C. OTTO SCHARMER

AFFRONTARE IL PUNTO CIECO DELLA NOSTRA EPOCA

Una sintesi del nuovo libro di Otto Scharmer
Theory U: Leading from the Future as It Emerges
(Teoria U : Dirigere dal Futuro che Emerge)

La tecnologia sociale del “Presencing”

Nel suo nuovo libro **Teoria U: Dirigere dal Futuro che Emerge** *(Cambridge, MA: Society for Organizational Learning, 2007), Otto Scharmer introduce i lettori alla teoria e alla pratica del processo U, basato su un concetto che egli chiama "Presencing". Neologismo formato dalle parole inglesi "presence" (presenza) e "sensing" (sentire, percepire), Presencing indica un elevato stato di attenzione che consente agli individui e ai gruppi di cambiare il luogo più interno da cui operano. Quando questo cambiamento accade, le persone cominciano ad operare da uno spazio futuro di possibilità che sentono che vuole emergere. Essere in grado di facilitare tale cambiamento è, secondo Scharmer, l'essenza della leadership al giorno d'oggi. Alla fine di questa Sintesi troverete un quadro più completo di come la teoria U è utilizzata da numerosi portatori di interessi e innovatori aziendali, e le informazioni su come potreste essere coinvolti con il Presencing Institute.*

Intercettare la Nostra Capacità Collettiva

Viviamo in un momento di vasti fallimenti istituzionali, e nel quale stiamo creando collettivamente risultati che nessuno individualmente vorrebbe. Cambiamenti climatici. AIDS. Fame. Povertà. Violenza. Terrorismo. Distruzione di comunità, della natura, della vita, le fondamenta del nostro benessere sociale, economico, ecologico, e spirituale. Questo momento richiede una nuova coscienza e una nuova capacità di leadership collettiva per affrontare le sfide in un modo più consapevole, intenzionale, e strategico. Lo sviluppo di una tale capacità ci permetterà di creare un futuro con grandi possibilità.

Illuminare il punto cieco

Perché i nostri tentativi di affrontare le sfide del nostro tempo falliscono così spesso? Perché oggi siamo bloccati in così tanti pantani? La causa del nostro fallimento collettivo è che siamo ciechi nei riguardi delle più profonde dimensioni della leadership e del cambiamento trasformazionale. Questo "punto cieco" esiste non solo nella nostra leadership collettiva, ma anche nelle nostre quotidiane interazioni sociali. Siamo ciechi verso la dimensione della fonte da cui nascono la leadership efficace e l'azione sociale.

Sappiamo molto di ciò che i leader fanno e di come lo fanno. Ma sappiamo molto poco del luogo più interiore, della fonte del loro operare. La leadership di successo dipende dalla qualità di attenzione e di intenzione che il leader porta ad ogni situazione. Due leader nella stessa circostanza, e che fanno la stessa cosa, possono portare dei risultati completamente diversi, a seconda del luogo più interiore dal quale ognuno opera. La natura di questo luogo interiore nel leader è per noi qualcosa di misterioso. Noi in realtà sappiamo qualcosa della dimensione interiore degli atleti, perché sono stati condotti degli studi su ciò che avviene negli atleti, all'interno della loro mente e della loro immaginazione, nel corso della preparazione per un evento competitivo. Questa conoscenza ha portato a pratiche che tendono a migliorare la performance atletica dal "dentro verso fuori", per così dire. Ma nel campo del management e della conduzione del cambiamento trasformazionale, sappiamo molto poco su queste dimensioni interne, e molto raramente esistono tecniche specifiche utilizzate per incrementare la gestione delle prestazioni da “dentro verso fuori”. In un certo senso, questa mancanza di conoscenza costituisce un "punto cieco" nel nostro approccio alla leadership e al management.

La Leadership di successo dipende dalla qualità di attenzione e di intenzione che il leader porta in qualsiasi situazione. Due leader nelle stesse circostanze, che fanno la stessa cosa, possono portare risultati quasi completamente diversi, a seconda del luogo interiore da cui ognuno opera.

Sappiamo molto poco della dimensione invisibile della leadership, sebbene la stessa sia nella nostra dimensione di origine.

RISULTATI:
Che cosa

PROCESSI:
Come

FONTE:
Chi
Punto Cieco: Lo spazio interiore dal quale operiamo

Figura 1. **Le tre prospettive del lavoro di un Leader**: la dimensione di origine è spesso invisibile e funziona come un "punto cieco" nel processo di formazione della realtà e del cambiamento trasformazionale.

Rallentare per Capire

Al suo interno, la leadership riguarda il prendere forma e lo spostamento del come individui e gruppi affrontano, e di conseguenza rispondono, ad una situazione. Il guaio è che la maggior parte dei leader non sono in grado di riconoscere, senza parlare di cambiamento, le abitudini percettive strutturali utilizzate nelle loro organizzazioni. Imparare a riconoscere le abitudini percettive in ogni particolare cultura d'impresa richiede, tra le altre cose, un particolare tipo di ascolto. Per più di un decennio di osservazione delle interazioni delle persone nelle organizzazioni, ho notato quattro diversi tipi di ascolto.

Ascolto 1 : riprendere

"Sì, lo so già." Chiamo questo tipo di ascolto "riprendere" - ascoltare attraverso la riconferma dei giudizi abituali. Quando vi trovate in una situazione dove tutto quello che succede conferma ciò che già sapete, state ascoltando attraverso il riprendere.

Ascolto 2 : fattivo

"Ooh, guarda!" Questo tipo di ascolto è fattivo, o focalizzato sull'oggetto: l'ascolto attraverso il prestare attenzione ai fatti e al racconto o il disconfermare i dati posseduti. Spegnete la vostra voce interiore del giudizio e ascoltate le voci giuste di fronte a voi. Ci si concentra su ciò che è diverso da quello che già si conosce. L'ascolto fattivo è la modalità di base della buona scienza. Lasciate che siano i dati a parlarvi. Fate domande, e prestate molta attenzione alle risposte che ricevete.

Ascolto 3 : empatico

"Oh, sì, lo so esattamente cosa si prova." Questo livello più profondo dell'ascolto è l'ascolto empatico. Quando siamo impegnati nel vero dialogo e facciamo molta attenzione, siamo in grado di prendere coscienza di un profondo cambiamento del luogo da cui il nostro ascolto ha origine. Si passa dal fissare il mondo oggettivo delle cose, delle figure e dei fatti (il "mondo del ciò"), all'ascolto della storia di un essere vivente ed evolutivo (il "mondo del tu"). A volte, quando diciamo "So come ti senti," il nostro accento è posto su una sorta di conoscenza mentale o astratta. Ma per sentire veramente come si sente un altro, abbiamo bisogno di avere un cuore aperto. Solo un cuore aperto ci dà la capacità empatica per connetterci direttamente con un altro uomo dal di dentro. Quando ciò accade, sentiamo un profondo cambiamento come entriamo in un nuovo territorio delle relazioni; ci dimentichiamo della nostra agenda e cominciamo a vedere come il mondo appare attraverso gli occhi di qualcun altro.

Ascolto 4 : generativo

"Non posso esprimere quello che provo in parole. Tutto il mio modo di essere è rallentato. Mi sento più tranquillo e presente, e sento di più il mio vero io. Sono connesso a qualcosa di più grande di me." Questo tipo di ascolto si muove al di là dello spazio corrente e ci collega ad un regno emergente ancora più profondo. Io chiamo questo livello di ascolto "ascolto generativo", o ascoltare dallo spazio emergente delle future possibilità. Questo livello di ascolto ci richiede di accedere non solo al nostro cuore aperto, ma anche alla nostra volontà aperta - la nostra capacità di connetterci alle più

elevate possibilità future che possono emergere. Non cerchiamo più qualcosa fuori. Non entriamo più in empatia con qualcuno di fronte a noi. Siamo in uno stato alterato. "Comunione" o "grazia" è forse la parola che viene più vicina alla natura di questa esperienza.

Quando si opera dall'Ascolto 1 (riprendere), la conversazione riconferma quello che già si sapeva. Riconfermate le vostre modalità abituali di pensiero: "Eccolo là di nuovo!" Quando si opera dall'Ascolto 2 (ascolto fattivo), smentite quello che già sapevate e notate quello che c'è di nuovo la fuori: "Ragazzo, questo sembra così diverso oggi!" Quando si sceglie di operare dall'Ascolto 3 (ascolto empatico), la vostra prospettiva viene reindirizzata a vedere la situazione attraverso gli occhi di un altro: "Ragazzo, sì, ora ho davvero capito cosa ne pensi di questo. Lo sento persino io ora" E infine, quando scegliete di operare dall' Ascolto 4 (ascolto generativo), vi rendete conto che entro la fine della conversazione non siete più la stessa persona che eravate quando cominciò. Avete vissuto un cambiamento sottile ma profondo, che vi ha collegato ad una fonte più profonda di conoscenza, tra cui la conoscenza delle vostre migliori possibilità, e del vostro migliore se, nel futuro.

