

**Presence**  
**Esplorare il cambiamento profondo nelle persone,**  
**nelle organizzazioni e nella società**

Peter Senge  
C. Otto Scharmer  
Joseph Jaworski  
Betty Sue Flowers

*In memoria di Francisco J. Varela*  
(1946-2001)

## **Introduzione**

*È comune affermare che gli alberi nascono dai semi. Ma com'è possibile che un seme minuscolo crei un albero enorme? I semi non contengono le risorse necessarie per far crescere un albero. Tali risorse devono, allora, provenire dal mezzo o dall'ambiente in cui si sviluppa l'albero. Ma il seme fornisce, in effetti, qualcosa di cruciale per l'albero: un luogo in cui la totalità dell'albero può iniziare a formarsi. Quando entrano in gioco anche le risorse, come l'acqua e i nutrienti, il seme organizza il processo che dà il via alla crescita. In un certo senso, il seme è una porta dalla quale emerge la possibilità futura dell'albero vivente.*

## Introduzione

Noi autori proveniamo da strade piuttosto diverse, ma abbiamo qualcosa in comune: tutti e quattro abbiamo vissuto straordinari momenti di risveglio collettivo e abbiamo visto i conseguenti cambiamenti nei grandi sistemi sociali.

Uno di quei momenti è stato nel 1990, in Sudafrica. Peter si trovava nella regione collinare a nord di Johannesburg per co-dirigere un workshop sulla leadership ormai al suo quindicesimo anno di attività, ma mai organizzato prima in quel paese. I suoi colleghi erano un sudafricano di colore e una donna sudafricana di pelle chiara, che dovevano imparare a guidare autonomamente il workshop negli anni a venire. Il pubblico era costituito da trenta persone; la metà di loro era composta da dirigenti aziendali bianchi, l'altra metà da community organizer di colore. Molti avevano corso grossi rischi personali per partecipare al programma.

L'ultimo giorno del corso il gruppo sentì che il Presidente F. W. de Klerk avrebbe tenuto un discorso, dunque decise di fare una pausa per guardare l'intervento in televisione. Fu il famoso discorso che mise in moto la fine dell'apartheid. De Klerk iniziò a elencare le organizzazioni che da quel momento sarebbero state legalizzate. Anne Loetsebe, una dei community leader, ascoltava rapita. Il suo viso si illuminò quando de Klerk lesse il nome di ogni singola organizzazione: African National Congress (ANC), Pan Africanist Conference (PAC) e così via. In seguito ci disse che, mentre il Presidente comunicava la legalizzazione delle organizzazioni, lei vedeva nella sua mente il viso dei familiari catturati che ora sarebbero potuti tornare a casa.

Dopo il discorso il gruppo tornò in aula e ricominciò a lavorare come al solito. Più tardi, quello stesso pomeriggio, guardò un video (era un'usanza

del programma) del celebre discorso “I have a dream” di Martin Luther King junior. Il filmato era stato dichiarato illegale in Sudafrica, e molte persone non l’avevano mai visto. La giornata di lavori si concluse con un momento di “saluti” in cui ognuno aveva la possibilità di dire tutto ciò che voleva. I primi quattro partecipanti fecero commenti positivi sull’importanza di essere stati presenti quel giorno e su ciò che avevano imparato su di sé e sulla leadership. Il quinto era un dirigente aziendale bianco di lingua afrikaans. Un omone grande e grosso, che, come molti dei suoi colleghi, durante il corso aveva avuto un atteggiamento piuttosto riservato e non aveva mai lasciato trapelare alcuna emozione. Ora si era alzato e guardava Anne dritto negli occhi: «Voglio che sappia che sono stato educato a pensare che foste degli animali». Poi si mise a piangere. Anne lo fissò a sua volta e annuì.

«Osservando questa scena», afferma Peter, «vidi come sciogliersi un nodo enorme. Non so come spiegarmi; era come se una corda si fosse districata all’improvviso per poi dissolversi completamente. Intuivo che le catene che fino a quel momento avevano imprigionato quell’uomo e molte altre persone si stavano spezzando. La popolazione sudafricana era finalmente libera. Anche se Nelson Mandela era ancora rinchiuso nel carcere di Robben Island e le prime elezioni democratiche si sarebbero tenute solo quattro anni dopo, da quel momento seppi, senza la minima esitazione, che il Sudafrica avrebbe vissuto un cambiamento profondo e duraturo.»

Per molti anni noi autori abbiamo condiviso un desiderio comune di capire come si producano tali momenti e quali siano le forze di cambiamento sottostanti. Sentivamo che i libri che avevamo scritto riuscivano al massimo a descrivere le parole, ma non si concentravano sulla melodia. Le teorie contemporanee sul cambiamento non ci sembravano, paradossalmente, né sufficientemente limitate né abbastanza ampie. I cambiamenti a cui saremo chiamati a partecipare in futuro saranno sia profondamente personali che intrinsecamente sistemici. Le dimensioni più profonde del cambiamento trasformativo sono però un territorio ancora largamente inesplorato, sia nelle correnti ricerche di management che nelle nostre conoscenze sulla leadership in generale. Come dice Otto: «Le nostre lacune non riguardano il cosa e il come – cioè non cosa fanno i leader e come lo fanno – ma il chi: chi siamo e qual è la sorgente o il luogo interiore in base al quale operiamo, a livello sia individuale che collettivo».

## Delle parti e del tutto

Tutto ciò che affermiamo in questo libro prende spunto dalla comprensione della natura del tutto (della totalità) e dell'interrelazione tra tutto e parti costitutive. Il nostro normale modo di pensare si rivela ingannevole, perché ci spinge a pensare al tutto come all'unione di più componenti diverse, proprio come un'automobile è formata da quattro ruote, un telaio, una cinghia di trasmissione eccetera. In questa ottica, il tutto è dato dalla somma delle parti e dipende da esse per funzionare in modo efficace. Se una delle parti si rompe, dev'essere riparata o sostituita. È un modo di pensare assolutamente logico, almeno da un punto di vista meccanico. Ma i sistemi viventi sono un'altra cosa.

A differenza delle macchine, infatti, i sistemi viventi (il nostro corpo o un albero, ad esempio) si creano autonomamente. Non sono un mero assemblaggio delle parti di cui si compongono, ma sono in continua crescita e trasformazione insieme ai loro elementi costitutivi. Quasi duecento anni fa lo scrittore e scienziato tedesco Goethe scrisse che questo implicava la necessità di pensare alle parti e alla totalità in termini molto diversi.

Goethe sosteneva che il tutto fosse qualcosa di vivo e dinamico che emergeva continuamente «in manifestazioni concrete»<sup>1</sup>, e che le parti fossero una manifestazione del tutto più che sue semplici componenti. Nessuno dei due (il tutto e le parti) poteva esistere senza l'altro. Il tutto esisteva grazie alla continua manifestazione delle parti, e le parti esistevano in quanto rappresentazioni del tutto.

L'inventore Buckminster Fuller aveva l'abitudine di alzare una mano e chiedere a chi lo osservava: «Cos'è questa?». I suoi interlocutori rispondevano, invariabilmente: «Una mano». A quel punto lui sottolineava che le cellule che costituivano quella mano morivano e si rigeneravano costantemente. Anche ciò che sembra un oggetto materiale in realtà si trasforma di continuo: una mano, nel nostro caso, si ricrea completamente nel giro di un anno. Così quando vediamo una mano – o un corpo intero, o un qualunque sistema vivente – come “cosa” statica, siamo in errore. «Ciò che vedete non è una mano» diceva Fuller. «È un esempio di “integrità strutturale”: la capacità dell'universo di creare una mano.»

Secondo Fuller questa “integrità strutturale” era la totalità di cui ogni mano particolare era una manifestazione concreta. Il biologo Rupert Sheldrake chiama “campo formativo dell’organismo” questo modello organizzativo. «Nei sistemi che si organizzano autonomamente, ad ogni livello di complessità, esiste un’unità che dipende da un campo organizzativo caratteristico di quel sistema: il suo campo morfico»<sup>2</sup>. In più, sostiene Sheldrake, il campo generativo di un sistema vivente si estende nell’ambiente circostante e crea un legame con esso. Ad esempio le cellule contengono informazioni genetiche identiche a quelle del tessuto di cui fanno parte, ma quando maturano si differenziano da esso, trasformandosi in cellule oculari, cellule cardiache, cellule epatiche e così via. Questo avviene perché ogni cellula sviluppa una sorta di “identità sociale” in base al suo contesto immediato e alle esigenze del sistema più ampio di cui fa parte. Quando il campo morfico della cellula si deteriora, si deteriora anche la sua consapevolezza di appartenere a un insieme. La cellula che perde la sua identità sociale si riconverte a una divisione cellulare cieca e indifferenziata, che in ultima istanza può anche mettere a repentaglio l’esistenza dell’intero organismo. È il fenomeno che conosciamo come “cancro”.

Per capire appieno la relazione tra parti e tutto nei sistemi viventi non è necessario studiare la natura a livello microscopico. Se alzate lo sguardo per osservare il cielo notturno, vedrete l’intera porzione di cielo visibile dal punto in cui vi trovate. Eppure la pupilla dell’occhio, se completamente dilatata, è larga meno di un centimetro. In qualche modo il chiarore dell’intera volta celeste dev’essere presente anche nel minuscolo spazio del vostro occhio. E se le vostre pupille fossero larghe solo la metà, o addirittura solo un quarto, non cambierebbe niente. Il chiarore dell’intera volta celeste notturna è presente in ogni spazio, indipendentemente dalle dimensioni di quest’ultimo. È esattamente lo stesso fenomeno che si verifica con gli ologrammi: l’immagine tridimensionale creata dall’interazione dei raggi laser può essere sempre tagliata a metà, e ogni parte risultante, per quanto piccola, mostrerà sempre l’immagine originaria. Tutto ciò mette in evidenza quello che forse è l’aspetto più misterioso delle parti e della totalità: come ha detto il fisico Henri Bortoft, «tutto sta in tutto»<sup>3</sup>.

La capacità di cogliere l’unità della natura può causare un forte shock. In natura, sostiene Bortoft, «la parte è un luogo per la presenza del tutto»<sup>4</sup>.



È la consapevolezza che ci viene sottratta quando accettiamo la concezione meccanica del tutto come la somma di parti sostituibili.

