

Otto Scharmer – Katrin Kaufer

## Leadership in un futuro che emerge

Da ego-sistema a eco-sistema: nuove economie e nuove società



FrancoAngeli  
Milano 2015  
pp. 246, € 28

di **Maria Grazia Magazzino**

Formatrice e Consulente Aziendale

«Finanza. Cibo. Carburante. Mancanza di acqua. Scarsità di risorse. Clima. Caos. Povertà diffusa. Migrazioni di massa. Fondamentalismo. Terrorismo. Oligarchie finanziarie. Siamo entrati in un'epoca di disgregazione. Eppure, la possibilità di una profonda trasformazione personale, sociale e globale non è mai stata così a portata di mano. Questo è il nostro momento» (p. 15). È questa l'ouverture del libro di Otto Scharmer e Katrin Kaufer, del Massachusetts Institute of Technology (MIT). Scopo del testo è condurre il lettore in un percorso di studio e riflessione narrativa sull'impatto rigenerativo che un processo di leadership consapevole può produrre sulle organizzazioni sociali e, in modo più ampio, sulla società civile, invertendo un modello economico «ego-sistemico» in un'economia «eco-sistemica»: «dall'ego all'eco» è il mantra che attraversa il libro.

La singolarità del volume risiede non solo nell'inusuale struttura a spirale dei temi, per cui l'argomento precedente viene ripreso nel successivo e portato a un diverso livello, ma anche nella scelta di coinvolgere il lettore lungo il percorso

attraverso una serie di domande che, alla fine di ciascun capitolo, avviano la riflessione personale, unite a suggerimenti per una «conversazione di circolo» che il lettore è invitato ad animare.

Il cuore della proposta degli AA., esito di oltre 18 anni di studi e progetti applicativi, è mostrare come un'organizzazione possa promuovere contesti di *presencing* – una combinazione dei termini *presence* e *sensing* –, in cui la consapevolezza (*presence*) profonda della realtà consente di percepire (*sensing*) il futuro e in qualche modo anticiparlo, mettendo in atto nuove intuizioni e nuove pratiche (cfr Introduzione e cap. I).

L'esperienza del *presencing* è metodologicamente descritta come un immaginario percorso lungo la lettera U (*Theory U*): ha inizio con l'osservazione della realtà attraverso uno sguardo libero da consuetudini e modelli del passato (parte sinistra della U); procede con la riflessione (fondo della U); per permettere alla conoscenza interiore di emergere e comprendere la questione in gioco; infine vi è la traduzione in un'azione agile e rapida delle intuizioni acquisite (parte destra della U). Questa teoria

è il contesto di riferimento per attivare processi di innovazione e cambiamento: profonde dinamiche di rigenerazione sono possibili solo se si sosta nel punto più in basso della U e si crea uno spazio di contatto tra ciò che accade nella realtà e la parte più profonda di noi e delle nostre organizzazioni, per lasciar emergere una rinnovata consapevolezza di chi realmente siamo, cosa vogliamo realizzare e come desideriamo farlo.

Quali processi di *presencing leading* avviare per invertire il modello economico ego-sistemico? È questo il terreno su cui si misura questo volume, incentrato non sulla figura del leader ma sull'azione del condurre. Il titolo originale, *Leading from the emerging future*, a differenza dell'italiano, mette proprio in gioco il verbo *to lead*, condurre, rendendo più chiara l'idea della leadership intesa come processo dinamico in continuo divenire, capace di reinventare costantemente se stesso, per entrare in sintonia efficacemente con la realtà.

L'analisi sociale ed economica condotta dagli AA., pure non nuova nei contenuti, restituisce al lettore un quadro di sintesi utile per capire quali sono le sfide per un'azione efficace di *presencing leading*. La prima sfida da fronteggiare (cfr capp. II e III) è lo scollamento tra l'attuale realtà economica eco-sistemica, interdependente e globale, e l'operato dei leader istituzionali, ancorato invece a una cultura organizzativa ego-sistemica, nella quale gli interessi dei soggetti esterni al raggio d'azione dell'istituzione o dell'impresa sono considerati un'eternità.

Nell'ottica ego-sistemica le questioni sono affrontate a partire dai sintomi, lasciando in secondo piano i temi di fondo e le loro interconnessioni e generando tre divari: ecologico, con il depauperamento e il degrado delle risorse naturali e l'utilizzo crescente di risorse non rinnovabili; sociale, con la disuguaglianza e la polarizzazione sociale; spirituale e culturale, con

il divario tra il sé attuale di ciascuno e il "Sé", costituito dall'insieme delle potenzialità che albergano in ogni persona.

Questi divari sono alla radice di altre e più profonde disconnessioni (economia reale e finanza, imperativo alla crescita infinita e risorse limitate del pianeta) che determinano un profondo scollamento tra la struttura della realtà sociale e i modelli economici e organizzativi impiegati per la gestione delle risorse comuni.