Profonda attenzione e consapevolezza

Gli stati profondi di attenzione e consapevolezza sono ben conosciuti dai migliori atleti nelle attività sportive. Per esempio, Bill Russell, il giocatore chiave della squadra di basket più di successo di tutti i tempi (i Boston Celtics, che ha vinto 11 campionati in 13 anni), ha descritto la sua esperienza del "giocare nella zona" come segue:

> "Ogni tanto una partita dei Celtics avrebbe teso a scaldarsi in modo tale da diventare più di un gioco fisico o anche mentale, sarebbe diventata magica. Questa sensazione è difficile da descrivere, e certamente non ne ho mai parlato quando giocavo. Quando accadeva, potevo sentire il mio gioco salire ad un nuovo livello. Avveniva raramente, per durare da cinque minuti ad un intero tempo, o più. Tre o quattro giocate non erano sufficienti per lasciarla venir fuori. Non avrebbe riguardato solo me e gli altri Celtics, ma anche i giocatori dell'altra squadra, e persino gli arbitri.
> A questo speciale livello, accadeva ogni sorta di strane cose: il gioco avrebbe dovuto avere il calore della competizione, e tuttavia in qualche modo non mi sentivo in competizione, la qual cosa è un miracolo in sé stessa. Mentre correvo mettevo fuori il massimo impegno, sforzo e lavoro dei miei polmoni, eppure non sentivo mai dolore. Il gioco si sarebbe mosso così rapidamente che ogni finta, interruzione, e passaggio sarebbero stati sorprendenti, e tuttavia niente poteva sorprendermi. Era quasi come se stessimo giocando al rallentatore. Durante questi momenti, potevo quasi percepire come si sarebbe sviluppato il gioco successivo e il punto dove la prossima battuta sarebbe stata presa. Anche prima che l'altra squadra portasse la palla in entrata, lo potevo sentire così acutamente che avrei avuto voglia di gridare a miei compagni di squadra, "Sta venendo qui!', Solo che io sapevo che tutto sarebbe cambiato se l'avessi fatto. Le mie premonizioni si sarebbero rivelate sostanzialmente corrette, e sentivo sempre in quei momenti che io non solo conoscevo tutti i Celtics a memoria, ma anche tutti i giocatori avversari, e che tutti conoscevano me. Ci sono state molte volte nella mia carriera in cui mi sentivo dinamico o gioioso, ma questi erano i momenti in cui ho avuto brividi pulsanti su e giù per la schiena.
> "… In cinque o dieci occasioni in cui la partita si è conclusa a quel livello speciale, ho letteralmente trascurato chi avesse vinto. Anche se avessimo perso, sarei sempre rimasto il più libero e in alto come un falco nel cielo". (William F. Russell, *Second Wind: The Memoirs of an Opinionated Man*, 1979).

Secondo la descrizione di Russell, come si passa da prestazioni normali a prestazioni di picco, si sperimenta un rallentamento del tempo, un ampliamento dello spazio, un tipo percezione panoramica, e un crollo dei confini tra le persone, persino tra le persone di squadre avversarie (vedi figura 2: movimento dai Campi 1-2 a Campi 3-4).
Mentre i migliori atleti e le migliori squadre dei campionati in tutto il mondo hanno iniziato a lavorare con tecniche raffinate di spostamento verso le prestazioni di picco,dove l'esperienza che Russell descrive è più probabile che possa accadere, i capi azienda operano in gran parte senza queste tecniche, o addirittura, senza alcuna consapevolezza che tali tecniche

esistano.
Per essere leader efficaci, dobbiamo prima capire il campo, o lo spazio interiore, da cui stiamo operando. La Teoria U individua quattro di tali "strutture spaziali di attenzione", che si traducono in quattro diversi modi di operare. Queste diverse strutture influenzano non solo il nostro modo di ascoltare, ma anche come i membri di un gruppo comunicano l'un l'altro, e come le istituzioni formano la loro geometria di potere (figura 2).
Le quattro colonne della figura 2 raffigurano i quattro fondamentali meta-processi del campo sociale che le persone normalmente danno per scontati:
• pensiero (individuale)
• conversazione (gruppo)
• strutturazione (istituzioni)
• coordinamento degli ecosistemi (sistemi globali).

Campo **Struttura di attenzione**	**Micro :** Pensare (individuo)	**Meso :** Conversare (gruppo)	**Macro :** Organizzare (istituzioni)	**Mundo :** Coordinare Ecosistemi (sistemi globali)
Campo 1 : Operare dal vecchio mondo Io-in-Me	**Ascolto 1 :** Riprendere pensieri abitudinari	**Ricaricare :** Parlare leggero, con educazione riprodurre le regole	**Centralizzata :** macchina burocratica	**Gerarchia :** piani centrali
Campo 2 : Operare dal corrente mondo Io-in-Esso	**Ascolto 2 :** Fattivo, focalizzato sull'oggetto	**Dibattito :** Parlare duro, rivelare le regole	**Decentralizzata :** divisionalizzazione	**Mercato :** competizione
Campo 3 : Operare dal corrente mondo Io-in-Te	**Ascolto 3 :** Ascolto empatico	**Dialogo :** domande, riflessioni sulle regole	**A rete :** relazionalità	**Dialogo :** Aggiustamento reciproco
Campo 4 : Operare dalla più elevata possibilità futura che vuole emergere	**Ascolto 4 :** Ascolto generativo	**Presencing :** Creatività collettiva, flusso, generazione di regole	**Eco-sistema :** contesto, basato sul territorio	**Presenza collettiva** vedere dall'emergente tutto

Figura 2. **Le Strutture di Attenzione determinano il percorso dell'Emergenza sociale**: al fine di rispondere alle grandi sfide del nostro tempo, abbiamo bisogno di estendere i nostri modi di operare dai campi 1 o 2 ai campi 3 o 4 riguardo a tutti i livelli del sistema.

Per essere leader efficaci, dobbiamo prima comprendere il campo, o lo spazio interno, da cui stiamo operando. La Teoria U individua quattro di tali "spazi strutturali di attenzione ", che si traducono in quattro modi diversi di operare.

E' risaputo che Albert Einstein osservò che i problemi non possono essere risolti con lo stesso livello di coscienza che li ha creati. Se affronteremo le nostre sfide del 21° secolo con una mentalità reattiva che riflette principalmente le realtà del 19° e 20° secolo (Campo 1 e Campo 2), aumenteremo frustrazione, cinismo e rabbia. In tutti e quattro i meta-processi, vediamo la necessità di imparare a rispondere ad una fonte profondamente generativa (campo 4). Riassumendo: il nostro modo di prestare attenzione ad una situazione, individualmente e collettivamente, determina il corso che il sistema va a prendere ed il modo come emerge (figura 2). Su tutti e quattro i livelli – personale, di gruppo, istituzionale e globale - spostarsi da risposte reattive e rapide correzioni al ivello dei sintomi (Campi 1 e 2) a risposte generative che affrontano la radice sistemica dei problemi (Campi 3 e 4), è la più importante sfida della leadership del nostro tempo.

La U : un unico processo, Cinque Movimenti

Per passare da una risposta reattiva dei campi 1 o 2 ad una risposta generativa dei campi 3 o 4, dobbiamo intraprendere un viaggio. In un progetto di interviste riguardo all'innovazione e cambiamento profondi che ha incluso 150 esperti e leader di pensiero, ho sentito molti esperti descrivere i diversi elementi di questo viaggio. Una persona che ha fatto questo con parole particolarmente accessibili è Brian Arthur, il fondatore del gruppo sull'economia al Santa Fe Institute. Quando Joseph Jaworski ed io siamo andati a visitarlo, lui ci ha spiegato che ci sono fondamentalmente due fonti di cognizione.

Una è l'applicazione dei quadri esistenti (riprendere) e l'altro è l'accesso alla propria conoscenza interiore. Tutte le vere innovazioni nel campo della scienza, del business, e della società sono basate su quest'ultimo, non sul tipo riprendere della cognizione di tutti i giorni. Così gli abbiamo chiesto, "Come si fa? Se io voglio imparare questo come organizzazione o come un individuo, cosa devo fare?" Nella sua risposta ci ha fatto camminare attraverso una sequenza di tre movimenti di base. Il primo movimento si chiama "osservare, osservare, osservare. "Significa smettere di riprendere e iniziare ad ascoltare. Significa fermare il nostro modo abituale di operare e immergerci negli spazi del nostro maggior potenziale, gli spazi che contano di più per la situazione che stiamo trattando.

Il secondo movimento Brian Arthur lo ha denominato "ritirarsi e riflettere: consentire alla conoscenza interiore di emergere. "Vai nel luogo interiore del silenzio dove il sapere viene alla superficie. Ascoltiamo tutto ciò che abbiamo imparato durante la fase "osservare, osservare, osservare" e assistiamo a ciò che vuole emergere. Prestiamo particolare attenzione al nostro personale ruolo ed al nostro personale viaggio. Il terzo movimento, secondo Brian Arthur, è "agire in un istante." Questo significa prototipare il nuovo, al fine di esplorare il futuro attraverso il fare. Questo per creare una piccola pista di atterraggio del futuro che consente di fare test e sperimentazioni con le proprie mani. L'intero processo - osservare, osservare, accedere alle fonti di quiete per conoscere, agire in un attimo – l'ho definito come il processo U perché può essere rappresentato e inteso come un viaggio a forma di U. In contesti pratici il viaggio a forma di U di solito richiede due movimenti addizionali: una prima fase di costruzione di un terreno comune (co-apertura), e una fase conclusiva che si concentra sul revisionare, sostenere e promuovere i risultati pratici (co-evoluzione). I cinque movimenti del viaggio a U sono rappresentati in figura 3.

