, necesitamos aprender a cómo vernos a nosotros mismos a través de los ojos de los otros y del conjunto del sistema...
 - ... procurando una revolución institucional, la cual queda descrita por lo que los autores llaman la ‘inversión institucional’, un esquema que diseña el camino evolutivo de instituciones clave y sistemas sociales desde un nivel 1.0 a

¹ Se haría muy prolijo incluso sólo mencionar estos doce principios y prácticas.

un nivel 4.0. A través de numerosos ejemplos² de cambios institucionales a los que han asistido personalmente los autores, se nos muestra que las experiencias transformacionales necesarias en educación, salud, finanzas, gobierno, ONGs no son realmente muy diferentes unas de otras, manteniendo en común la rotura de silos institucionales y el cultivo de campos de co-creación para compartir la intención, la conciencia y la acción entre los diferentes actores de cada sistema...

- ... y finalmente se exponen algunos de los pasos que los autores, junto con sus colegas principalmente del ámbito académico, están dando para hacer posible ese futuro emergente que podemos co-crear. Declaran su intención de construir un 'espacio' y unas 'capacidades' que permitan (1) aplicar métodos científicos avanzados a (2) la transformación de las sociedades a un nivel 4.0 mientras (3) procuran un movimiento evolutivo de una conciencia ego-sistémica a eco-sistémica tanto individualmente como colectivamente. El Instituto Presencing, y el curso on-line U.Lab, son dos de esas iniciativas que propician la transformación global a la que esperan contribuir.

El libro está bien estructurado, y de forma repetitiva y progresiva construye su lógica. Sin embargo, no es una lectura fácil. Los autores se basan en una amplia gama de campos disciplinares (economía, sociología, algo de psicología, diseño, etc.). Construyen su argumentación sobre la Teoría U, profusamente expuesta en el libro de Otto Scharmer bajo el mismo título, y también sobre el "pensamiento sistémico" de su colega del MIT Peter Senge. También hacen un uso considerable de ideas tomadas de las filosofías orientales (Budismo, Taoísmo y Confucianismo), de la fenomenología y de las ciencias cognitivas (especialmente integran pensamientos del neurobiólogo Francisco Varela). En parte como consecuencia de estas influencias orientales y metafísicas, algunas veces usan un lenguaje teórico y poco preciso, y quizás vago, al que hay que acostumbrarse, como es la idea repetida de que hay un futuro mejor que quiere surgir. En ocasiones, el texto se vuelve densamente analítico, como es el caso del capítulo más largo (capítulo 3), que se extiende durante 73 páginas, sobre el pensamiento económico y en el que se desarrolla la compleja "matriz de evolución económica".

Todos los capítulos se cierran con un conjunto de cuestiones que el lector debe trabajar en forma de diario personal o en conversaciones grupales. De esta manera se ayuda al lector a procesar el contenido del libro y a convertirse en un actor del cambio profundo y global que proponen los autores.

APLICACIÓN

Una de las grandes virtudes que se desprenden de la Teoría U es su inmenso potencial de aplicación. El libro 'Leading from the emerging future' contiene numerosos ejemplos de proyectos en los que se han aplicado o se están aplicando los principios generales presentados. En particular, el capítulo 7, tras una breve introducción sobre la 'inversión institucional' que implica la aplicación de la Teoría U sobre diversas entidades y sectores, se desarrolla a partir de la exposición de varios casos concretos de transformación institucional en sectores clave como el gobierno, la salud, la educación, las corporaciones, las ONGs y la

² Al igual que lo mencionado en la nota 1, se haría muy extensa la mera mención de los ejemplos.

banca. La Tabla 9 de dicho capítulo contiene un esquema de cómo los mencionados sectores sociales evolucionan en paralelo desde el nivel 1.0 hasta el nivel 4.0.

La propuesta de ‘Leading from the emerging future’, los principios generales de la Teoría U y del ‘presencing’ son universales. Los ejemplos que se muestran en el libro corresponden a casos localizados por todo el planeta y en múltiples sectores. Por ello, en cualquiera de los sectores indicados y en cualquier parte del Estado Español podrían aplicarse las ideas resumidas aquí, y extensamente expuestas y explicadas en el libro reseñado.

Por mencionar un ejemplo concreto de aplicación, mi propia experiencia como responsable ejecutivo del despliegue de Euskampus, Campus de Excelencia Internacional de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), se ha visto enormemente influenciada por la Teoría U, y en particular, por el libro reseñado. En el año 2013, un compañero del equipo, Jordi Campàs (hoy director de economía y planificación del Gobierno Vasco), leyó ‘Leading from the emerging future’ justo cuando se publicó. Entusiasmado por su lectura, compartió con el resto del equipo las ideas principales expuestas por Scharmer y Kaufer. Varios de los conceptos y principios que se han presentado los comenzamos a aplicar en la iniciativa de ‘Comunidad de Polos de Conocimiento Euskampus’. Dichos Polos de Conocimiento fueron concebidos como ‘Innovation Hubs’, uno de los elementos de innovación que se propone en ‘Leading from the emerging future’ para conformar la universidad del futuro, universidad 4.0. Los Polos de Conocimiento son espacios abiertos de colaboración transdisciplinar e interinstitucional para el despliegue de respuestas locales a retos globales desde la ciencia y la tecnología. Suponen un cambio notable de paradigma relacional entre investigadores universitarios y de otros centros de investigación, en el que se fomenta el mestizaje disciplinar, la rotura de las barreras mentales individuales e institucionales a la hora de enfrentarse al planteamiento de proyectos de investigación cooperativos, y en el que los retos sociales y globales y se ponen en el centro de gravedad como elementos movilizados de la colaboración. Los Polos de Conocimiento se presentan como terrenos de juego neutrales. Los investigadores se acercan normalmente con la típica actitud ego-sistémica en la que la pregunta de base es “¿qué hay de lo mío?” y terminan saliendo para sus respectivos laboratorios con otra pregunta en sus cabezas “¿qué puedo aportar yo?”. Este cambio marca el inicio de un nuevo marco relacional en clave de eco-sistema, en el que cada uno es un vehículo para la emergencia de una nueva realidad que responde a los intereses de todos y del conjunto del sistema social.

Precisamente uno de los ámbitos en los que los principios de ‘Leading from the emerging future’ pueden aplicarse mejor es el universitario, promoviendo una transición de una universidad movida por factores académicos a una universidad orientada a retos sociales y globales, comprometida con su entorno más inmediato a la vez que operativa en una escala global; una universidad anclada en su territorio como un ‘hub’ de agentes locales e internacionales, una universidad, en definitiva, *cívica*, en palabras del Prof. John Goodard de la Universidad de Newcastle. Como todo proceso de transformación de instituciones tan complejas y con tanta historia como son las universidades, se requiere un conjunto de cambios profundos en la forma de pensar, en la forma de actuar y en la forma de ser, tanto de las personas como de las diferentes estructuras operativas y de gobierno que la componen. La Teoría U, expuesta con tanta claridad y riqueza de matices a través de numerosos ejemplos en ‘Leading from the emerging future’, ofrece un marco y metodología cargados de inmensas posibilidades para propiciar esa nueva universidad que necesita nuestra sociedad.