La principale sfida della leadership è colmare questo scollamento: «l'obiettivo deve – *must*, nel testo originale – essere quello di "co-sentire, co-ispirare e co-creare" un futuro che sta emergendo in un sistema che valorizzi il benessere di tutti piuttosto che quello di pochi. Questo non è un imperativo etico ma anche economico» (p. 25). Come coordinare e connettere i processi di collaborazione tra le parti di un sistema intrinsecamente caratterizzato dalla divisione delle funzioni, delle decisioni, della manodopera? Secondo gli AA. le attuali situazioni di crisi derivano dal fatto che gestiamo questioni complesse, di dimensione globale, con metodologie proprie di modelli obsoleti. Occorre attraversare una soglia evolutiva, urge un meccanismo di coordinamento nuovo, in grado di completare i modelli esistenti (gerarchia, mercato, negoziazione e partecipazione) e di costruire la capacità dell'intero sistema di vedere se stesso, percepire quello che vuole emergere ed esplorare il futuro attraverso il fare.

Affiora qui quello che gli AA. definiscono «il punto cieco istituzionale» (p. 130): non ci sono spazi in cui le persone, i gruppi, l'intero sistema possano costruire una percezione condivisa della realtà, ma solo punti di vista individuali; tutti propongono la propria visione di realtà dentro i loro compartimenti stagni istituzionali.

Il *presencing leading* è chiamato a creare spazi, costruire contesti, avviare consapevolmente a ogni livello organizzati-

vo – sociale, aziendale, istituzionale – le «Azioni Collettive Basate sulla Consapevolezza (ABC)» (ivi) in grado di aumentare la capacità del sistema di percepire e reiventare se stesso. Dai numerosi esempi raccontati emerge come un sistema di controllo che norma eccessivamente le attività, che negozia continuamente condizioni, tempi e risoluzioni «alza la cortina» (p. 132) che blocca la sua capacità di vedere se stesso e di evolvere. Aumentare la qualità della consapevolezza e le procedure in grado di consentire al sistema di vedersi attraverso gli occhi delle parti interessate è il punto di leva della leadership e di ogni cambiamento sistemico profondo.

Nei capitoli successivi (V e VI) la riflessione sul *presencing leading* è condotta a un livello diverso, più profondo. Il viaggio «dall'ego all'eco»-sistema è un percorso dall'io al noi, che coinvolge simultaneamente quattro livelli: la persona, il gruppo sociale, l'organizzazione e il sistema nel suo insieme, generando gradi di consapevolezza sempre maggiori. In definitiva, per gli AA. la formula per un processo di cambiamento significativo non è «la forma segue la funzione» ma «la forma segue la consapevolezza». La qualità della percezione e attenzione di ciascun componente di un sistema determina una linea di azione lungo la quale una situazione può positivamente svilupparsi ed evolvere. Un processo di trasformazione di un sistema richiede quindi il potenziamento della consapevolezza di chi vi agisce al suo interno, come persona e come gruppo. «Il successo di un intervento dipende dallo stato interno di chi lo effettua» (p. 31). Tale affermazione dice bene quanto l'efficacia e la qualità delle nostre azioni non dipendono da quello che facciamo o da come lo facciamo, ma dal locus interiore da cui operiamo, che spesso è «il punto cieco della nostra esperienza quotidiana» (ivi), che tende a essere al di fuori dell'attenzione consapevole di ciascuno.

In sintonia con il taglio esperienziale e pratico del libro, gli AA. presentano una matrice di evoluzione sociale per spiegare come applicare questi principi alla vita di una persona (ascoltare), di un gruppo (conversare), di un'istituzione (organizzare), e di un sistema (coordinare), un *concept* che mette a fuoco modelli organizzativi, processi e condizioni che abilitano consistenti cambiamenti sistemici nonché le strategie necessarie e i loro effetti.

Il lavoro, pur non presentando un compatto impianto unitario di fondo, opera una sintesi creativa e una ottima sistematizzazione della nuova cultura del *presencing leading*, chiamata a reinventarsi modelli organizzativi per nuove economie e società. Il suo pregio è condurre il lettore oltre i confini, al di là del pur solido dispositivo teorico di riferimento, lungo un'esperienza viva, anche attraverso il racconto degli interventi degli AA. in varie parti del mondo e nelle realtà più diverse. È così possibile percepire l'eco-sistema come un organismo, che per vivere e rigenerarsi ha necessità di mantenere attiva un'alta interconnessione tra persone, gruppi, organizzazioni e il sistema nel suo insieme. Uno sguardo ampio, che invita a guardare oltre la cultura del dialogo, di cui si evidenziano pregi e limiti, per indagare intenzionalmente la dimensione invisibile del “campo sociale”, secondo l'assunto che ogni problema visibile è lo specchio di uno non visibile, che ha bisogno di essere portato a consapevolezza, perché il sistema sia in grado di vedere se stesso e di co-evolvere.

Il *presencing leading* ha il compito di curare la qualità del “campo sociale” nel quale si trova a operare perché i semi del futuro che emerge fioriscano, con la consapevolezza che la più significativa sfida del nostro tempo è imparare ad agire questo cambiamento collettivamente e non solo individualmente.