Su tutti e quattro i livelli - personale, di gruppo, istituzionale e globale - spostarsi da risposte reattive e rapide correzioni a livello di sintomi (Campi 1 e 2) a risposte generative che affrontano le radici sistemiche dei problemi (Campi 3 e 4) è la sfida più importante di leadership del nostro tempo.

Figura 3. **La U in un unico processo con Cinque Movimenti**: per passare dai campi 1 o 2 ai campi 3 o 4, dei modi di operare, dobbiamo prima spostarci dentro un'intima connessione con il mondo e verso un luogo di conoscenza interiore che emerge dal di dentro, seguito dal portare avanti il nuovo, il che comporta scoprire il futuro facendo.

1. Co-iniziare: costruire un intento comune. Fermarsi e ascoltare gli altri e che cosa la vita ci chiama a realizzare

All'inizio di ogni progetto, una o poche persone chiave si riuniscono con l'intento di fare la differenza in una situazione che davvero è importante per loro e per le loro comunità. Come si coagulano in un gruppo centrale, esse sostengono una volontà comune intorno al loro scopo, le persone che vogliono coinvolgere, e il processo che desiderano utilizzare. Il contesto che permette ad un tale nucleo di formarsi è un processo di profondo ascolto - ascolto di ciò che la vita chiama voi e gli altri a fare.

2. Co-sentire: osservare, osservare, osservare. Andare negli spazi di maggior potenziale e ascoltare con la mente ed il cuore ben aperti

Il fattore limitante del cambiamento trasformazionale non è una mancanza di visione o di idee, ma l'incapacità di sentire - cioè di vedere in profondità, chiaramente, e collettivamente. Quando i membri di un gruppo vedono insieme con profondità e chiarezza, diventano consapevoli del proprio potenziale collettivo – quasi come si aprisse un nuovo organo collettivo per vedere. Goethe afferma eloquentemente: "Ogni oggetto, opportunamente esaminato, apre in noi un nuovo organo di percezione." Il defunto scienziato cognitivo Francisco Varela, una volta mi parlò di un esperimento condotto con dei gattini appena nati, i cui occhi non erano ancora aperti.

Furono messi insieme in coppie, uno sul dorso dell'altro, in modo che solo il gattino che stava sotto era in grado di muoversi. Entrambi i cuccioli vivevano gli stessi movimenti spaziali, ma tutto il lavoro muscolare per muoversi era

svolto dal gatto che stava sotto. Il risultato dell'esperimento fu che il gatto che stava sotto aveva imparato a vedere abbastanza normalmente, mentre il gatto sopra aveva sviluppato la capacità di vedere più lentamente e in modo inadeguato. L'esperimento dimostra che la capacità di vedere è sviluppata dal attività dell'intero organismo.
Quando si tratta di organizzare conoscenza, management, strategia, innovazione e apprendimento, noi siamo come il gatto che sta sopra - esternalizziamo il lavoro ad esperti, consulenti e docenti,per farci dire come funziona il mondo. Per problemi semplici, questo può essere un approccio adeguato.
Ma se siete nel settore dell'innovazione, il modo di operare del gatto che sta sopra è del tutto disfunzionale. L'ultima cosa che ogni vero innovatore può esternalizzare è la percezione. Quando innoviamo, dobbiamo andare personalmente nei luoghi, parlare con la gente, e rimanere in contatto con i problemi nella loro evoluzione. Senza un collegamento diretto col contesto di una situazione, non possiamo imparare a vedere e ad agire efficacemente.
Quello che manca nella maggior parte delle nostre attuali organizzazioni e società è un insieme di pratiche che permettono a questa sorta di vedere a fondo -"sentire" – di attuarsi collettivamente e oltre tutte le separazioni. Quando il "sentire" si verifica, il gruppo nel suo insieme può percepire le opportunità emergenti e la chiave sistemica delle forze in gioco.

3. Presencing: connettersi con la fonte di ispirazione e volontà collettiva. Andare nello spazio del silenzio e lasciar emergere la conoscenza interiore

Nella parte inferiore della U, individui o gruppi nel loro viaggio attraverso la U arrivano ad una soglia che richiede un "lasciar andare" tutto quello che non è essenziale. Per molti versi questa soglia è come l'antica porta di Gerusalemme chiamata "La cruna dell'ago", che era così stretta che quando un cammello a pieno carico la raggiungeva, il cammelliere doveva togliere tutto il carico in modo che il cammello potesse passarci – che diede vita alla massima del Nuovo Testamento che diceva "E' più facile che un cammello passi per la cruna di un ago, che un ricco entri nel regno di Dio". Allo stesso tempo che lasciamo andare gli aspetti non essenziali del sé ("lasciar andare"), andiamo ad aprire noi stessi ai nuovi aspetti della nostro più elevato futuro ("lasciar venire"). L'essenza del "presencing" è l'esperienza della venuta del nuovo e della trasformazione del vecchio. Una volta che un gruppo attraversa questa soglia, nulla rimane uguale. I singoli membri e il gruppo come insieme iniziano ad operare con un elevato livello di energia e senso di possibilità future. Spesso iniziano a funzionare come un mezzo intenzionale per il futuro che loro sentono vuole emergere.

4. Co-creare: prototipare il nuovo in esempi viventi per esplorare il futuro attraverso il fare

Io lavoro spesso con persone preparate come ingegneri, scienziati, manager ed economisti (come lo ero io). Ma quando si parla di innovazione, abbiamo tutti ricevuto l'educazione sbagliata. In tutta la nostra formazione e scolarizzazione un'abilità importante è sempre mancata: l'arte e la pratica della prototipazione. Questo è quello che si impara quando si diventa designer. Quello che i progettisti imparano è l'opposto di ciò che il resto di noi sono abituati a fare.
Ricordo ancora la mia prima visita di una scuola di arte e design quando ero uno studente di dottorato in Germania. Poichè avevo pubblicato un libro di estetica e di management, un professore di design dell'Accademia di Belle Arti di Berlino, Nick Roericht, mi invitò a co-insegnare ad un workshop con lui. La sera prima del seminario, venni invitato a incontrare Roericht e la sua cerchia ristretta nel suo appartamento tipo loft. Ero desideroso di incontrare il gruppo e di vedere come un famoso progettista aveva arredato il suo loft di Berlino. Quando arrivai, rimasi sconvolto. Il loft era spazioso, bello, ma praticamente vuoto. In un piccolo angolo cucina c'era un lavandino, una macchina per espresso, alcune tazze, e un tavolo quasi da cucina. Ma non cassetti. Nessuna lavastoviglie. Nessun tavolo nell'ambiente principale. Nessuna sedia. Nessun divano. Nulla tranne pochi cuscini su cui sedersi.

Cosa manca nella maggior parte delle nostre attuali organizzazioni e società è un insieme di pratiche che permettono questo tipo di profondo vedere - "percepire"- per accadere collettivamente e oltre i confini.

Abbiamo avuto una grande serata, e più tardi ho imparato che il loft vuoto riflette il suo approccio alla prototipazione. Per esempio, quando stava sviluppando un prototipo di interior design per l'ufficio del preside della sua scuola, avve tirato fuori tutti i mobili e poi guardava quello che succedeva lì. Roericht e i suoi studenti hanno quindi arredato la stanza secondo le esigenze effettive del Dean per gli incontri che conduceva e così via, fornendo gli oggetti necessari e gli arredi in tempo reale.
La prototipazione richiede prima di togliere tutte le cose ("lasciar andare"). Poi si determina di che cosa si ha realmente bisogno ("Lasciar venire") e si forniscono le soluzioni prototipali per quelle reali esigenze in tempo reale. Si osservano e si adattano sulla base di cosa succede dopo. Questa è stata una grande lezione per me. Ho pensato: Ragazzi, se questo noto professore di design ha un loft con nessuna cosa dentro, perché le migliori scuole di management e tutte le famose menti del management non possono creare ugualmente semplici progettazioni organizzative che buttano fuori tutte la burocrazia disfunzionale?
Il giorno dopo abbiamo iniziato il workshop intorno alle 13:00. Il compito era quello di inventare rappresentazioni per tutti i modi attuali e vie alternative di governo dell'economia locale e globale. Una sfida di design abbastanza ambiziosa, ho pensato. Ma fu quello che Roericht disse dopo che in realtà mi meravigliò: "Ok, ora suddividetevi in squadre. Alle 05:00 ogni squadra presenta il suo primo prototipo. "Ero sbalordito. Nel mio mondo dell'economia e del management la reazione a tale compito di progettazione sarebbe stata questa: "In primo luogo, è troppo grande. E necessità di limitare la domanda. In secondo luogo, se lo fai, occorre circa un anno per rivedere tutto il lavoro che è stato fatto sul tema. Allora vieni su con una sintesi di questo e forse un suggerimento per cosa fare dopo. "Ma vieni con un prototipo in quattro ore? La mia formazione professionale ha insistito che questo approccio mancasse di profondità e di metodo. Ma quello di cui non mi rendevo conto era che realizzare un prototipo in meno di quattro ore è il metodo. Mentre il metodo convenzionale si basa su approfondimenti analitici, quindi sul realizzare il progetto, e quindi sulla costruzione, il metodo di prototipazione funziona in modo diverso. In primo luogo chiarire la questione, quindi osservare, quindi costruire per osservare di più, poi adattare, e così via. Quindi il prototipo non è la fase che viene dopo l'analisi. Il prototipo fa parte della rilevazione e del processo di scoperta in cui si esplora il futuro con il fare piuttosto che col pensare e riflettere. Questo è un punto semplice, ma io ho riscontrato che i processi di innovazione di molte organizzazioni sono in stallo proprio lì, nel vecchio metodo analitico di "paralisi dell'analisi".
Il movimento co-creazione del viaggio nella U si traduce in una serie di esempi viventi di piccole dimensioni che esplorano il futuro facendo. Ed appare inoltre in una rete vivace ed in rapido allargamento di agenti di cambiamento che incentrano il loro apprendimento sui prototipi e che si aiutano l'un l'altro riguardo a qualsiasi sfida di innovazione che devono affrontare.