## **La comparsa delle organizzazioni viventi**

In nessun ambito, se non in quello dell'evoluzione delle istituzioni globali e dei più ampi sistemi da esse creati collettivamente, è più importante capire la relazione tra parti e totalità. Arie de Geus, autore de *L'azienda del futuro*<sup>5</sup> e pioniere dell'apprendimento organizzativo, afferma che il ventesimo secolo è stato testimone della comparsa sulla terra di una nuova specie: quella delle grandi organizzazioni, e in particolare delle aziende multinazionali. È uno sviluppo di portata storica. Fino a cent'anni fa non c'erano molti esempi di organizzazioni estese in tutto il mondo. Oggi, invece, le istituzioni globali sembrano proliferare senza limiti, di pari passo con le infrastrutture globali per la finanza, la distribuzione e gli approvvigionamenti e i flussi comunicativi che creano.

L'espansione di questa nuova specie sta influenzando la vita di ogni altra specie del pianeta. Nella storia non esistono altri individui, gruppi o persino Stati che siano riusciti in egual misura ad alterare il clima del pianeta, oppure a distruggere centinaia di specie animali e vegetali o a modificare l'equilibrio chimico dell'atmosfera. Questo è esattamente ciò che sta accadendo oggi, mentre le nostre azioni individuali sono mediate e magnificate attraverso la rete in crescita delle istituzioni globali. Questa rete stabilisce quali tecnologie sviluppare e come applicarle; influenza i programmi politici, perché i governi nazionali rispondono alle priorità degli affari globali, del commercio internazionale e dello sviluppo economico; conferisce una nuova forma alle realtà sociali, perché sta dividendo il mondo in chi trae vantaggio dalla nuova economia globale e chi no; e diffonde una cultura globale di comunicazione istantanea, di individualismo e di acquisizione materiale che minaccia le tradizionali strutture familiari, sociali e religiose. In breve, la comparsa delle istituzioni globali ha causato un cambiamento drammatico nelle condizioni di vita del pianeta.

Può sembrare strano pensare a forze titaniche quali la globalizzazione e la rivoluzione dell'informazione come al prodotto delle azioni di una nuova specie. Ma tale pensiero ha anche delle implicazioni positive: anziché attribuire i cambiamenti che stanno scuotendo il mondo a pochi individui

potenti o a “sistemi” senza volto, possiamo considerarli le conseguenze di una forma di vita che, come ogni forma di vita, ha il potenziale per crescere, apprendere ed evolversi. Ma finché quel potenziale non viene attivato, le organizzazioni sorte nell’era industriale continueranno a espandersi ciecamente, inconsapevoli della loro parte nella totalità o delle conseguenze della loro crescita, proprio come le cellule che hanno perso la loro identità sociale sono tornate a crescere perseguendo i loro interessi individuali.

Nella specie delle istituzioni globali che stanno trasformando il mondo sono incluse anche le organizzazioni non commerciali. Oggi, ad esempio, chi entra in una scuola di una città della Cina, dell’India o del Brasile riconoscerà immediatamente un metodo di organizzazione dell’istruzione che nei paesi occidentali viene ormai dato per scontato. Gli studenti siedono passivamente in aule separate. Tutto è coordinato da un piano prestabilito; le campanelle e i fischietti segnalano lo scorrere del tempo, i test e le riunioni di programmazione permettono di far muovere le cose come in un’enorme catena di montaggio ogni ora, ogni giorno, ogni anno. È il metodo che ha ispirato la progettazione del sistema scolastico nell’era industriale, nell’intento di creare un prodotto uniforme e standardizzato con la maggior efficienza possibile. Benché l’esigenza del ventunesimo secolo di formare cittadini globali svegli, attenti e dotati di una qualche capacità di provare emozioni differisca profondamente dal bisogno di preparare gli operai del diciannovesimo secolo, il modello scolastico dell’era industriale continua a espandersi, senza lasciarsi influenzare dalle realtà in cui oggi crescono i ragazzi.

Come ha sottolineato Buckminster Fuller, un sistema vivente si ricrea continuamente. Ma come questo possa accadere in sistemi sociali come le istituzioni globali dipende dal nostro livello di consapevolezza, sia individuale che collettivo. Ad esempio ogni singola scuola è, in sé, sia un tutto che una parte, cioè un luogo di manifestazione di un più ampio sistema educativo. Lo stesso vale per ogni persona della scuola: insegnanti, impiegati amministrativi, studenti e genitori. In particolare, gli adulti possiedono i ricordi, le aspettative e le emozioni delle loro esperienze personali di studenti. Un discorso analogo può essere fatto per le aziende: i membri dell’organizzazione diventano veicoli per la presenza dei prevalenti sistemi di management, perché tali sistemi sono i più conosciuti. Finché il nostro modo di pensare rimane governato dall’abitudine – e da concetti

“meccanici” tipici dell’era industriale quali il controllo, la prevedibilità, la standardizzazione e lo slogan “più veloce è meglio” – noi continueremo a ricreare le istituzioni del passato, nonostante la loro mancanza di armonia con la realtà più ampia di cui fanno parte e la necessità di evoluzione di tutti i sistemi viventi.

In breve, il problema di fondo della nuova specie delle istituzioni globali è che esse non sono ancora consapevoli della loro esistenza come *living companies*. Una volta che acquisiranno tale consapevolezza, potranno diventare un luogo per la presenza della totalità come *potrebbe* essere, non com’è stata finora.

## **Nuovi modi di pensare l’apprendimento**

Le nostre azioni tendono a essere più abitudinarie quando siamo in uno stato di paura o ansia. Le azioni collettive non sono diverse; anche se le condizioni nel mondo cambiano profondamente, in genere le organizzazioni, i governi, le scuole e le altre grandi tipologie di istituzioni continuano, guidate dalla paura, a intraprendere le stesse azioni di sempre.

Questo non significa, tuttavia, che non avvenga nessun tipo di apprendimento. Il problema è che è un apprendimento limitato: è un imparare a reagire al meglio a circostanze che riteniamo di non aver contribuito a creare. Questo apprendimento reattivo è guidato dal “download” di modi di pensare abituali e di visioni del mondo che seguono le categorizzazioni con cui abbiamo più familiarità. Scartiamo sempre le interpretazioni e le opzioni che differiscono da ciò che conosciamo e di cui ci fidiamo, e agiamo per difendere i nostri interessi. Nell’apprendimento reattivo le nostre azioni non sono che abitudini riprodotte, in cui finiamo invariabilmente per rafforzare modelli mentali prestabiliti. Finiamo per “fare la scelta che ci sembra corretta”, indipendentemente dal risultato. Nella migliore delle ipotesi, però, diventiamo solo più bravi a fare quello che abbiamo sempre fatto. Rimaniamo al sicuro nel guscio protetto della nostra visione del mondo, isolati dall’intero sistema.

### **Apprendimento reattivo**

*“Download” di modelli mentali*

*Riproduzione di abitudini consolidate*

**Pensiero**

**Azione**

Ogni tipo di apprendimento integra pensiero e azione. Nell'apprendimento reattivo il pensiero è governato da modelli mentali prestabiliti e l'azione è governata da abitudini consolidate.

Ma sono possibili diversi tipi di apprendimento. Più di sette anni fa Joseph e Otto hanno iniziato a intervistare famosi scienziati, imprenditori e manager no-profit. Quelle interviste – che oggi sono diventate più di 150 – spesso iniziavano in questo modo: «Qual è la domanda su cui si fonda il suo lavoro?». Le risposte degli intervistati hanno fatto luce su un tipo di apprendimento che potrebbe portare alla costituzione di un mondo non governato principalmente dall'abitudine.

Ogni tipo di apprendimento si basa su una commistione di pensiero e azione e nasce dal nostro modo di interagire con il mondo e dalle capacità che si sviluppano da tali interazioni. Ciò che varia è la profondità della nostra consapevolezza e la relativa fonte delle azioni. Se la consapevolezza non si spinge mai oltre gli eventi più superficiali e le circostanze correnti, le azioni non sono che reazioni. Se, invece, riusciamo a spingerci più in profondità per vedere il tutto che genera “ciò che è” e il nostro legame con questa unità, la fonte e l'efficacia delle nostre azioni possono trasformarsi completamente.

### **Vari livelli di profondità dell'apprendimento**

**Pensiero**

Aumentare la consapevolezza del tutto

**Azione**

Azione che opera sempre di più in funzione del tutto

I vari livelli di profondità dell'apprendimento creano una consapevolezza sempre maggiore del tutto – consapevolezza di come esso è e si evolve – e azioni che partecipano gradualmente alla creazione di futuri alternativi.

Nelle nostre conversazioni con i pionieri della scienza abbiamo colto intuizioni straordinarie sulla capacità latente dell'uomo di vedere in profondità e sull'effetto che l'acquisizione di una maggiore consapevolezza può avere sulla comprensione della realtà, sulla percezione del sé e sul senso di appartenenza al mondo. I colloqui con vari imprenditori e manager ci hanno permesso di capire con straordinaria chiarezza cosa significhi agire al servizio di ciò che sta emergendo, in modo che nuove intuizioni e nuove idee possano creare nuove realtà. Ma abbiamo anche scoperto che, nella maggior parte dei casi, scienziati e imprenditori non comunicano tra loro, sebbene entrambi i gruppi parlino dello stesso processo: il processo per cui impariamo a vedere una totalità emergente, per divenire ciò che George Bernard Shaw ha definito «una forza della natura».

## **Il campo del futuro**

Per accedere ai livelli più profondi dell'apprendimento è fondamentale capire che i sistemi viventi di cui siamo una componente attiva non sono intrinsecamente statici. Ogni sistema vivente mantiene caratteristiche essenziali alla propria esistenza, ma al contempo cerca anche di evolversi. Quando diveniamo più coscienti del dinamismo della totalità diveniamo anche più coscienti di ciò che sta emergendo.

