

Gruppo “Sostenibilità e Generatività” del XXXII Convegno Nazionale AIF

Sintesi del lavoro di Otto Scharmer – Seconda parte

Di Viviana Olivieri¹ e Elena Piani²



Premessa

Per una introduzione a questo approfondimento rimandiamo alla lettura della 1° parte del nostro scritto apparsa sul [numero precedente di Learning News](#).

Il contributo di Otto Scharmer

Il lavoro di Scharmer³ è la continuazione della ricerca di P. Senge⁴, fondatore, insieme ad alcuni colleghi e diverse multinazionali, del Centro per l'Apprendimento Organizzativo del MIT, all'inizio degli anni '90.

Negli anni '70, Senge era dottorando e faceva parte del gruppo **MIT System Dynamics** che aveva prodotto l'influente studio sui **limiti alla crescita**⁵ e che aveva

¹ Viviana Olivieri - laureata in scienze della formazione e giornalismo, formatrice esperta in umanizzazione delle cure, Editorialista e scrittrice, vice presidente AIF Veneto, comitato scientifico AIF "Premio Basile. Email: vivianaolivieri7@gmail.com

² Elena Piani laureata in economia e management, formatrice esperta in competenze trasversali e innovazione sociale, socia AIF delegazione Toscana. Email: elena@pianiprojects.it

³ **Claus Otto Scharmer** nato nel 1961 è docente senior presso la Sloan School of Management (MIT) e co-fondatore del Presencing Institute. Presiede il programma MIT IDEAS per l'innovazione intersettoriale ed è autore / coautore di diversi libri. <https://www.ibs.it/teoria-u-fondamentali-principi-applicazioni-libro-otto-scharmer/e/9788868962029>

⁴ P. Senge, [The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization](#), Doubleday, New York, 1990 e [The Fifth Discipline Fieldbook](#), 1994, [The Dance of Change](#) 1999, Presence: Human Purpose and the Field of the Future, con [O.Scharmer](#), J.Jaworski & B.Sue Flowers, 2005.

⁵ J. Forrester, [World Dynamics](#), 1971 e [Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jørgen Randers](#), and William W. Behrens III e altri 17 ricercatori, [Limits to Growth \(LTG\)](#) rapporto commissionato dal Club de Rome, 1972 uno studio sulle variabili della popolazione, produzione alimentare, industrializzazione, inquinamento e consumo di risorse naturali non rinnovabili, utili per le previsioni economiche, sociali e ambientali.

contribuito ad innescare il movimento ambientalista mondiale. Nel suo lavoro, Senge notò come nei dottorandi di System Dynamics fossero ben sviluppate le **capacità di analizzare i sistemi rotti della società**. Ma l'impatto pratico sulla modifica di uno qualsiasi di questi sistemi fu quasi nullo.

Sulla base di questa sconcertante osservazione, Senge si interessò alla **dimensione comportamentale del cambiamento**. Il libro di Senge *The Fifth Discipline* era basato sulla fusione di **dinamiche di sistema, cambiamento organizzativo e processi creativi**. Ciò che emerse da questa sintesi produsse il concetto su cui si sono concentrati i lavori del Centro di apprendimento del MIT, oltre ad una serie iniziale di metodi e strumenti da loro sviluppati.

Dopo alcuni anni, Senge notò che gli strumenti funzionavano molto bene nelle mani di alcuni professionisti ma che in altri casi l'applicazione degli stessi strumenti non portava a cambiamenti significativi.

Perché gli stessi strumenti erano efficaci nelle mani di alcuni e inefficaci nelle mani di altri?

Per rispondere a questa domanda O. Scharmer, chiamato da P.Senge, iniziò la sua ricerca conducendo 150 interviste⁶, molte delle quali condotte con Joseph Jaworski, con leader, imprenditori, innovatori e partecipando attivamente ai processi di cambiamento nelle aziende, nei governi e nelle comunità.

La teoria U

Il risultato di questo lavoro è la **Teoria U**, una struttura per l'apprendimento, la guida, l'innovazione e il cambiamento profondo dei sistemi. Chiamiamo questo quadro Teoria U per la forma del disegno usato per raffigurarlo. È stato completamente descritto nel libro *Theory U* e nel volume *Presence* di cui Otto Scharmer è coautore con Peter Senge, Joseph Jaworski e Betty Sue Flowers.

Scharmer parte da due constatazioni:

- siamo di fronte a tre disconnessioni, con la Natura, con la Società e con il nostro potenziale più alto;
- le nostre azioni producono dei risultati che nessuno vuole.

Per affrontare questa situazione Scharmer propose dei giochi con gli specchi che permettessero di osservare come i soggetti ascoltassero e di notare come i risultati (generativi o no) dipendessero sia dalla qualità che dal tipo di ascolto utilizzato. Lo schema che ne emerse non fu di tipo lineare problema-soluzione, ma una discesa di consapevolezza di sé e degli altri seguendo un processo a forma di U, *scendendo* inizialmente dentro di sé per arrivare ad una consapevolezza profonda del proprio modo di osservare e di agire.