5. Co-evolvere: incorporare il nuovo in ecosistemi che facilitano il vedere e l'agire partendo dall'insieme

Una volta che abbiamo sviluppato alcuni prototipi e alcuni microcosmi del nuovo, il passo successivo è quello di rivedere quanto si è appreso - che cosa funziona e cosa non funziona - e poi decidere quali prototipi potrebbero avere il più alto impatto sul sistema o sulla situazione a portata di mano. Per arrivare ad una corretta valutazione in questa fase spesso è richiesto il coinvolgimento di portatori di interessi di altre istituzioni e settori. Molto spesso, quello che pensate di creare al dall'inizio del processo U è molto diverso da quello che emergerà alla fine. Il movimento di co-evoluzione nasce in un ecosistema di innovazione che collega iniziative di prototipazione ad alto impatto con istituzioni e operatori che possono aiutare ad arrivare al successivo livello di sviluppo e dimensionamento.
I cinque movimenti della U si applicano sia ai livello macro di progetti di innovazione e architetture di cambiamento che ai livelli meso e micro di gruppi conversazioni o interazioni uno-ad-uno.
Nelle arti marziali si passa attraverso la U in una frazione di secondo. Quando viene applicato a progetti di innovazione più ampi, il processo U si svolge su periodi di tempo più lunghi e in forme diverse. Così, la composizione del team in tali progetti di solito cambia e si adatta in qualche aspetto dopo ogni movimento.

Una nuova tecnologia sociale: Sette Capacità di leadership

Il processo U risulta familiare alle persone che usano la creatività nel loro lavoro professionale. Dicono, "Certo. Conosco questo modo di operare dalle mie esperienze di prestazioni di picco. Io lo so da persone che considero altamente creative. Nessun problema". Ma poi, quando si chiede: "Come sembra che funzioni nel tuo attuale contesto organizzativo" sgranano i loro occhi per dire: "No, accidenti, è diverso. Sembra di più come il riprendere." Perché è così? Perché la strada della U è meno battuta nelle organizzazioni? Perché richiede un percorso interiore e durolavoro.La capacità di muoversi attraverso la U come team o come di organizzazione o come sistema richiede una nuova tecnologia sociale.La tecnologia sociale del "presencing" si basa su sette capacità essenziali di leadership che un gruppo ristretto deve coltivare. Senza la coltivazione di queste capacità, il processo sopra descritto (cinque movimenti) non produrrà i risultati desiderati.

1. Prendere lo spazio : ascoltare che cosa la vita ci chiama a fare

"Il principio fondamentale di tutte le comunità che si organizzano è questo, "Anthony Thigpenn di L. A. Agenda mi ha detto una volta. "Non consegnate mai la torta finita. Invece, invitate le persone nella vostra cucina per cuocere la torta insieme." Il problema con questo principio è che la maggior parte delle riunioni di lavoro della maggior parte delle organizzazioni funziona in modo diverso. Convocate una riunione solo dopo aver completato la torta e volete tagliarla e servirla. C'è una ragione, tuttavia, del perché la gente spesso evita la convocazione di conversazione che sono più a monte, che iniziano con il desiderio di una torta piuttosto che con la torta completata. Tali sforzi richiedono una speciale forma di leadership. Il leader deve creare o "mantenere uno spazio" dove invita altri ad entrare. La chiave per il mantenimento dello spazio è l'ascolto: vorso voi stessi (per quello che la vita vi chiama a fare), verso gli altri (in particolare gli altri che possono essere correlati a quella chiamata), e verso quello che emerge dal gruppo che si convoca. Ma è anche richiesta una buona dose di volontà. È necessario mantenersi concentrati sulla più alta possibilità futura del gruppo.E, infine, ci vogliono un sacco di attrezzi da cucina. Si richiede di essere intenzionalmente incompleti, di consegnare la ricetta, gli utensili da cucina, e gli ingredienti, piuttosto che il dolce finito. Sì, si può parlare del perché questa è una buona ricetta, è possibile aggiungere alcuni ingredienti, e si può anche aiutare a mescolare l'impasto. Si può anche andare prima se si desidera. Ma si deve volontariamente lasciare un bel po' di spazio aperto per gli altri affinché contribuiscano. Questo è perché la costruzione della capacità di leadership della U inizia con il principio di incompletezza. Invitate altri a contribuire a progettare il menu, non ad arrivare dopo che il dolce è in forno.

2. Osservare : prestare attenzione con la mente ben aperta

La seconda capacità nel processo di U quella di osservare con mente aperta, sospendendo la voce del giudizio (VdG). Sospendere la vostra voce del giudizio consente lo spegnimento (o l'abbracciare e il cambiare) dell'abitudine di giudicare sulla base di esperienze passate. Sospendere la vostra VdG significa aprire un nuovo spazio di indagine e di meraviglia. Senza la sospensione di questa VdG, sarebbe inutile tentare di raggiungere gli spazi interni di maggiore potenziale. Ecco un caso in questione: nel 1981, un team di ingegneria della Ford Motor Company ha visitato gli impianti di Toyota che operavano secondo il sistema di produzione "lean" di Toyota. Anche se gli ingegneri Ford avevano avuto accesso diretto al nuovo rivoluzionario sistema produttivo, non furono in grado di "vedere" o riconoscere ciò che era davanti a loro e affermarono che erano stati messi davanti ad un messa in scena - perché non avevano visto alcun magazzino, ed hanno concluso che non avevano visto un impianto "reale".
La reazione degli ingegneri ci ricorda come è difficile lasciare andare le idee e le convinzioni esistenti, anche quando ci troviamo in un luogo di maggiore potenziale.

3. Sentire : Connettersi col proprio cuore

La terza capacità nel processo U è quella di collegarsi con le forze più profonde del cambiamento attraverso l'apertura del cuore. Una volta ho chiesto a un alto dirigente di successo di Nokia di condividere la sua più importante pratica di leadership. Ancora una volta, il suo team era stato in grado di anticipare i cambiamenti nella tecnologia e nel contesto. Ancora una

volta, erano davanti al cambiamento. La sua risposta? "Ho facilitare il processo di apertura." Questa è l'essenza di ciò che vuol dire spostarsi giù lungo il lato sinistro della U è - facilitare un processo di apertura. Il processo prevede la messa a punto di tre strumenti: la mente aperta, il cuore aperto, e la volontà aperta. Mentre la mente aperta è familiare alla maggior parte di noi, le altre due capacità ci portano in territori meno familiari. Per capire di più riguardo a questo territorio, una volta ho intervistato la psicologa Eleanor Rosch dell'Università della California a Berkeley. Lei ha spiegato la differenza dal confronto di due tipi di cognizione.

Il primo è la conoscenza analitica su cui è basata tutta la scienza cognitiva convenzionale. "In questo stato", ha detto Rosch, "il mondo è pensato come un insieme di oggetti separati e gli stati degli affari e della mente umana come una macchina che isola, conserva, e recupera la conoscenza come una rappresentanza indiretta del mondo e di se stessi." L'altro tipo di conoscenza, quella che riguarda il cuore aperto e la volontà aperta, si guadagna "per mezzo di insiemi interconnessi (piuttosto che di parti isolate contingenti) .... Tale conoscenza è 'aperta', piuttosto che determinata, e un senso di valore incondizionato, anziché di utilità condizionata, è parte integrante dell'atto di conoscere se stessi." L'azione derivante da tale tipo di di consapevolezza, continuava la Rosch, "si sostiene essendo spontanei, piuttosto che il risultato di prese di decisione; è compassionevole, in quanto è basata su insiemi più grandi di sé, e può essere incredibilmente efficace". Per risvegliare quest'altra capacità cognitiva nelle persone, nei gruppi e nelle organizzazioni, ho trovato essere produttivo che la gente lavori su progetti reali in contesti reali, che hanno a cuore, e di supportarli con metodi e strumenti che coltivano il cuore aperto. La mente funziona come un paracadute, come dice un vecchio proverbio – che funziona solo quando è aperto.