Jonas Salk, l'inventore del vaccino contro la poliomielite, parlò della capacità di sfruttare il dinamismo dell'universo in continua evoluzione e di sperimentare tale evoluzione come «un processo attivo che [...] possiamo guidare attraverso le scelte che facciamo»<sup>6</sup>. Salk sentì che era stata questa capacità a permettergli di allontanarsi dal comune modo di pensare e di sviluppare un vaccino in grado di salvare milioni di persone. Molti degli imprenditori che abbiamo intervistato sono riusciti a dar vita a vari tipi di aziende e organizzazioni. Coerentemente, ognuno di loro ha sentito che l'abilità imprenditoriale era un'espressione della capacità di avvertire l'emergere di una nuova realtà e di agire in armonia con essa. Per citare W. Brian Arthur, noto economista del Santa Fe Institute: «Ogni grande innovazione si basa su un viaggio interiore finalizzato a raggiungere uno spazio più profondo, dove la conoscenza può emergere in superficie».

Questo viaggio interiore costituisce il nucleo di ogni tipo di creatività, che sia in ambito artistico, commerciale o scientifico. Molti scienziati e

inventori, come gli artisti e gli imprenditori, vivono in un paradossale stato di grande fiducia e profonda umiltà, perché sanno che le loro scelte e azioni hanno rilevanza e allo stesso tempo si sentono guidati da forze non create da loro. Il loro compito è, citando Michelangelo, «liberare la mano dal marmo che la tiene prigioniera». Sanno che le loro azioni sono vitali per questa impresa, ma sentono anche che la mano «vuole essere liberata».

Possono le organizzazioni viventi imparare a inserirsi in un campo più grande che faccia da guida verso il benessere della totalità? Quali saranno le capacità e le conoscenze richieste alle persone, a livello sia individuale che collettivo?

## **Presence**

Noi siamo convinti che la capacità fondamentale per entrare nel campo del futuro sia la “presenza” (*presence*). All’inizio abbiamo pensato alla presenza come alla piena coscienza e consapevolezza del momento attuale. Poi abbiamo iniziato a considerarla la capacità di ascolto profondo, di andare oltre i preconcetti individuali e i metodi canonici di interpretazione della realtà. Siamo arrivati a cogliere l’importanza del lasciar andare (*letting go*), del liberarsi delle antiche identità e del bisogno di controllo per compiere invece scelte in funzione dell’evoluzione della vita, come ha detto Salk. In definitiva, abbiamo capito che tutti questi aspetti della presenza portano a uno stato di apertura e inclusione (*letting come*, “lasciar venire”), di partecipazione attiva a una più ampia sfera di cambiamento. Quando questo avviene, il campo si modifica, e le forze che modellano una situazione possono spostarsi dalla riproduzione del passato alla manifestazione o realizzazione di un futuro emergente.

Nelle nostre interviste abbiamo trovato molte analogie con i cambiamenti di consapevolezza descritti dalle millenarie tradizioni spirituali di tutto il mondo. Nella tradizione esoterica cristiana, ad esempio, tali cambiamenti sono associati alla “grazia”, alla “rivelazione” o allo “Spirito Santo”. I taoisti parlano di trasformazione dell’energia vitale (*qing*) in una forza di vita sottile (*qi*) e in un tipo di energia più spirituale (*shin*). Questo processo implica un fondamentale ritorno a uno stato di serenità mentale che i buddisti chiamano “cessazione”, in cui il consueto flusso di pensieri si arresta e i normali confini tra sé e mondo esterno si dissolvono.

Nelle tradizioni induiste questo cambiamento viene chiamato “interezza” o “unità”. Nelle religioni islamiche, come la corrente del sufismo, è noto semplicemente come “apertura del cuore”. Ogni tradizione propone definizioni lievemente diverse, ma tutte riconoscono che il cambiamento è un fenomeno centrale per la crescita o maturazione personale.

Nonostante la sua importanza, per quanto ne sappiamo molto poco è stato scritto – a livello spirituale o religioso – sul cambiamento come fenomeno collettivo o sull’importanza dell’esercizio collettivo finalizzato ad acquisire la capacità di cambiare. Eppure molti dei nostri intervistati hanno sperimentato variazioni straordinarie nei loro gruppi di lavoro e, in alcuni casi, in organizzazioni più grandi e sistemi sociali più ampi. Alcuni di loro hanno persino sviluppato nuovi modi di pensare che trascendono la classica dicotomia individuale-collettivo.

Alla fine abbiamo concluso che la comprensione della presenza e delle possibilità di modifica dei campi più estesi possa provenire solo dalla considerazione di più prospettive diverse: la scienza emergente dei sistemi viventi, le arti creative, le esperienze profonde di cambiamento organizzativo e il contatto diretto con le capacità generative della natura. Quasi tutte le culture indigene o native hanno basato i loro processi di apprendimento sulle leggi della natura, dell’universo o di Madre Terra. Mai come oggi c’è un maggior bisogno di tornare a farlo.

## **Il libro**

Noi autori ci siamo ritrovati a lavorare insieme dopo aver preso direzioni diverse. Dopo i primi lavori sull’apprendimento organizzativo, per venticinque anni Peter si è dedicato ad applicare le sue teorie all’interno delle comunità di apprendimento – aiutando varie organizzazioni a sviluppare le capacità necessarie per lavorare insieme, al fine di produrre cambiamenti che, a livello individuale, sarebbero stati impensabili. Le esperienze iniziali di Otto con il cambiamento su larga scala risalgono al suo periodo di attivismo sociale a Berlino nell’ultima fase della Guerra Fredda, quando era impegnato a creare reti di relazioni tra Germania Est e Germania Ovest. Joseph ha fatto l’imprenditore per gran parte della sua vita: è co-fondatore di un importante studio legale e ha diretto le sue energie verso la creazione dell’American Leadership Forum, un network

nazionale per la formazione di servant leader. In seguito si è occupato di pianificazione strategica per Royal Dutch/Shell Group of Companies, dove ha conosciuto Betty Sue. L'interesse principale di Betty Sue è sempre stato il potere della narrazione per plasmare la realtà di cui facciamo esperienza. Docente di letteratura inglese specializzata in mitologia, Betty Sue si è occupata di diversi progetti, tra cui la preparazione, insieme a Joseph Campbell e Bill Moyers, dei volumi tratti dalla famosa serie televisiva *The power of myth* e la collaborazione con il team di pianificazione strategica di Shell per la creazione di storie evocative sul futuro finalizzate ad aiutare i manager a vedere la realtà con più chiarezza.

La condivisione delle nostre storie ci ha portato a pensare che un numero sempre maggiore di individui, in contesti istituzionali diversi, stia sperimentando esperienze analoghe di profondo cambiamento collettivo e stia iniziando a porsi domande simili. In parte ce ne siamo convinti quando, nell'autunno del 2000, ci siamo messi a studiare le interviste di Otto e Joseph. Pian piano siamo arrivati a capire che quelle interviste contenevano importanti conferme alle nostre idee e, cosa ben più importante, ci aiutavano a interpretare le nostre esperienze dirette. La teoria di Otto sul "presencing" di diversi livelli di percezione e cambiamento<sup>7</sup> ha iniziato a fondersi con il lavoro di Joseph sulla "percezione e realizzazione di nuove realtà"<sup>8</sup>, e questo ci ha portato a scrivere numerosi saggi e working paper<sup>9</sup>. Ma le nostre idee hanno iniziato a prendere una forma più definita quando ci siamo trovati coinvolti in una rete di eventi simultanei molto difficili da spiegare. Era come se anche noi fossimo diventati parte di un futuro che "cercava di emergere".

Nell'organizzazione di questo libro abbiamo cercato di trasmettere sia l'esperienza della nostra collaborazione che i risultati ottenuti da essa. Noi quattro spesso figuriamo come "personaggi" che conversano tra loro, si raccontano storie ed esplorano i reciproci punti di vista, che si intrecciano con le idee e le prospettive delle interviste condotte da Joseph e Otto. Tutte le citazioni di cui non è indicata la fonte provengono da quelle interviste<sup>10</sup>. Il flusso di idee delinea, più o meno, l'andamento delle nostre conversazioni ed esperienze e la teoria (la visione) gradualmente emersa da esse. Ma se le nostre chiacchierate si sono svolte nell'arco di un anno e mezzo, ci sono voluti altri due anni per riuscire a scrivere questo libro.

Le prime tre parti del volume corrispondono al processo di approfondimento dell'apprendimento collettivo così come l'abbiamo



interpretato noi autori. Partiremo dall'imparare a vedere per poi passare all'aprirsi a una nuova consapevolezza della realtà emergente e al nostro ruolo in essa, per concludere con l'azione che, spontaneamente, opera in funzione della totalità in evoluzione ed è sostenuta da essa. La quarta e ultima parte sposta l'apprendimento profondo nel contesto di una scienza, spiritualità e pratica di leadership di tipo più integrativo.

Ma questo libro parla soprattutto di un'idea, e del nostro viaggio per comprenderla. Abbiamo iniziato a capirla con maggiore chiarezza circa a metà del percorso. Quando questo succede, in genere gli autori – soprattutto chi si occupa di leadership, organizzazioni e cambiamento sociale – scelgono di risparmiare ai lettori il caos e le incertezze del loro cammino. Decidono quindi di mettere in ordine le loro idee e di procedere in modo logico attraverso un'esposizione chiara, fornendo vari esempi illustrativi e riportando le opportune implicazioni e conclusioni. Noi abbiamo scelto di non farlo, e abbiamo lasciato intatta la cronologia della nostra esperienza, sia per non allontanarci da un viaggio ancora *in itinere*, sia perché, se avessimo agito diversamente, avremmo suggerito un livello di chiarezza e comprensione che invece non possiamo ancora dire di aver raggiunto.

Fondendo insieme le nostre teorie e le nostre storie ci auguriamo di invogliare altre persone a unirsi a questo viaggio con curiosità, ma anche con scetticismo e vulnerabilità. Noi non abbiamo risposte. Nonostante gli enormi sforzi, rimangono molta confusione e una certa ambiguità, dovute sicuramente, in parte, alla nostra ignoranza, ma forse anche all'alone di mistero senza tempo che costituisce il nucleo di ciò che abbiamo appreso.

**Parte prima**  
**Imparare a vedere**

## 1. Lo scenario del requiem globale

*Novembre 2000*

Eravamo seduti in cerchio nello studio della casa di Otto in Maple Avenue a Cambridge, Massachusetts. Fuori cadeva una neve leggera. In casa Otto aveva disposto, proprio sotto le finestre, alcune stelle di Natale di un bel rosso brillante. Le pareti erano coperte di fogli con vari tipi di grafici; al centro di alcuni di essi era disegnata una grande U. C'erano libri impilati ordinatamente dappertutto, e in un angolo un computer emetteva un quieto ronzio.