⁶ cfr interviste svolte da O. Scharmer <https://www.presencing.org/aboutus/theory-u/leadership-interview>

In questo modo, avendo arato il terreno della propria percezione, è possibile accedere alla parte più bassa della U, dove ci si trova a domandarsi **“Chi sono? Quale è il mio lavoro sul pianeta? Quale è il mio potenziale più alto?”**.

Durante la discesa, la mente, il cuore e la volontà delle persone si aprono e arrivano pronti ad affrontare tali domande, a collaborare con gli altri e ad accogliere un futuro che vuole emergere. Le persone, avendo sospeso paura, pregiudizio, cinismo, e lasciato andare il superfluo, cominciano poi la risalita della U, proponendo azioni concrete che sfoceranno in prototipi da testare in comunità.

La teoria, come si è visto, offre una serie di principi e pratiche utili a lasciare andare il passato e creare collettivamente un futuro che vuole emergere, proponendo un metodo che permetta ad individui ed organizzazioni di sviluppare il loro potenziale più alto.

Il punto di maggior originalità di questa ricerca consiste in una **tecnologia sociale** che permette di acquisire non soltanto una **consapevolezza dell'importanza dell'ascolto profondo di sé**, ma anche gli strumenti per realizzare dei progetti condivisi di trasformazione dei luoghi di lavoro e della società. In questo modo si può cambiare la **prospettiva da egocentrica a ecosistemica**.



Figura 1 - Figura: Il percorso U

La trasformazione dei sistemi

Secondo Otto Scharmer e Katrin Kaufer⁷, per **trasformare i sistemi** sono necessarie:

- l'**apertura della mente**, per rimuovere le vecchie abitudini e riuscire a guardare il nuovo;
- l'**apertura del cuore** per guardare i problemi non solo dal punto di vista personale ma anche da quello degli stakeholder;
- l'**apertura della volontà** per lasciare andare il vecchio ed accogliere il nuovo.

Queste tre aperture coincidono con i **punti ciechi** che comunemente viviamo nei modelli di cambiamento personale ed organizzativo.

In fondo alla U si trova una porta e dobbiamo decidere cosa **lasciare andare e cosa far entrare**. Lasciare andare il nostro vecchio ego è necessario per permettere al **nostro futuro potenziale più alto di emergere**.

Dobbiamo creare la possibilità dell'essenza, uno spazio dove il nostro sé attuale e il nostro migliore "Io" futuro si incontrino, dobbiamo creare le condizioni per apprendere ad apprendere, attraverso un ascolto autentico, profondo, connesso, lasciando che il nostro sé attuale e il nostro migliore "Io" futuro risuonino l'uno con l'altro. Una volta che un gruppo supera questa soglia, nessuno rimane lo stesso individuo. I membri e il gruppo nel suo insieme iniziano ad operare con un livello elevato di energia e un senso di possibilità future.

Nel 2006 il **Presencing Institute** è stato fondato come piattaforma per il progresso della ricerca e della pratica sul cambiamento dei sistemi. È basato sulla consapevolezza e sulla Teoria U. Rappresenta un movimento di professionisti che applicano questi strumenti per realizzare il cambiamento nel mondo.

Nel 2015, Otto Scharmer ha co-fondato il **MITx u.lab**⁸, un enorme corso online aperto (MOOC) di 14 settimane per guidare il cambiamento profondo, che da allora ha attivato un **ecosistema globale di cambiamento trasformativo** che coinvolge più di 160.000 utenti provenienti da 185 paesi.

Nel marzo 2020, Otto Scharmer e i suoi colleghi del Presencing Institute hanno lanciato GAIA⁹ (**Global Activation of Intention and Action**), un viaggio di apprendimento online gratuito, orientato verso un profondo rinnovamento personale, sociale e planetario. Il Vice Segretario generale delle Nazioni Unite ha nominato Otto Scharmer come membro del Consiglio consultivo per l'apprendimento delle Nazioni Unite (UN Learning Advisory Council) per l'Agenda 2030.

⁷ Cfr Otto Scharmer and Katrin Kaufer, *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economics*, San Francisco: Berrett-Koehler, 2013

⁸ cfr https://www.presencing.org/programs/course/landing-page/ulab_1x/at_a_glance

⁹ cfr <https://www.presencing.org/gaia>

BIBLIOGRAFIA:

- Scharmer, Claus Otto, Theory U: leading from the emerging future, San Francisco: Berrett-Koehler, 2016
- Otto Scharmer, Katrin Kaufer [Leadership in un futuro che emerge. Da ego-sistema a eco-sistema: nuove economie e nuove società](#) - Franco Angeli 2015
- Otto Scharmer, Theory U: Leading from the Future as it Emerges 2nd Edition, 2016
- Otto Scharmer and Katrin Kaufer The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications, 2018
- Otto Scharmer, Katrin Kaufer [Teoria U. I fondamentali. Principi e applicazioni](#) Otto Scharmer, Katrin Kaufer - Guerini Next 2018