Lo stesso vale per l'intelligenza del cuore. Diventa a nostra disposizione solo quando coltiviamo la nostra capacità di apprezzare ed amare. Nelle parole del biologo Humberto Maturana, "L'amore è l'unica emozione che valorizza la nostra intelligenza".

4. Presencing : connettersi con la fonte più profonda del vostro se e della vostra volontà

La quarta capacità nel processo U è collegarsi alla sorgente più profonda del vostro se e della vostra volontà. Mentre un cuore aperto ci permette di vedere una situazione in modo complessivo, la volontà aperta ci consente di iniziare ad agire dll'insieme emergente. Lo scultore e consulente aziendale danese Erik Lemcke mi descrisse la sua esperienza riguardo a questo processo: "Dopo aver lavorato con una particolare scultura per qualche tempo, si arriva ad un certo momento in cui le cose cambiano. Quando arriva questo momento di cambiamento, non sono più solo io che sto creando. Mi sento connesso a qualcosa di molto più profondo e le mie mani stanno cocreando con questo potere. Allo stesso tempo, mi sento pieno di amore e attenzione, mentre la mia percezione si allarga. Sento le cose in un altro modo. E' un amore per il mondo e per ciò che sta per venire. Poi intuitivamente so che cosa devo fare. Le mie mani sanno se devo aggiungere o rimuovere qualcosa. Le mie mani sanno come la forma dovrebbe manifestarsi. In un certo senso, è facile creare con questa guida. In quei momenti ho un forte sentimento di gratitudine e umiltà".

5. Cristallizzare : accedere al potere della volontà

Le storie retrostanti a progetti di successo e grande ispirazione, indipendentemente dalle dimensioni, hanno spesso una trama simile - un gruppo molto ristretto di persone chiave che si impegna per le finalità ed i risultati del progetto. Quell'impegnato gruppo di base e la sua volontà si estendono fuori nel mondo e creano un campo di energia che comincia ad attrarre persone, opportunità e risorse che consentono alle cose di accadere. Allora arriva lo slancio. Il gruppo centrale funziona come un veicolo per il manifestarsi dell'insieme. In un'intervista, Nick Hanauer, il fondatore di una mezza dozzina di aziende di grande successo, ha detto a Joseph Jaworski e me: "Uno dei miei detti preferiti, attribuito a Margaret Mead, è sempre stato 'Non dubitate mai che un piccolo gruppo di preparati e impegnati cittadini possa cambiare il mondo. Infatti, è l'unica cosa che è sempre avvenuta.

"Mentre il cuore aperto ci permette di vedere una situazione nell'insieme, l'apertura della volontà ci permette di iniziare ad agire dall'insieme emergente".

Sono assolutamente d'accordo. Si potrebbe fare quasi ogni cosa con solo cinque persone. Con una sola persona, è difficile, ma quando metti quella persona con altri quattro o cinque, si ha una forza con cui lottare. Tutto ad un tratto, si ha slancio sufficiente a rendere quasi ogni cosa che è immanente o alla portata effettivamente reale".

6. Prototipare : Integrare Testa, Cuore e Mani

La sesta capacità nel processo U è l'abilità di integrare testa, cuore e mani per la prototipazione. Per aiutare un golfista che ha perso il suo swing, il maestro allenatore del romanzo e film "La leggenda di Bagger Vance", consiglia: "Cercate con le vostre mani - non pensateci, sentitelo. La saggezza nelle vostre mani è più grande di quanto la saggezza della vostra testa sarà mai". Quel consiglio esplica un principio chiave su come operare sul lato destro della U. Scendere lungo il lato sinistro della U inplica l'apertura e l'affrontare la resistenza di pensiero, emozione e volontà; risalire il lato destro inplica integrare intenzionalmente l'intelligenza della testa, del cuore, e delle mani in un contesto di applicazioni pratiche. Proprio come i nemici interni della strada discendente della U sono rappresentati dal la VdG (voce di giudizio), dalla VdC (voce del cinismo), e dalla VdP (voce della paura), i nemici durante la risalita della U sono i tre vecchi metodi di funzionamento: l'esecuzione senza improvvisazione e consapevolezza (azione reattiva); la riflessione interminabile senza una volontà ad agire (paralisi dell'analisi), e parlare senza una connessione alla fonte e all'azione (bla-bla-bla). Questi tre nemici condividono la stessa caratteristica strutturale. Invece di bilanciare l'intelligenza della testa, del cuore e delle mani, una delle tre domina - la volontà di azioni insensate, la testa in una riflessione senza fine, il cuore in rapporti senza fine. Un particolare interessante in questa fase è che la sequenza con cui il nuovo si mostra nella mente umana è in contrasto con la saggezza convenzionale. (1) Il nuovo comincia di solito con una non meglio specificata emozione o sentimento. (2) La sensazione si trasforma in un senso della cosa: la nuova visione o idea. (3) Dopo la cosa èsi lega ad un problema di contesto, o ad una sfida dove si potrebbe produrre un importante passo avanti di innovazione (il dove: il contesto). (4) Solo allora si comincia a sviluppare una forma in cui il che cosa ed il dove sono incorniciati da una struttura razionale e da una forma di presentazione (il perché: ragionamento razionale). Questa sequenza può essere rintracciata in quasi ogni tipo di innovazione rivoluzionaria. L'errore più grande quando si tratta di innovazione è concentrarsi sulla mente razionale. Affinchè emerga una nuova intuizione, le altre condizioni devono essere già presenti. In breve, il collegamento alle proprie migliori possibilità future e la creazione di potenti idee innovative richiede l'apprendimento dell'accesso all'intelligenza del cuore e delle mani, non solo all'intelligenza della testa.

7. Realizzare : Suonare il Grande Violino

La settima capacità nel processo di apprendimento U è suonare il grande violino. Quando gli ho chiesto di descrivere momenti di tipo "presencing" della sua esperienza musicale, il violinista. Miha Pogacnik mi ha raccontato il suo primo concerto a Chartres. "Mi sono sentito come se la cattedrale mi avesse quasi fatto venire fuori. 'Vieni fuori con tutto te stesso!', diceva. Poichè ero giovane tentavo di suonare, come avevo sempre fatto: suonare da solo il mio violino. Ma poi ho capito che a Chartres effettivamente non si può suonare il tuo piccolo violino, devi invece suonare il 'grande violino'. Il piccolo violino è lo strumento che è nelle tue mani. Il grande violino è la cattedrale intera che ti circonda. La cattedrale di Chartres è costruita interamente secondo principi musicali. Suonare il grande violino richiede di ascoltare e suonare da un altro luogo, dalla periferia.

"… connettersi al meglio delle proprie possibilità future e creare potenti idee innovative richiede l'intelligenza del cuore e delle mani, Non solo l'intelligenza della testa."