«Quando Otto ci ha detto che *Jurassic Park* è stato scritto in questa casa, non ho potuto fare a meno di cogliere l'ironia della situazione, viste le nostre conversazioni» disse Betty Sue. «Eccoci qui, seduti nella "Casa dei dinosauri", a parlare di uno scenario da incubo: la distruzione dell'ambiente, il crescente divario sociale tra ricchi e poveri, i potenziali pericoli di cose come le biotecnologie, l'escalation di violenza in tutto il mondo.»

«A proposito, non trovate che l'allusione ai dinosauri in realtà non sia del tutto corretta?» chiese Peter. «Oggi diciamo che un'organizzazione "è come un dinosauro" per dire che è lenta e non riesce ad adeguarsi ai cambiamenti; ma in realtà, sapete, i dinosauri sono riusciti a sopravvivere oltre cento volte più a lungo degli uomini. Quali che siano gli esseri che prenderanno il nostro posto in futuro, probabilmente diranno: "Peccato che gli uomini non avessero le capacità di adattamento dei dinosauri!"»

Betty Sue rabbrivì. «Sentir parlare degli uomini al passato mi fa venire i brividi. Suppongo che tutti sappiamo che, poiché abbiamo i mezzi per auto-distruggerci, probabilmente finiremo per farlo. L'inimmaginabile è

sempre possibile, ma comunque non facile da considerare. Il poeta Auden ha detto: “Dobbiamo amarci l’un l’altro o morire”. Credo che nessuno s’illuda più sull’ipotesi di un “amore reciproco globale”, ma il problema è che non sembriamo nemmeno tanto disposti a considerare le conseguenze della sua assenza.»

«Ed è per questo che non cambiamo» rispose Peter. «La settimana scorsa dovevo fare un intervento a una conferenza sull’economia ecosostenibile, organizzata in un centro congressi in cui sono stato per la prima volta vent’anni fa. Ogni anno questo centro ospita un convegno durante il quale viene consegnato un prestigioso premio per la sostenibilità ambientale, dunque ci si aspetterebbe che il luogo sia una sorta di vetrina per le pratiche virtuose dal punto di vista ambientale; ma in realtà ho constatato che oggi il centro produce ancora più sprechi di vent’anni fa.

«Ogni singolo oggetto era avvolto o confezionato in un involucro di plastica o carta – il caffè, lo zucchero, lo shampoo – e ogni contenitore non poteva che essere gettato. I materiali usati nella mia camera non erano più ecologici di quelli impiegati vent’anni fa: il legno non era stato trattato in modo sostenibile, la plastica e gli altri materiali non potevano essere riciclati, le apparecchiature elettriche non potevano essere riutilizzate. Avevo chiesto una stanza in cui poter aprire le finestre; non ne avevano neanche una, perché l’hotel era dotato di un impianto di riscaldamento e condizionamento centralizzato. L’elettricità su cui si basava tale impianto proveniva soprattutto da centrali elettriche che bruciavano carbone e altri combustibili fossili; in altre parole, la terra veniva surriscaldata perché la temperatura delle nostre camere potesse raffreddarsi. Il culmine fu quando entrai in bagno e vidi questa stupida saponetta confezionata singolarmente. Era una sorta di metafora riassuntiva dell’intera situazione.

«Quelle saponette vengono usate solo al 10%, dunque c’è uno spreco del 90% del tutto innecessario. Si potrebbe pensare di sostituirle facilmente con degli erogatori di sapone liquido, in modo da non buttar via niente. Oggi esistono persino dei saponi biodegradabili; uno di essi, ad esempio, viene prodotto da un’azienda svedese, in parte di proprietà di Scandic, che da una situazione di mediocrità e di instabilità finanziaria è passata a essere una delle catene alberghiere svedesi di maggior successo, in parte proprio grazie alla scelta di realizzare camere ecosostenibili. Non c’è motivo per cui – almeno in Svezia – l’ecologia non possa andare d’accordo con gli affari.

«Tornando a noi, ero lì che osservavo questa minuscola saponetta, con il ronzio del condizionatore in sottofondo, e sentivo montare la rabbia mentre mi chiedevo perché questo centro congressi americano non avesse capito, in due decenni, quello che gli svedesi avevano intuito in pochi anni. Perché, allora, prendersi il disturbo di organizzare convegni sull'economia ecosostenibile? Siamo proprio sicuri che a noi americani interessi davvero conoscere gli effetti dell'umanità sull'ambiente naturale? Fu a quel punto che vidi l'unico esempio di consapevolezza ambientale in tutta la stanza – un biglietto che diceva: “Non vi cambieremo le lenzuola a meno che non ce lo chiediate. È il nostro modo di contribuire alla tutela dell'ambiente”. Ma per favore! Dopo vent'anni l'unico risultato che abbiamo ottenuto è di non farci lavare le lenzuola a meno di non presentare una richiesta specifica?»

«Anche noi abbiamo provato il tuo stesso senso di frustrazione e sconforto» disse Betty Sue. «O almeno, io l'ho provato. Ma stai dicendo che tendiamo a evitare questi argomenti per evitare di sentirci frustrati?»

«Non proprio» rispose Peter. Fece una breve pausa, poi riprese con calma: «Stamani mi sono costretto a riflettere un po'. È stato difficile, e molto sgradevole. A volte succede. Mi sembrava di provare una gran paura: un senso di paura *in sé*, privo di pensieri o associazioni specifiche.

«Probabilmente questa paura è più presente di quanto io voglia ammettere, e si fa sentire all'improvviso, proprio com'è avvenuto questa mattina. La rabbia che ho provato in hotel deriva da questa paura profonda. Le minacce ambientali sono note da tempo, ma i cambiamenti che abbiamo realizzato sono un'inezia rispetto a ciò che è necessario fare e ai risultati che possiamo raggiungere.

«Se il futuro dovrà essere diverso, dobbiamo andare ben oltre questi piccoli gesti frammentari e iniziare a vedere i sistemi in cui siamo inseriti. E non so se siamo pronti a farlo. La domanda non è “Vuole che le cambiamo le lenzuola?”, ma piuttosto “Vuole cambiare il modo in cui vive?”. Ma questa domanda sta al vertice di un'immensa paura, ed io credo, Betty Sue, che questo sia uno dei motivi per cui preferiamo non pensare a queste cose, o non parlarne.»

Joseph si sporse in avanti. «Ma non è per questo che siamo qui? Non ci siamo riuniti per rispondere ad alcune domande fondamentali: perché non cambiamo? Cosa sarebbe necessario fare per trasformare la totalità?»

«Non cambiamo perché pensiamo di essere immortali» disse Otto con voce dimessa. «Siamo come teenager: magari abbiamo paura, ma siamo convinti che vivremo per sempre.»

«Forse è vero» rispose Joseph scuotendo la testa. «Di recente ho letto un articolo che da qualche tempo circola nella comunità della nostra fondazione scritto da un certo Jack Miles, senior adviser presso il J. Paul Getty Trust, intitolato “Global Requiem”<sup>11</sup>. È un’ipotesi su cosa succederebbe se iniziassimo a renderci conto che il genere umano potrebbe non superare mai questi problemi e non riuscire a sviluppare una società sostenibile – finendo, dunque, per estinguersi. È un’esplorazione dell’inimmaginabile.»

«Ma non sono proprio scenari come questi a evocare la paura di cui parla Peter?» chiese Otto. «Come ha dimostrato, questo tipo di paura in genere si accompagna a una negazione, oppure ci trasmette un senso di sconforto.»

«Ma non è detto che questo debba succedere» rispose Joseph. «Ho assistito a molti casi in cui l’immaginazione di futuri alternativi, persino negativi, ha permesso alla gente di aprirsi.»

«La pianificazione per scenari può modificare la consapevolezza della gente» concordò Betty Sue. «Se usati con abilità, essi possono effettivamente spingere le persone a valutare un futuro che finora hanno ignorato o rifiutato. Il segreto è considerarlo *non* un futuro inevitabile, ma uno tra più possibilità reali.»

«Forse, se gli uomini si convincessero di essere destinati all’estinzione, riusciremmo a fare a livello collettivo ciò che i singoli individui fanno quando capiscono che potrebbero morire: iniziare a vedere chiaramente la propria esistenza.»

«Se riuscissimo ad affrontare il fatto che tutti dobbiamo morire – e dire, semplicemente, la verità sulla paura, anziché evitarla – forse qualcosa cambierebbe» disse Peter.

«Alcuni anni fa, in uno dei nostri workshop sulla leadership, un giamaicano di nome Fred, che lavorava alla World Bank, raccontò una storia che ebbe un grande impatto sui partecipanti. Qualche anno prima gli era stata diagnosticata una malattia incurabile. Dopo essersi rivolto a vari medici, che avevano confermato la diagnosi, attraversò un processo che chiunque, in un caso del genere, si trova a dover affrontare. Per alcune settimane si rifiutò di prenderne atto. Ma pian piano, con l’aiuto degli

amici, arrivò finalmente a rendersi conto che gli restavano solo pochi mesi di vita. “A quel punto successe una cosa incredibile” ci raccontò Fred. “Smisi di fare quello che non era essenziale, che non aveva alcuna importanza. Iniziai a collaborare ad alcuni progetti con i bambini, cosa che avevo sempre desiderato fare. Smisi di litigare con mia madre. Quando rimanevo bloccato nel traffico, o quando succedeva qualcosa che in passato mi avrebbe fatto infuriare, non gli davo alcun peso. Non avevo tempo da perdere in queste cose”.

«Dopo qualche mese Fred allacciò una splendida relazione con una donna che lo convinse a chiedere un secondo parere sulla sua malattia. Fred si rivolse a vari medici americani, e ben presto ricevette una telefonata da uno di loro, che asseriva di aver formulato una diagnosi diversa. Il medico gli spiegò che Fred soffriva di una rara forma di una malattia tutt'altro che incurabile. E a quel punto arrivò la parte della storia che non dimenticherò mai. Fred ci disse: “Quando, al telefono, sentii queste parole... mi misi a piangere come un bambino. Perché temevo che la mia vita tornasse ad essere quella di prima”.

«Fred riuscì ad aprire gli occhi solo davanti alla minaccia della morte. Senza uno shock del genere, non sarebbe mai riuscito a trasformare la sua vita. Forse è quello che deve succedere a tutti coloro che vivono sulla terra. Forse lo scenario del requiem globale ci sta offrendo proprio questa prospettiva.»

Silenzio.

«Sapete», disse tranquillamente Joseph, «alla fine, l'unico cambiamento in grado di fare la differenza è la trasformazione del cuore umano.»

## 2. Vedere il nostro modo di vedere

Nel film *The Truman Show* l'attore Jim Carrey interpreta un uomo la cui vita intera è uno show televisivo, mostrato a milioni di spettatori senza che lui ne abbia alcun sospetto; dal suo punto di vista, Truman si limita a vivere la sua vita. A metà del film un gruppo di giornalisti intervista "il regista" Ed Harris, la figura dalla funzione quasi "divina" che decide interamente delle sorti del protagonista – se piove o c'è il sole, la trama della settimana successiva, se le cose andranno più o meno bene per Truman. Un reporter chiede al regista: «Secondo lei per quale motivo Truman non è mai riuscito a scoprire la vera natura del mondo in cui ha vissuto finora?». Il regista risponde: «Noi accettiamo la realtà del mondo così come si presenta, è molto semplice».

Come avviene a Truman, anche noi abbiamo una percezione immediata e inconfondibile della nostra consapevolezza. Un tavolo; un libro; una frase; una parola. Ma c'è sempre qualcosa in più di ciò che "vediamo"<sup>12</sup>. In un tavolo ci sono una fabbrica e degli operai, un albero, una foresta, acqua, terreno, piogge. Anche un libro contiene tutti questi elementi. E una semplice frase o una parola che ci toccano nel profondo parlano di una vita intera: di scuola e insegnanti, di domande e sogni, di problemi attuali e possibilità. Basta fare una piccola pausa per iniziare ad apprezzare la sinfonia di attività ed esperienze, di passato e presente che si riuniscono in ogni semplice momento di consapevolezza. Ma in genere di tale sinfonia riusciamo a udire soltanto un paio di note. Che, nella maggior parte dei casi, sono quelle a noi più familiari.

I problemi insiti nel dare per scontata la nostra consapevolezza quotidiana non sono "semplicemente filosofici", soprattutto quando il nostro mondo si trasforma.



All'inizio degli anni Ottanta i manager delle case automobilistiche statunitensi iniziarono a visitare regolarmente gli stabilimenti del Giappone per scoprire perché i produttori locali stessero superando i concorrenti americani. Peter andò a intervistare un manager di Detroit appena tornato da uno di questi viaggi, e vide che il suo interlocutore non era rimasto affatto impressionato dalle performance della concorrenza. «Non ci hanno mostrato gli stabilimenti veri» disse il manager.

«Come fa a saperlo?» chiese Peter.

«Perché non c'erano scorte in magazzino. In vita mia ne ho viste di fabbriche, e queste non erano autentiche. Facevano parte di una messinscena per il nostro tour.»

Pochi anni dopo divenne dolorosamente evidente quanto tali convinzioni fossero errate. I manager americani avevano conosciuto un sistema di produzione "just in time" radicalmente diverso dal loro, e non erano preparati a farlo. Non erano pronti a entrare in uno stabilimento che non aveva enormi pile di merci in giacenza<sup>13</sup>. Quello che videro fu condizionato da ciò che già sapevano. I manager non avevano ancora sviluppato la capacità di vedere con occhi nuovi.

Col senno di poi, è facile etichettare il problema della "capacità di vedere" dei manager di Detroit come semplice idiosincrasia. In realtà il problema è universale: molte iniziative di cambiamento che si traducono in un nulla di fatto non falliscono perché mancano di un progetto ambizioso e di intenzioni nobili, ma perché le persone coinvolte non riescono a vedere la realtà che hanno davanti. Analogamente, le ricerche sulla longevità aziendale indicano che molte delle aziende di *Fortune 500* non riescono a sopravvivere per più di qualche generazione manageriale non a causa dei limiti di risorse, ma perché non sono in grado di "vedere" le minacce a cui sono esposte e le trasformazioni da realizzare. «I segnali di minaccia sono sempre abbondanti e riconosciuti da molti» sostiene Arie de Geus. «Ma in qualche modo non riescono a penetrare la capacità di risposta del sistema immunitario aziendale per respingere ciò che gli è estraneo».

## **La capacità di sospendere i giudizi**

La capacità di vedere con occhi nuovi inizia dal distacco dagli abituali modi di pensare e percepire. Secondo il biologo cognitivo Francisco

Varela, lo sviluppo della capacità di questo tipo di abbandono implica «una sospensione, cioè una sorta di auto-rimozione dal nostro abituale flusso [di pensiero]». Varela ha definito “sospensione” il primo “gesto” di base per migliorare la nostra consapevolezza. Come diceva il celebre fisico David Bohm, «sono i pensieri ad avere noi, non siamo noi ad avere pensieri»<sup>14</sup>. La sospensione non richiede la distruzione dei nostri modelli mentali della realtà – sarebbe impossibile, se anche ci provassimo – o la necessità di ignorarli, ma implica piuttosto, continuando a citare Bohm, la capacità di «appendere davanti a noi le nostre convinzioni»<sup>15</sup>. In questo modo possiamo iniziare a renderci conto che i nostri pensieri e modelli mentali sono il prodotto della nostra mente. E, man mano che diventiamo più coscienti dei nostri pensieri, questi passano ad avere sempre meno influenza su ciò che vediamo. La sospensione ci permette dunque di “vedere il nostro modo di vedere”.

A volte è più facile capire la sospensione da un punto di vista materiale anziché concettuale. Un esercizio molto semplice per afferrarne il senso è questo: sedetevi su un poltrona e aggrappatevi ai braccioli. Ora stringete con più forza. Potete persino immaginare che non ci sia gravità e che, se mollate la presa, vi ritrovereste a fluttuare nell'aria. Prestate attenzione a ciò che prova il vostro corpo mentre afferrate saldamente la sedia: la tensione nelle braccia, nelle spalle, nella schiena, nello stomaco e nel collo. Ora lasciate i braccioli. Sentite come si rilassano tutti i muscoli. Spesso ci aggrappiamo ai nostri pensieri esattamente allo stesso modo. La sospensione inizia quando molliamo la presa e riusciamo a vedere, semplicemente, ciò che pensiamo. Proprio come noteremmo la sedia su cui siamo seduti. Magari i nostri pensieri non se ne andranno subito, ma intanto noi abbiamo smesso di tenerci saldamente ancorati a essi.

Quando iniziamo a sviluppare la capacità di sospensione incontriamo quasi immediatamente «la paura, il giudizio, il chiacchiericcio della mente» che Michael Ray definisce «Voce del Giudizio». Ray, creatore di corsi molto popolari sul pensiero creativo presso la Stanford Business School<sup>16</sup>, parte da tre ipotesi: (1) la creatività «è essenziale per la salute, la felicità e il successo in ogni ambito di vita, compreso quello lavorativo»; (2) la creatività «è presente in tutti»; (3) anche se presente in tutti, la creatività è coperta dalla «Voce del Giudizio»<sup>17</sup>.

Quando Otto e Joseph lo hanno intervistato, Ray ha menzionato uno studio di Howard Gardner condotto ad Harvard, intitolato “Project Zero”,

che implicava lo sviluppo di test d'intelligenza per bambini molto piccoli. Il progetto aveva poi preso in esame anche soggetti di età più avanzata. I ricercatori avevano scoperto che fino a quattro anni quasi tutti i bambini avevano lo stesso livello di genialità, secondo i criteri intellettivi (spaziale, cinestetico, musicale, interpersonale, matematico, intrapersonale e linguistico) presi in esame da Gardner. Ma quando i soggetti raggiungevano i vent'anni, la percentuale di individui con un'intelligenza superiore alla media scendeva al 10%, e andando avanti con l'età si riduceva ulteriormente al 2%<sup>18</sup>.

«Tutti si chiedevano dove fosse andata a finire la genialità. In realtà non era andata da nessuna parte; era semplicemente coperta dalla Voce del Giudizio» ha detto Ray. «Ecco perché stiamo cercando di ricreare situazioni in cui le persone possano far tacere la Voce del Giudizio e accedere al loro livello di creatività profonda.» Ray sostiene che ognuno di noi possa portare coerentemente la creatività nella propria esistenza «facendo attenzione a essa» e costruendo la capacità di sospensione dei giudizi che emergono nella nostra mente («È un'idea stupida», o «Non puoi farlo») e che limitano la creatività stessa.

In pratica, la sospensione richiede pazienza e la volontà di non imporre strutture o modelli mentali prestabiliti a ciò che vediamo. Se riusciamo semplicemente a osservare, senza giungere a conclusioni sul significato delle nostre osservazioni, e ci concediamo di riflettere su tutte le informazioni, apparentemente scollegate, che possediamo, allora potranno emergere nuovi modi di analizzare una situazione. Quando l'economista Brian Arthur e il suo collega, il sociologo Geoffrey McNicoll, lavorarono in Bangladesh negli anni Settanta, trascorsero vari mesi a osservare, raccogliere informazioni e “non fare niente”. In quel periodo gli economisti e le istituzioni occidentali, come la World Bank, tendevano ad analizzare le esigenze dei paesi in via di sviluppo come il Bangladesh applicando semplicemente i modelli economici tradizionali senza verificarne l'effettiva efficacia. Arthur e McNicoll invece svilupparono una teoria innovativa sul funzionamento «degli obiettivi e della struttura del tutto», per citare Arthur. I due ricercatori dimostrarono che alcune condizioni, come la mancanza di terra da coltivare e l'allargamento familiare, si stavano progressivamente consolidando nel tempo, e che le “misure-cerotto” standard prescritte dalle istituzioni internazionali non facevano che «rafforzare lo *status quo*». Arthur e McNicoll videro qualcosa di nuovo, e l'articolo che scrissero

contribuì a spostare l'attenzione delle istituzioni dagli indicatori standard dello sviluppo economico alle condizioni socio-economiche davvero rilevanti<sup>19</sup>.