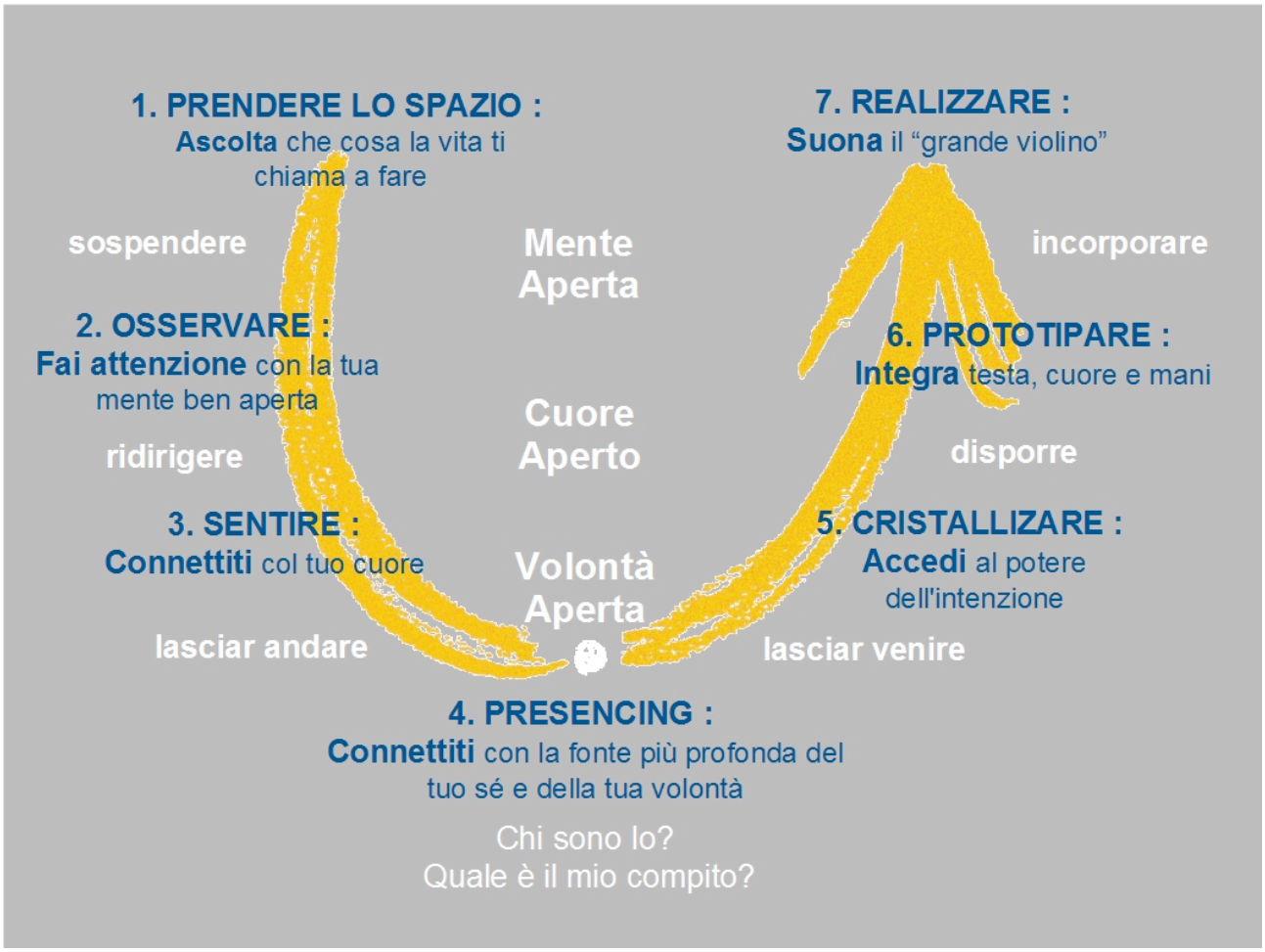

Figura 4. **Una Nuova Tecnologia Sociale con Sette Capacità di Leadership**: La capacità di muoversi attraverso il processo U come gruppo, organizzazione o sistema richiede una nuova tecnologia sociale,il Presencing, un viaggio interiore e un'intima connessione che aiutano a portare avanti le novità del mondo.

Dovete spostare l'ascolto e la riproduzione da dentro ad oltre voi stessi". La maggior parte dei sistemi, delle organizzazioni e delle società oggi necessitano di due elementi essenziali che ci permettono di suonare il grande violino: (1) leader che convocano i giusti gruppi di giocatori (persone che sono in prima linea collegate tra loro dalla stessa catena del valore), e (2) una tecnologia sociale che permette un incontro multi-stakeholder per spostarsi dal discutere al co-creare il nuovo. Eppure, ci sono molti esempi di come questa capacità di agire e operare dal più grande insieme può funzionare. Uno è in risposta alle catastrofi. Quando si verifica un disastro, altri meccanismi (come la gerarchia) non esistono o (come i mercati o la negoziazione in rete) non sono sufficienti per affrontare la situazione. In queste situazioni vediamo l'emergere di un quarto meccanismo di coordinamento – vedere e di agire dalla presenza dell'insieme (figura 2).
In sintesi, le sette capacità di leadership della Teoria U sono le condizioni abilitanti che devono essere messe in essere nel processo U e nei suoi momenti di funzionamento (figura 4). In assenza di queste sette capacità di leadership, il processo U non può essere realizzato. Queste sette capacità di leadership della Teoria U sono oggi praticate nei seguenti esempi di innovazione multi-stakeholder e di applicazioni corporate. Siete inoltre invitati a saperne di più a proposito del Presencing Institute, che è dedicato a far avanzare queste nuove tecnologie sociali integrando scienza, coscienza e profondo cambiamento sociale in una coerente metodologia di rilevamento e co-creazione del futuro che sta cercando di emergere.

Applicazioni

Molti progetti che utilizzano la teoria U sono stati avviati di recente o sono ad un buon punto. Qui ci sono alcuni dei primi esempi e alcuni dei loro primi risultati.

I. Innovazione Multi-stakeholder

Trasformare un sistema sanitario locale - Germania

In una zona rurale di circa 300.000 abitanti nei pressi di Francoforte, in Germania, una rete di medici ha applicato il processo U in diversi modi, ad esempio in un forum di dialogo medico-paziente. Quando le negoziazioni tra la rete dei medici e la compagnia di assicurazione andò in fase di stallo, il nucleo di medici invitò altri medici e i loro pazienti ad un incontro di un giorno progettato secondo il processo U. In preparazione alla riunione, un gruppo di studenti addestrato nelle interviste dialogiche ha parlato con 130 pazienti ed i relativi medici. Poi ha invitato tutti gli intervistati in una sessione di feedback, alla quale 100 di loro hanno partecipato. Durante questo evento e dopo, i pazienti e i medici si sono spostati da relazioni cortesi e di dibattito al dialogo reale ed al pensare insieme. Le iniziative nate o cristallizzate nel corso di questo giorno hanno avuto un profondo impatto sulla regione. Un gruppo ha proposto un formato standard per il trasferimento delle informazioni tra ospedali e medici esterni e da allora è stato aperto un ufficio per i medici esterni nel più grande ospedale nella regione. E' gestito congiuntamente dai medici ospedalieri e di famiglia ed opera per migliorare la cruciale interfaccia tra le due categorie. Il gruppo ha inoltre realizzato il prototipo, poi istituzionalizzato, di un nuovo programma che offre una migliore cura di emergenza per i pazienti, incorpora cooperazione cross-istituzionale, e costa meno. Come conseguenza, sono stati realizzati 4 fattori di risparmio dei costi, e le lamentele dei pazienti in quella regione sono diminuite quasi a zero.

ELIAS : Creare un Ecosistema Globale di Innovazione www.elias-global.com

ELIAS (leader emergenti per l'Innovazione atraverso vari settori) è una rete globale di venti imprese, governi e organizzazioni civiche dedicato alla ricerca di soluzioni produttive ai dilemmi che creano più confusione nei nostri tempi. Ogni membro è una centrale elettrica nel suo regno - BASF, BP, Oxfam, Nissan, la Society for Organizational Learning, Unilever, il Global Compact delle Nazioni Unite, L'UNICEF, la Banca Mondiale, e il World Wildlife Fund, tra gli altri. Insieme, i membri ELIAS stanno esaminando problemi combinando pensiero sistemico, profonda consapevolezza personale, e abilità di ascolto con prototipi tangibili al fine di sviluppare e sperimentare nuovi approcci intersettoriali per alcune delle sfide più difficili di oggi. Il Programma pilota ELIAS ha riunito un gruppo di 25 leader ad alto potenziale di queste organizzazioni e li ha mandati in un viaggio di apprendimento intensivo che include la formazione per la costruzione di capacità di leadership e l'innovazione di sistemi tangibili. Dopo essere stati ombra l'uno dell'altro nei loro ambienti di lavoro (ciascun borsista ha trascorso alcuni giorni nella vita di uno o più coetanei in un altro settore di attività), il gruppo si è recato in Cina nell'autunno del 2006, dove si sono impegnati in discussioni con leader di pensiero cinesi, si sono consultati con ingegneri della sostenibilità, si sono recati nella Cina rurale per osservare le sfide emergenti e terminato il viaggio con una settimana di ritiro contemplativo.

- Uno dei progetti di prototipazione sviluppato dal gruppo pilota ELIAS è il gruppo Sunbelt, che sta esplorando metodi per portare energia solare ed eolica in comunità emarginate, specialmente nell'emisfero australe. Questo modello decentralizzato, distributivo e democratico potrebbe ridurre in misura significativa le emissioni di CO2 e promuovere crescita economica e benessere nelle comunità rurali.
- Un altro gruppo sta sperimentando risorse energetiche alternative, come lo sviluppo delle energie rinnovabili locali e le fonti ibride di alimentazione per l'industria automobilistica cinese.
- Un gruppo localizzato in Africa sta testando sistemi mobili di educazione alla vita di comunità come mezzo per sradicare la pandemia dell'HIV/AIDS.
- Un collega ELIAS del Ministero del Commercio indonesiano ha applicato il

processo U alle politiche del governo per lo sviluppo sostenibile della produzione di zucchero in Indonesia. La sua idea è stata quella di coinvolgere tutti i principali portatori di interessi nel processo decisionale. I risultati sono stati sbalorditivi: per la prima volta le politiche del Ministero non hanno determinato proteste violente o sommosse da parte degli agricoltori o di altre parti chiave interessate nella catena del valore. Ora, lo stesso approccio è stato applicato ad altre materie prime ed agli standard per la produzione sostenibile. Il gruppo di ELIAS di base in Indonesia prevede di lanciare una versione nazionale della piattaforma ELIAS per l'innovazione intersettoriale nei primi mesi del 2008 che si concentrerà sui gravi problemi di inondazione in Jakarta.
• Il gruppo con sede in Brasile è concentrato sull'integrazione di tutta la domanda e della catena di fornitura dei prodotti dell'agricoltura biologica. Essi stanno creando infrastrutture, innalzando la consapevolezza, e costruendo capacità e sostegno delle reti di piccoli agricoltori che utilizzano metodi di agricola biologica. Gli obiettivi comprendono il miglioramento della correttezza contrattuale e la creazione della trasparenza che consentano all'intera catena del valore, dai contadini ai consumatori, di vedersi l'un l'altro, collegarsi, e co-evolversi. Il gruppo di ELIAS in Brasile intende anche lanciare una versione nazionale della piattaforma di innovazione ELIAS in Brasile nel 2008.
• Nelle Filippine, un partecipante ELIAS di Unilever si è unito in gruppo con alcuni ex colleghi che ora lavorano nel settore delle ONG per formare una joint venture (MicroVentures) che consiglia e finanzia donne micro-imprenditori nelle Filippine, sfruttando gli affari di Unilever e la sua rete a livello di comunità. Quella che era iniziato come un'idea da parte di poche persone due anni fa si è trasformata in una vibrante e in rapida evoluzione rete globale di attori del cambiamento e di progetti di prototipazione. Oltre a specifici progetti e programmi a livello di impresa, città e paese, i colleghi ELIAS hanno sviluppato un'iniziativa di prototipazione a livello di ecologia globale e una rete alumni di leader ad alto potenziale in alcune delle istituzioni più innovative nel mondo degli affari, governativo e del settore delle ONG. Insieme, questa rete globale spera di utilizzare uno spazio di attività per sviluppare la capacità di rispondere ad alcune delle sfide del nostro tempo in modi veramente innovativi (campo 4 delle risposte).

Altri risultati di partecipazione al programma ELIAS comprendono:
1. Prototipi di innovazione intersettoriale che indirizzano verso le sfide condivise di creazione di valore per la tripla linea di base di ambiente, società ed economia con l'obiettivo finale dello sviluppo della sostenibilità globale;
2. Una rete sempre crescente di leader nel settore pubblico, privato e civile che favorisce ed accelerare i benefici per i singoli membri;
3. Informazioni e idee innovative per soluzioni per le sfide dei singoli membri;
4. Una migliorata capacità tra i leader per affrontare la complessità della globalizzazione e dello sviluppo sostenibile attraverso innovazioni pratiche.

Zambia : Leadership intersettoriale per azioni collettive contro l'HIV e l'AIDS

Questa iniziativa è stata creata da un gruppo intersettoriale di leader che cercavano di ottenere un profondo e duraturo impatto su HIV e AIDS in Zambia. Il loro obiettivo è quello di spostare i fenomeni sistemici sottostanti che alimentano la pandemia. Sperano di ottenere una svolta nel pensiero e nell'azione che può essere applicata ad altre aree e regioni. Possibili progetti di prototipo possono essere considerati:

• cambiare la mente e il cuore del presidente dello Zambia su HIV/ AIDS, magari con l'offerta di fornirgli un consulente sull'HIV;
• "risvegliare" gli altri leader e responsabili del cambiamento nella società;
• cambiare il ruolo dei media in Zambia;
• motivare le persone a fare il test per l'HIV/ Aids, magari rendendo la consulenza obbligatoria per coloro che risultano positivi;
• trovare nuovi modi per curare e educare i giovani che devono crescere senza genitori.

Il laboratorio alimentare sostenibile www.sostainablefoodlab.com

Il laboratorio alimentare sostenibile (SFL) comprende i leader provenienti da più di 100 organizzazioni che rappresentano un microcosmo degli stakeholder dei sistemi di distribuzione degli alimenti. Lo scopo di questo intervento su larga scala è quello di rendere i sistemi alimentari più sostenibili. I membri attuali includono persone dalle seguenti aziende: Carrefour, General Mills, Nutreco, Organic Valley Cooperativa, Rabobank, Sadia, Costco, US Foodservice, SYSCO, e Unilever; da organizzazioni governative in Brasile e nei Paesi Bassi, più la Commissione europea, l' International Finance Corporation, e la Banca Mondiale; dalle organizzazioni della società civile, comprese le Confederazione nazionale

dei lavoratori agricoli del Brasile, Oxfam, The Nature Conservancy, il World Forum of Fish Harvesters and Fishworkers, e il World Wildlife Fund. I progetti di prototipazione del laboratorio stanno affrontando le innovazioni della supply chain, l'espansione della domanda per la sostenibilità, gli standard di acquisto, e i cambiamenti politici.

L'iniziativa africana sulla leadership e l'innovazione dei sistemi della salute pubblica

Questa iniziativa svilupperà un modello replicabile per migliorare la leadership e le prestazioni dei sistemi nella salute pubblica utilizzando un approccio chiamato Innovation Lab. L'Innovation Lab aumenta l'efficacia dei leader, coltivando le loro capacità manageriali e affrontando le attitudini, i valori e le relazioni che guidano il comportamento. Stimola il cambiamento del sistema consentendo a gruppi dirigenti intersettoriali di acquisire vantaggio dalle nuove opportunità e per eliminare i colli di bottiglia.
L'Innovation Lab in Namibia riunirà gruppi di dirigenti della sanità provenienti dal governo, dalle imprese e dalla società civile. I gruppi saranno guidati attraverso un programma di apprendimento intenso per lo sviluppo della leadership e un'esperienza formativa basata su progetti per oltre due anni. Il progetto pilota di questo approccio cerca di essere a vantaggio delle persone che non sono servite dai correnti sistemi sanitari, in particolare coloro che vivono con meno di 2 dollari al giorno. La proposta è stata cocreata dall'Istituto Synergos, dal Presencing Institute, da Generon Consulting, e da McKinsey & Company in collaborazione con partner del Sud del mondo ed è stato presentato alla Bill e Melinda Gates Foundation per il finanziamento.

II. Applicazioni aziendali

Hewlett-Packard

HP ha applicato la Teoria U per l'attività di cambiamento all'interno del suo portafoglio di business nella fotografia digitale, concentrandosi sul miglioramento della customer experience e delle strategie di business comuni alle diverse categorie di prodotto. Nel 2005, HP ha lanciato un'attività per migliorare il valore dei suoi prodotti e servizi della fotografia digitale progettando una "esperienza del cliente" irresistibile per tutto il suo ampio portafoglio. Anche se in origine progettava di concentrarsi sulle esperienze dei clienti, le interviste con i dirigenti hanno rivelato che fornire soddisfacenti esperienze dei clienti avrebbe richiesto notevoli strategie di sviluppo e allinemento tra categorie di prodotto e catene del valore. E' stato allora sviluppato e lanciato un impegno al cambiamento più olistico, composto da quattro azioni: (1) un'azione di Executive Leadership per affrontare l'apprendimento operativo e la gestione della leadership, compresa la gestione degli obiettivi di portafoglio e la direzione di programmi interdipendenti tra business; (2) un modello operativo di Experience Design per affrontare la governance, il processo decisionale, i processi di collaborazione e il ciclo di vita; (3) un'azione di Experience Design per sviluppare le capacità di progettazione e la capacità necessaria per soddisfare gli obiettivi di business; e (4) un'azione di sviluppo organizzativo per far crescere una più ampia cultura organizzativa a sostegno delle tre precedenti azioni. Nell'azione di Executive Leadership, un primo workshop ha istituito una prospettiva comune riguardo le opportunità e le sfide della fotografia digitale. Questo workshop ha inoltre istituito un programma di apprendimento che è servito come base per i viaggi di apprendimento dei dirigenti. Sulla base dei primi risultati positivi dell'impegno nella fotografia digitale, HP sta ora perseguendo un uso più ampio della Theory U per l'impegno al cambiamento nel suo Imaging and Printing Group.

Royal Dutch Schell

Shell ha applicato alcuni elementi chiave della Teoria U per progetti di cambiamento della Shell EP Europa. Nel 2005 l'organizzazione stava avvertono notevoli problemi riguardanti i suoi nuovi processi lavorativi per la manutenzione degli impianti. Un sito, un impianto di gas nei Paesi Bassi, con circa 60 dipendenti, è stato selezionato per essere il sito pilota per la diagnosi di quello che stava succedendo. Le interviste con il personale della Shell hanno rivelato che i problemi nell'organizzazione, pur essendo attribuiti al nuovo software SAP, erano i sintomi più probabili del modo in cui le persone stavano lavorando insieme.
Il ricco materiale ottenuto dalle interviste ha permesso ad un team di consulenti interni di sviluppare un certo numero di proposizioni del

tipo "cosa c'è in questo per me?" come modo di attingere ai sentimenti delle persone. Le proposizioni, sotto forma di cartoni animati, sono state utilizzate in due focus group piccoli di sei o sette persone per aiutare il personale Shell a visualizzare un diverso futuro. Nei dialoghi dei focus group, i dipendenti Shell sono stati in grado di esprimere alcuni dei loro sentimenti più profondi riguardo al lavorare nello stabilimento e riguardo a SAP. Hanno espresso il desiderio di minor conflittualità durante la giornata lavorativa, ed hanno accolto idee per un nuovo approccio organizzativo efficace. Invece di cercare specifici obiettivi di business, il team ha cercato di creare un migliore ambiente per l'apprendimento, l'innovazione e il cambiamento. I risultati di tale approccio dimostrano che è potente e sostenibile. Dice Jurry Swart della Shell: "Dopo un paio di mesi abbiamo visto migliorare i KPI [indicatori chiave di performance] del processo. Inoltre abbiamo visto un cambiamento culturale in tutta l'organizzazione, dall'essere negativi e scettici al diventare attenti e acuti per andare avanti. Un sondaggio dei partecipanti della Shell ha evidenziato una maggiore motivazione e una ridotta frustrazione nel sito dell'impianto di gas".