## Sospendere insieme

La Voce del Giudizio può soffocare la creatività sia nei gruppi che negli individui. È un fenomeno che in psicologia viene chiamato “pensiero di gruppo” (*groupthink*), e che allude alla continua, anche se spesso velata, censura dell'onestà e autenticità di un team. Questa Voce del Giudizio collettiva indica cosa dire, cosa fare e persino cosa pensare. Spesso i suoi effetti diventano evidenti solo in retrospettiva. Alan Webber, che insieme a Bill Taylor ha lasciato la *Harvard Business Review* nel 1995 per co-fondare *Fast Company*, l'ha sperimentato in prima persona.

«Ricordo distintamente il senso di liberazione che ho provato quando ho lasciato la HBR», ha detto a Joseph e Otto. «Tutt'a un tratto mi sono trovato di fronte a un gruppo di persone completamente nuovo, che si basava su un tipo di interazione del tutto diverso: “A cosa stai lavorando di interessante? Chi sei? Come ci si sente?”. Finalmente vedevo il mondo con occhi nuovi. Imparavo rapidamente, andavo in luoghi in cui non ero mai stato, incontravo persone che prima non avrei mai potuto conoscere. Era come se fossi riuscito a scavalcare le mura di una città fortificata.»

Gli “occhi nuovi” di Webber evidentemente avevano scorto qualcosa che i dirigenti di HBR non erano mai riusciti a vedere, perché in meno di cinque anni *Fast Company* raggiunse una diffusione pari a quella di *Fortune*.

La Voce del Giudizio collettivo non è sbagliata in sé. Né è sbagliato il senso di autocensura e autocritica che ogni individuo prima o poi sperimenta. Nel gergo della psicologia sociale, ogni gruppo esercita naturalmente una “forza coercitiva”: per funzionare in modo corretto ha bisogno di norme e modi di pensare condivisi. Ma, come la nostra capacità di giudizio interiore, i problemi insorgono quando il senso di censura collettiva non viene riconosciuto. La differenza tra una compagine (o un'organizzazione) sana e un gruppo malato sta nella consapevolezza dei suoi elementi e nella loro capacità di riconoscere la necessità di conformarsi. Per migliorare tale consapevolezza non è obbligatorio

intraprendere una missione “Trova e distruggi” contro le nostre paure o i nostri giudizi interiori. Basta semplicemente riconoscerli e prenderne atto.

La sospensione dei giudizi, a livello individuale o collettivo, è più semplice a dirsi che a farsi. Il problema, nelle organizzazioni, nasce dal ritmo frenetico che molti si sentono obbligati a mantenere. Spesso i team aziendali non sanno semplicemente come fermarsi o come integrare la sospensione ai normali metodi di collaborazione. La vera svolta avviene quando imparano a fermarsi un momento per esaminare le loro convinzioni.

William Isaacs, fondatore del Dialogue Project presso il MIT, sostiene che la prima opportunità per modificare la qualità della comunicazione in un gruppo di lavoro si presenta quando gli individui vengono posti di fronte a un'opinione con cui non concordano e scoprono di dover decidere se difendere o meno il loro punto di vista<sup>20</sup>. In questi casi la maggior parte di noi vede solo due opzioni: spiegare perché la pensiamo in un certo modo o tacere. Isaacs evidenzia però anche una terza possibilità: sospendere i propri giudizi. Ma per farlo è necessario sapere come presentare le proprie opinioni e poi aprirsi all'indagine, anziché chiudersi in difesa. Invece di tacere o spiegare al vostro interlocutore perché pensate che abbia torto, potete semplicemente dire, ad esempio: «Io non la penso così. Io credo che [...]. Ecco cosa mi ha spinto a pensarla in questo modo. Cos'è che ti ha portato a pensarla diversamente?». La forma della domanda non è importante; ciò che conta è la sincerità.

Se queste domande non sono sincere, vi si ritorceranno contro. Ma spesso anche chi riesce a sospendere onestamente i propri giudizi può modificare una conversazione, mettendo a tacere la Voce del Giudizio collettiva e facendo emergere nuove possibilità che nessuno aveva mai visto prima<sup>21</sup>.

## **Costruire un contenitore**

I problemi relativi alla sospensione e all'apertura verso visioni collettive consolidate derivano anche dalla mancanza di sicurezza e di fiducia che regna in molti ambienti di lavoro. Molte persone riconoscono tale mancanza, ma la fiducia non può essere creata a comando. Gli sforzi per spingere gli individui a fidarsi gli uni degli altri spesso producono l'effetto opposto, spostando l'attenzione sulla mancanza di fiducia esistente.

All'inizio degli anni Novanta John Cottrell, presidente di United Steelworkers Local 13 di Kansas City, Missouri, contribuì a elaborare un progetto il cui obiettivo era aiutare il team aziendale e i capi del sindacato dei metalmeccanici a imparare a comunicare tra loro. I due gruppi si erano letteralmente lanciati le sedie nei meeting passati e, secondo i veterani del sindacato, «non si parlavano da due o tre generazioni». Chi non ha mai avuto a che fare con i rapporti tra sindacati e aziende non ha idea del livello di deterioramento che possono raggiungere. La situazione era molto grave.

Nove mesi dopo era successo qualcosa di miracoloso. In meeting separati Isaacs e i suoi colleghi del MIT Dialogue Project insegnarono ad ogni gruppo a dominare le dinamiche di base del dialogo. Quindi i team iniziarono a incontrarsi e, dopo qualche riunione, i due gruppi scoprirono di avere la capacità di “parlare seriamente” di questioni molto complesse. Alla fine nello stabilimento si registrarono risultati tangibili: una riduzione drastica del tasso di incidenti e di assenteismo e un rapido aumento della produttività. Il numero di reclami e lamentele scese da 485 a 0. Il sindacato e l'azienda stavano iniziando a collaborare per gestire questioni sistemiche che erano state ignorate per decenni<sup>22</sup>.

Gli effetti sugli individui coinvolti furono altrettanto straordinari. «Per la prima volta nella vita riesco a pensare» disse un operaio. «E per di più ascolto mia moglie» aggiunse un altro. Com'era potuta avvenire una trasformazione del genere?

Cottrell l'ha spiegato ricorrendo alla metafora dell'acciaio fuso: «Lavoriamo con energie potenzialmente letali. Il nucleo del nostro lavoro è la capacità di contenerle. Se non ci riusciamo, la gente muore. Lo stesso vale per gli esseri umani: generiamo energie che possono ucciderci. La domanda è: possiamo controllarle, o lasceremo piuttosto che ci distruggano? Come la caldaia serve a contenere l'energia dell'acciaio fuso, il dialogo permette la costruzione di un contenitore che riesce a trattenere l'energia umana, in modo che tale energia possa essere trasformativa anziché distruttiva»<sup>23</sup>.

La metafora dell'acciaio è straordinariamente simile ad alcune delle più antiche teorie sulla trasformazione. Nel tentativo di trasformare i metalli in oro, gli antichi alchimisti crearono un ampio corpus letterario sulla costruzione dei contenitori. Tali idee riguardano, secondo lo psicanalista svizzero C. G. Jung, tanto la trasformazione materiale quanto quella psicologica. Per gli alchimisti il processo di trasformazione implicava

un'interazione tra elementi in un contenitore trasparente su una fiamma tenuta sempre sotto controllo.

Il principio del contenitore come veicolo di trasformazione è presente anche in natura. All'interno del bozzolo, proprio come nel contenitore degli alchimisti, qualcosa "si fonde" per trasformarsi in qualcosa di nuovo. La creazione di una nuova vita spesso richiede un contenitore specializzato, perché i sistemi consolidati sono naturalmente ostili all'"altro", all'"estraneo", all'"alieno". La normale composizione chimica di un corpo umano adulto risulterebbe tossica per un embrione, proprio come la cultura mainstream di un'organizzazione spesso risulta tossica agli innovatori che produce. E quando entra in gioco il sistema immunitario organizzativo, gli innovatori spesso si ritrovano ad essere ignorati, ostracizzati o peggio<sup>24</sup>.

La stessa dinamica è all'opera nel nostro processo di apprendimento. Quando impariamo qualcosa di nuovo a volte ci sentiamo a disagio, incompetenti, persino sciocchi. Ci convinciamo che assimilare novità, dopotutto, non è così importante, e ci arrendiamo. È il nostro "sistema immunitario psicologico" che si è messo al lavoro. Il "pregiudizio" naturale dei sistemi viventi contro "l'essere altro" permette di spiegare perché la sospensione può essere pericolosa.

## **Il coraggio di vedere con occhi nuovi**

La capacità di sospendere i modi di vedere consolidati è essenziale per ogni importante scoperta scientifica. È anche per questo che i grandi inventori, come gli innovatori in ambito organizzativo, spesso scoprono che le loro vite diventano più complicate.

Brian Arthur è famoso per le sue teorie sulla "network economy" e sulle dinamiche dei rendimenti di scala crescenti. Queste teorie iniziarono a formarsi quando Arthur lesse un saggio sui feedback positivi scritto dal chimico e Premio Nobel Ilya Prigogine. «Prigogine parlava della comparsa di strutture autorganizzanti in ogni cosa, dalla costruzione di un nido di termiti alla diffusione della lingua» ci disse Arthur nell'intervista. «Più persone parlano inglese, più diventa vantaggioso imparare l'inglese. Ciò che ha successo tende ad avere ancora più successo. Ho capito che questo principio poteva essere importante anche in economia.»

Arthur capì che anche i piccoli eventi potevano bloccare l'economia in strutture diverse. Ma questo implicava che il nostro modo di organizzare l'economia – sia tramite il capitalismo che tramite altre forme – non portasse automaticamente al migliore dei mondi possibili. E queste idee finirono per metterlo nei guai.

«Eravamo in piena Guerra Fredda, negli anni dell'asse Reagan-Thatcher, e quelle idee minacciavano una struttura che aveva retto per duecento anni» raccontò Arthur. «Il nucleo delle mie teorie era che non era più possibile fare economia in modo statico. In più sostenevo che i risultati che si manifestavano in economia – le nuove tecnologie, il dominio di alcune aziende sulle altre, lo sviluppo delle istituzioni legali e bancarie – non fossero necessariamente i migliori possibili. I mercati non sono perfetti, l'economia non è perfetta. Anche i piccoli eventi possono venire ingigantiti e portare a soluzioni poco funzionali. Quando iniziai a promuovere queste idee, sapevo che avrei dovuto pagarne il prezzo. Solo che non mi ero reso conto di quanto fosse alto.»