Sviluppo della Leadership www.ottosharmer.com

Con i suoi colleghi, Otto Scharmer ha sviluppato e realizzato un programma competitivo di sviluppo della leadership basato sulla Teoria U nelle organizzazioni di tutto il mondo, tra cui Daimler, Pricewaterhouse-Coopers, e Fujitsu. Più di 150 leader da ogni organizzazione hanno partecipato fino a oggi a questi programmi, e insieme funzionano come una rete importante per la comunicazione ed il coaching reciproco sull'innovazione aziendale e sul cambiamento trasformazionale. Per esempio, alla Daimler, tutti i direttori neopromossi utilizzano il metodo U per affrontare le loro migliori e più rapide sfide di business e di leadership. Quando prendono le loro nuove posizioni, esplorano le sfide di leadership del loro network conducendo interviste dialogiche con tutti gli stakeholder chiave per vedere il loro nuovo lavoro dal punto di vista degli altri. Ogni nuovo direttore è incoraggiato a fare quattro domande:

1. Qual è il tuo obiettivo più importante, e come posso aiutarti a realizzarlo?
2. Quali criteri verranno utilizzati per valutare se il mio contributo al tuo lavoro ha avuto successo?
3. Se fossi in grado di cambiare due cose nella mia area di responsabilità entro i prossimi sei mesi, quali due cose creerebbero più valore e benefici per te?
4. Quali sono, se esistono, le tensioni storiche e/o le esigenze contrastanti che hanno reso difficile per le persone nel mio ruolo o funzione soddisfare le vostre esigenze e aspettative?

Con le risposte a queste domande in mano, i direttori si riuniscono per un laboratorio di cinque giorni basato sulla U che li aiuta a collegarsi più profondamente sia alle loro sfide, sia gli uni agli altri, e sia con se stessi. Il laboratorio ed il follow-up comprendono attività su casi reali, il dialogo, il coaching tra pari, ed uno spazio di silenzio intenzionale. I direttori che hanno vissuto questo ambiente di apprendimento hanno registrato cambiamenti nei comportamenti personali (ad esempio una migliore capacità di ascolto ed una maggiore capacità di operare in stato di pressione) che hanno portato a nuove tecniche di leadership, comportamenti e risultati. Gli stessi hanno usato molte di queste competenze nei loro ambiti di responsabilità e stanno cominciando ad applicarle nei cambiamenti organizzativi e correlati alla sostenibilità.

III. Presencing Institute

Il Presencing Institute è una comunità globale di individui, istituzioni e iniziative che applicano e propongono il processo U e il presencing per creare profonda innovazione e cambiamento collettivamente. E' costituito da attori chiave e leader del mondo economico, dei governi, e della società civile che sono al centro del progetto ecologico in rapida evoluzione sopra descritto. Il Presencing Institute si concentra sul perfezionamento della tecnologia sociale del presencing e sul metterla a disposizione di tutti gli attori del cambiamento che vogliono operare da uno spazio di possibilità future che sentono voler emergere.
Il Presencing Institute offrirà con regolarità corsi pubblici per lo sviluppo delle capacità in tutto il Nord e Sud del Mondo (Nord America, Sud America, Europa, Asia, Africa, Australia), a partire dal 2007 e 2008. L'istituto aspira a creare una costellazione globale di "luoghi potenti" o "punti di agopuntura planetaria" che

funzionano come gli spazi di mantenimento e supporto di una infrastruttura per un movimento globale incipiente che integra scienza, coscienza, e cambiamento sociale profondo.

Per partecipare al Presencing Institute:
www.presencing.com

Per ordinare il libro, Teoria U: Dirigere dal Futuro che emerge:
www.theoryU.com oppure
www.amazon.com

Per ulteriori copie di questa Sintesi:
www.theoryU.com
per scaricare e stampare la propria copia da un file pdf, o lasciare il tuo indirizzo email per ricevere opuscoli stampati gratuiti.

Biografia

Il Dr. C. Otto Scharmer è un Senior Lecturer presso il MIT e il presidente fondatore di ELIAS (Leader emergenti per l'innovazione nei diversi settori), un programma che collega venti organizzazioni leader a livello mondiale, dei settori delle imprese, dei governi e della società civile, al fine di prototipare profonde innovazioni di sistema per un mondo più sostenibile. Egli è anche il presidente fondatore del Presencing Institute e un visiting professor presso il Centro per l'Innovazione e la Ricerca della Conoscenza, della Scuola di Economia di Helsinki. Scharmer è consulente di imprese globali, istituzioni internazionali, e iniziative intersettoriali di cambiamento in Nord America, Europa, Asia e Africa. Ha co-progettato e portato avanti programmi di leadership che prevedono la vincita di premi per organizzazioni clienti tra cui Daimler, Pricewaterhouse-Coopers, e Fujitsu. Scharmer ha conseguito un Ph.D. in economia e management all'Università di Witten-Herdecke in Germania. Il suo articolo "Leadership Strategica all'interno della Triade Crescita-Occupazione-Ecologia" ha vinto il Premio di McKinsey per la ricerca nel 1991. Una sintesi della sua ricerca più recente è riportato in un quadro teoretico della pratica chiamata "presencing", che egli ha elaborato in *Theory U: Leading from the Future as It Emerges* (2007), and in *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society* (2005), dove è co-autore con Peter Senge, Joseph Jaworski, e Betty Sue Flowers. Con i suoi colleghi, Scharmer ha utilizzato il presencing per facilitare l'innovazione e il cambiamento profondo nei processi sia all'interno delle imprese e che tra i sistemi sociali. Maggiori informazioni su Scharmer e le sue opere possono essere trovati all'indirizzo:

www.ottoscharmer.com

Traduzione in italiano :

Luigi Spiga

www.worldischanging.org

In un mondo carico di troppe informazioni, è occasionalmente una benedizione incontrare una nuova idea su come percepire, pensare e agire sul nostro mondo eccessivamente complesso. Il modello della Teoria U di Scharmer, su come aprire la nostra mente, le nostre emozioni e nostra volontà nei momenti di scoperta e comprensione reciproca, è profondo e risponde a grandi bisogni. I lettori saranno impressionati non solo dalla profondità della teoria di questo volume, ma anche dall'approccio molto pratico che Scharmer ci fornisce per ampliare la nostra capacità umana di crescere. Questo diventerà un libro importante. - Edgar Schein, Professore Emerito di Management della Sloan School of Management del MIT.

Anche se molti concordano con l'osservazione di Einstein che "i problemi non possono essere risolti con lo stesso livello di coscienza che li ha creati", la questione chiave rimane come realizzare un tale cambiamento. La Teoria U di Otto Scharmer offre una prospettiva integrante unica combinata con un approccio pratico per affrontare le grandi questioni che ci pone davanti il nostro mondo di oggi. - Jack Jacometti, Vice Presidente, Global Development GTL, Shell International Gas Limited.

La Teoria U è destinata a diventare uno dei paradigmi che definiscono del 21 ° secolo. - Nicanor Perlas, vincitore del Premio Nobel Alternativo 2003 e del Programma Ambientale delle Nazioni Unite Global 500.

Stiamo usando il metodo della Teoria U con diversi gruppi di leadership negli Stati Uniti, in Europa e in Asia. L'impatto sulla nostra organizzazione è notevole, ma ancora più importante è la sorprendente crescita personale che molti leader hanno sperimentato. Il lavoro di Scharmer ha permesso loro di sperimentare un nuovo approccio al mondo. - Marcia Marsh, Senior Vice President Operations, World Wildlife Fund.

Otto Scharmer ci ha dato un libro brillante, provocatorio e importante sul principale confine della "prossima grande questione": il pensiero integrale. Altamente consigliato. - Ken Wilber, autore, A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality.

Questo libro è una lettura obbligata per tutti coloro che sono interessati al futuro emergente della leadership nella teoria e nella pratica. La Teoria U di Otto Scharmer ti porta in una immersione emozionante in profondità nel vero centro della leadership come un processo di conoscenza interiore e innovazione sociale. Con molti esercizi collaudati e pratici tratti da un ricco background di discipline, questo libro vi aiuterà a scoprire e seguire il cammino verso la padronanza del vostro viaggio nella leadership. Supera i confini dell'attuale saggezza nella leadership e invita ad esplorare lo strumento più forte che c'è della leadership: te stesso. - Ralf Schneider, responsabile del Global Talent Management, PricewaterhouseCoopers.

Questo libro è una fonte d'ispirazione. Dà la definizione al mistero del processo creativo. E conferma e chiarisce che cosa abbiamo fatto nella nostra azienda. Grazie Otto per questo grande lavoro! - Eileen Fisher, Presidente e Chief Creative Officer, EILEEN FISHER Inc.