Arthur attese più di due anni prima di mettere per iscritto le sue teorie, e quando lo fece, nel 1982, non riuscì a far pubblicare i suoi saggi. Gli ci vollero sei anni per riuscire a vedere un suo articolo stampato su una rivista specializzata. Nei primi dieci anni della sua carriera aveva pubblicato vari saggi e si era aggiudicato una cattedra a Stanford; nei dieci anni successivi pubblicò un solo articolo, che suscitò un tale vespaio da costringere l'autore a lasciare Stanford. Anche se alla fine divenne un membro fondatore del prestigioso Santa Fe Institute, un centro di ricerca sui sistemi non lineari e sulla complessità<sup>25</sup> nato grazie a Kenneth Arrow, Premio Nobel per l'Economia, e ai fisici Murray Gell-Mann e Philip W. Anderson, Arthur dovette sopportare, per molti anni, di essere incompreso e ignorato. Era il prezzo della capacità di vedere le cose con occhi nuovi.

## **Il lavoro interiore di sospensione**

Quando si considerano i rischi implicati nella sospensione s'inizia a capire non solo quanto coraggio è richiesto, ma anche qual è il lavoro personale da svolgere. Per “lavoro personale” intendiamo la coltivazione della capacità di divenire più consapevoli dei nostri pensieri, compresi quelli («Io sono qui, tu sei lì») che nascono in modo così dimesso nella



nostra consapevolezza da rimanere pressoché invisibili. Nelle tradizioni orientali, occidentali e indigene esiste un'infinita varietà di tecniche di meditazione e contemplazione finalizzate ad aumentare la capacità di rallentare e acquisire gradualmente una maggiore consapevolezza del nostro "flusso di pensiero". Ciò che conta non è il metodo particolare che scegliamo, ma la volontà di trasformare la crescita personale in un aspetto centrale della nostra esistenza.

Mentre formulava la sua teoria sull'economia come sistema emergente, Brian Arthur iniziò anche a studiare con un maestro taoista. Gli studi di Arthur cominciarono all'improvviso, quando alcune delle sue convinzioni più indiscusse emersero con tutta la loro violenza, pronte per essere analizzate e interrogate. Dopo aver partecipato a un weekend di workshop, Arthur fu invitato a unirsi al gruppo, che includeva il docente, per cena. «Pensai "Visto che sono in compagnia di un Gran Maestro taoista, devo fargli qualche domanda"» ci disse Arthur. «Pensai attentamente a cosa chiedergli, perché sapevo che se gli avessi fatto una domanda reale avrei ottenuto una risposta reale». Dopo aver riflettuto a lungo sul quesito da porre, finalmente si decise: «Se dovessi davvero intraprendere questa strada, cosa mi succederebbe?».

Il maestro posò le bacchette sul tavolo, guardò Arthur negli occhi e rispose: «Vivresti venti o trent'anni di più. Saresti produttivo per venti o trent'anni di più. E diventeresti un ottimo professore».

Quindi fece una pausa e aggiunse: «Se questo è tutto ciò che vuoi».

Arthur si sentì «irritato, offeso, intrigato e stimolato. Avevo dedicato la mia vita a fare qualcosa che lui aveva liquidato in tre parole». Poco dopo iniziò a studiare con il maestro, finendo per trasferirsi a Hong Kong in modo da poter lavorare con lui ogni giorno.

La storia del primo incontro di Arthur con il maestro taoista mostra come le opportunità di sospensione spesso iniziano da una battuta d'arresto, perché si viene interrotti o colti alla sprovvista. Arthur fu profondamente sorpreso dal commento che il maestro gli rivolse a cena. Se avesse reagito assecondando la paura o l'imbarazzo avrebbe potuto ignorare l'opportunità di chiedersi «È questo tutto ciò che voglio?». In quel momento, invece, quando il suo flusso di pensiero fu interrotto, Arthur intravide l'inizio di un viaggio che poteva avere un profondo impatto su di lui, perché gli avrebbe permesso di imparare a vedere. La scelta di intraprendere questo viaggio e di proseguire il cammino richiede la volontà di accettare vari momenti di

“profondo disorientamento”, nei quali molti dei modi di vedere e di interpretare la realtà, che diamo per scontati, vengono completamente rovesciati.

## **Integrare il lavoro interiore**

Joseph e Otto raccontarono la storia di Brian Arthur nel tardo pomeriggio della stessa giornata in cui avevamo iniziato a parlare dello scenario del requiem globale.

«Sapete, il fatto che noi fossimo i primi a cui Arthur aveva deciso di raccontare la sua storia è straordinario» disse Joseph. «Mentre si dedicava ai suoi lavori pionieristici in ambito economico, il suo modo di vedere la realtà stava cambiando profondamente. Ma il mondo esterno continuava a considerarlo solo “Brian Arthur l’economista”. Dalle chiacchierate con lui sapevamo che, nel tempo, il lavoro interiore che aveva svolto aveva influenzato la sua conoscenza delle dinamiche economiche andando ad agire, in particolare, sulle teorie sull’apprendimento dei leader aziendali. Tuttavia Arthur non ha ancora scritto praticamente niente a integrazione degli aspetti personali e professionali del suo viaggio. Anzi, sta iniziando a parlarne solo ora. Tutto ciò è molto interessante, specialmente se si pensa che Arthur ha descritto l’incontro con il maestro taoista “l’evento centrale” della sua vita».

«Mettilamola così» rispose Otto. «Se la tolleranza dell’establishment economico nei confronti di idee nuove e radicali, come la teoria dei rendimenti crescenti, era pari a zero, la tolleranza verso gli studi taoisti di Arthur era a meno duecento. E non poteva che essere così; come ha scoperto Thomas Kuhn nel suo studio sulle rivoluzioni scientifiche, non è possibile far cambiare idea ai sostenitori degli antichi paradigmi, neppure offrendo loro argomentazioni più convincenti. La verità è che è necessario aspettare che i “grandi capi” dell’establishment si ritirino dalle loro posizioni e vengano sostituiti da una generazione di scienziati più giovane e aperta.

«E questo non vale solo per Brian. Molti degli scienziati che abbiamo intervistato seguono pratiche spirituali molto serie che ritengono una risorsa supplementare indispensabile per la loro scienza. Per me questa connessione tra lavoro interiore ed esteriore è una delle scoperte più

importanti dei nostri colloqui. Ma la maggior parte degli intervistati non si sente a proprio agio a parlarne, nemmeno coloro che hanno raggiunto una sorta di equilibrio tra i due livelli.»

«Non è difficile capire ed entrare in empatia con questa condizione» disse Betty Sue. «Nella nostra cultura attuale è raro che ci concediamo di parlare dei legami tra il nostro lato spirituale e quello professionale. È una situazione tragica, perché impedisce agli scienziati come Arthur di condividere in profondità le loro conoscenze. Oscura il processo creativo vissuto da loro e limita il lavoro creativo delle generazioni future.»

«Non credete che questo possa spiegare per quale motivo la sospensione sia così difficile, a livello sia individuale che collettivo?» chiese Peter. «Quando riusciamo a sospendere i modi consolidati di vedere il mondo, ciò che iniziamo a vedere può disorientarci e sconvolgerci. Nascono emozioni forti, come la paura e la rabbia, difficilmente separabili da ciò che vediamo. Finché cerchiamo di evitarle, evitiamo anche la sospensione. E finché ci tratteniamo dal parlarne, ci auto-limitiamo. Tutti sappiamo che un team che non riesce a esprimersi con sincerità sul proprio stato emotivo pone anche dei limiti al suo pensiero strategico, perché il livello cognitivo e quello emotivo sono strettamente interconnessi. E questo avviene anche su scala molto più ampia.»

«Tu non l'hai detto, Peter, ma immagino che, durante il tuo intervento a quella conferenza sull'economia ecosostenibile, tu abbia dovuto costringerti a non esprimere la rabbia che provavi per quella situazione.»

«Condividere le mie emozioni mi sembrava impossibile» concordò Peter. «Cercai di far capire al pubblico, nel modo più diretto possibile, che dobbiamo ancora fare degli enormi passi in avanti per sviluppare pratiche di business realmente sostenibili. Ma non fui altrettanto diretto nel comunicare le mie emozioni, nemmeno a me stesso. Avevo sentimenti confusi, persino per me. Sapevo solo che ero arrabbiato. Fu solo un paio di giorni dopo che riuscii a capire che la mia rabbia nasceva da una profonda paura.»

«Ma questo lascia aperto un altro problema» aggiunse Otto. «L'esperienza di Peter non sembra un'esperienza di arricchimento. Peter si è scontrato con il sistema in modo diretto – non attraverso un'analisi concettuale – ma, da quanto ho capito, questo non ha modificato in alcun modo il suo possibilismo. Né, credo, possa farlo la sospensione. Ritengo

che nei momenti di sospensione autentica, come quello vissuto da Peter, la gente si senta più sconvolta che arricchita e fiduciosa.»

«È vero. Sulle prime mi sentii una vittima, perché in quel momento non riuscivo a scorgere nessun modo per influenzare il sistema in cui mi trovavo bloccato. Credo sia una cosa molto comune, quando le persone iniziano a capire che c'è all'opera un sistema più grande.»

«Credo che questo avvenga perché l'acquisizione di una prima consapevolezza della presenza di forze più potenti, o di un disegno più ampio, è solo l'inizio» disse Otto. «È come se ci svegliassimo e vedessimo qualcosa che è sempre stato attorno a noi senza che ce ne fossimo mai accorti. Forse abbiamo persino lavorato, in modo inconscio, per auto-impedirci di vederlo. Poi, quando all'improvviso ne constatiamo l'esistenza, rimaniamo sconvolti. La sospensione del normale modo di pensare analitico ci porta a scontrarci direttamente con il sistema. Ma si tratta ancora di un "problema esterno", di una situazione separata da noi. Io credo che la capacità di vedere il nostro modo di vedere non sia che il principio.»

### 3. Vedere dalla totalità

Perché la consapevolezza della totalità possa davvero arricchire e dare fiducia è necessario che il rapporto tra “osservatore” ed “entità osservata” cambi radicalmente. Quando il dualismo soggetto-oggetto, che costituisce la base della nostra consapevolezza abituale, inizia a dissolversi, passiamo dall’osservare il mondo esterno dal punto di vista dell’osservatore distaccato al guardare “dall’interno” ciò che viene osservato. Per imparare a vedere dobbiamo innanzitutto smettere di proiettare all’esterno le nostre supposizioni abituali e iniziare a vedere la realtà con occhi nuovi. E il processo continua se riusciamo a scorgere nitidamente il nostro legame con tale realtà.

Martin Buber ha descritto in modo suggestivo tale processo come un passaggio dall’Io-Esso all’Io-Tu. Nella prima relazione tutto ciò che vediamo ci appare come un “Esso”, un oggetto esterno separato da noi. Il fatto che l’Esso sia un tavolo o una persona non fa alcuna differenza. Nella relazione Io-Tu ciò che appare nella nostra consapevolezza è intero ed esiste in un rapporto intimo con noi stessi. Ad esempio,

«Quando io sto di fronte a un uomo come al mio Tu [...] egli non è una cosa fra le cose e non è fatto di cose.

Egli non è Lui o Lei, limitato da altri Lui o Lei, un punto inserito nella rete spaziale e temporale del mondo; e neppure una natura sperimentabile e descrivibile, un fascio malfermo di qualità nominate. Ma, senza limiti con alcuno e tutto in sé, egli è Tu e riempie la volta del cielo. [...]

Come la melodia non risulta da una giustapposizione di note, il verso di parole e la scultura di linee, ma queste devono essere colte e separate, fino a dar forma all’unità nella molteplicità; così è l’uomo, al quale io dico Tu. Io posso e

potrò sempre concentrare la mia attenzione sul colore dei suoi capelli, della sua parola, del suo buon carattere; ma questo basta perché io perda il Tu»<sup>26</sup>.

Il segreto per imparare a vedere dalla totalità è dunque lo sviluppo non solo della capacità di sospendere i nostri giudizi, ma anche di ri-orientare la nostra consapevolezza verso il processo generativo che si cela dietro ciò che vediamo.

### **Ri-orientamento: vedere il processo generativo**

Quando Otto intervistò il biologo cognitivo Francisco Varela presso la École Polytechnique di Parigi<sup>27</sup>, Varela parlò del ri-orientamento come della «capacità di rivolgere la nostra attenzione alla fonte più che all'oggetto». Se la sospensione è il primo “gesto di base” per aumentare la consapevolezza, il ri-orientamento è il secondo.

«La cosa buffa della sospensione è che quando sono in molti a realizzarla, non succede praticamente niente» disse Varela. «È per questo che la maggior parte della gente dice “Questa cosa dell'introspezione non funziona. Io guardo, ma non succede niente”. In realtà all'inizio non succede niente perché il punto dell'intero processo è proprio che, dopo la sospensione, bisogna essere disposti ad accettare che non succeda niente. Il segreto è dunque la capacità di sopportare questa condizione, perché la sospensione conduce, in un secondo momento, al ri-orientamento. La sospensione ci porta a vedere l'emergere di eventi, contenuti, schemi eccetera. E a quel punto possiamo reindirizzare la nostra attenzione verso di essi. È qui che sta la novità.»

Reindirizzare l'attenzione “verso la fonte” implica un certo livello di empatia, ma non solo. La dissoluzione dei confini tra “osservatore” ed “entità osservata” non conduce esclusivamente a un profondo senso di connessione, ma anche a un aumentato senso di cambiamento. Ciò che all'inizio sembrava fisso o persino rigido comincia ad apparirci più dinamico, perché percepiamo la realtà mentre viene creata, e sentiamo di essere parte di tale processo creativo. È una trasformazione difficile da spiegare a livello teorico, ma reale e potente nella sua manifestazione.

Quando era studente di dottorato presso il MIT, Daniel Kim trascorse vari anni a lavorare con un grosso progetto ingegneristico finalizzato a

combinare pensiero sistemico, modelli mentali e altri strumenti di apprendimento organizzativo per migliorare i costi e le tempistiche di sviluppo di una nuova automobile<sup>28</sup>. Il progetto aveva un budget quinquennale di più di un miliardo di dollari e coinvolgeva circa mille ingegneri impiegati a tempo pieno, suddivisi in una quindicina di team specializzati, ognuno responsabile di un particolare aspetto del prodotto. A un certo punto un gruppo di lavoro composto da team diversi creò un “diagramma causale” (o «mappa sistemica»)<sup>29</sup> per cercare di capire cosa impedisse alle varie squadre di collaborare in modo efficace e di rispettare obiettivi temporali di importanza critica.

Quando analizzò la mappa sistemica che aveva creato, il gruppo di lavoro iniziò gradualmente a intravedere uno schema ricorrente. Al team specializzato che incontrava, ad esempio, un problema di design si presentavano due opzioni: implementare una soluzione rapida a breve termine o andare alla radice del problema. La scelta in genere ricadeva sulla prima opzione, perché lo studio delle cause del problema richiedeva la sinergia di team diversi. Poiché tutti i componenti erano costantemente sotto pressione, l'applicazione di “rimedi-cerotto” era la norma – il che spesso aveva effetti collaterali non immediatamente visibili per gli altri team. Quando, ad esempio, gli ingegneri NVH (*noise-vibration-harshness*: esperti in rumore e vibrazioni) risolsero un problema di vibrazione aggiungendo alcuni rinforzi strutturali, andarono a creare nuovi problemi per il team addetto al telaio, responsabile del peso complessivo del veicolo. Infuriati con i colleghi del reparto NVH, gli specialisti del telaio risolsero il problema dell'aumento di peso applicando il loro cerotto: spostarono il peso da un'altra parte e raccomandarono di aumentare la pressione degli pneumatici per garantire la stabilità del veicolo. Gli ingegneri NVH andarono su tutte le furie: la maggiore pressione comportava un problema di durezza del suono. Tutte queste dinamiche furono “catturate” dal diagramma causale tracciato dal gruppo (che includeva anche gli specialisti NVH e gli addetti al telaio).

L'analisi del diagramma permise di capire che questo schema – l'applicazione di “cerotti” che in realtà comportava effetti collaterali imprevisti e nuovi problemi per altri team, il che a sua volta portava all'applicazione di altri cerotti – si ripeteva in ogni area di lavoro ed era una delle principali cause di tensione e mancanza di fiducia all'interno del progetto. Gli elementi dei team si sentivano bloccati: non avevano il tempo

di collaborare, ma non collaborare significava non riuscire a rispettare le tempistiche previste. Era anche chiaro, tuttavia, che gran parte della pressione derivava dai continui problemi che ogni gruppo creava agli altri.

«A un certo punto nella stanza si avvertì un cambiamento palpabile» disse Kim. «Era come se all'improvviso tutti avessero visto quello che sapevano, ma non sapevano di sapere. Ogni dettaglio divenne evidente: i problemi, le reazioni, il deterioramento dei rapporti che caratterizzava l'ambiente di lavoro. Finalmente gli ingegneri erano riusciti a vedere lo schema sistemico all'origine di queste dinamiche e a capire che non esistevano singoli individui a cui dare la colpa. Tutti erano responsabili del consolidamento di questo schema. Ogni team si era mosso nel modo che riteneva più appropriato, ma nessuno aveva scorto il più grande sistema creato dalle reazioni individuali – un sistema che portava regolarmente a soluzioni tecnologicamente mediocri, stress e ritardi. Quando le implicazioni di tale sistema iniziarono a farsi sempre più pressanti, uno degli elementi del gruppo disse: “Dio mio, guardate cosa ci stiamo facendo!”»

“Ci”: ecco la parola chiave. Fino a quel momento si era sempre cercato un responsabile: l'altro team, il capo, il poco tempo a disposizione. Ma quando l' “altro” e il “loro” lasciano spazio all'emergere del “noi”, la consapevolezza e le capacità delle persone si modificano. Grazie a molti simili momenti di risveglio collettivo, nel progetto di sviluppo del veicolo pian piano emerse un nuovo atteggiamento, che produsse cambiamenti fondamentali nelle dinamiche collaborative dei team. Alla fine l'automobile fu completata quasi un anno prima della data di consegna prevista, con un risparmio di 63 milioni di dollari (allocati ma non spesi). Quando gli individui che creano un sistema iniziano a vedersi come la fonte dei loro problemi, scoprono inevitabilmente nuove capacità di produrre i risultati desiderati.

## **L'incontro con la totalità autentica**

Uno dei motivi per cui il passaggio alla visione dalla totalità si verifica raramente è che esso non viene compreso appieno. E, come suggerisce Varela, la capacità di ri-orientamento – la capacità di rivolgere la nostra attenzione alla fonte – si basa sulla capacità di sospensione. Finché gli



individui non riescono a vedere i loro abituali metodi di interpretazione della realtà, non potranno raggiungere una nuova consapevolezza. I membri del progetto di sviluppo dell'automobile di cui abbiamo parlato poco fa, ad esempio, avevano passato vari mesi a esercitarsi sulla sospensione e sull'analisi dei loro giudizi o "modelli mentali". Il gruppo includeva anche alcuni senior manager, uno dei quali in seguito disse: «Dovevamo smettere di fare i capi. Sentivamo di non avere più tutte le risposte».

Quando Otto chiese al fisico Henri Bortoft cosa fosse necessario fare per andare oltre la sospensione e sviluppare la capacità di ri-orientamento, Bortoft rispose: «Occorre coltivare una qualità percettiva che aspira a uscire all'esterno, *dal tutto alla parte*». Bortoft spiegò che la nostra attenzione è naturalmente attratta da dettagli concreti. Quando cerchiamo di vedere il "sistema più grande", in genere osserviamo come una parte interagisca con le altre e proviamo a dedurre quale possa essere il più ampio schema di interazioni – cerchiamo, cioè, di individuare il tutto dalle parti attraverso un processo intellettuale di astrazione. Poiché scorgere il sistema più grande è molto difficile, spesso ci arrendiamo e torniamo a concentrarci sulle parti. Ma esiste anche un altro approccio: trovare il tutto *all'interno* delle parti.

Bortoft illustrò questo secondo approccio spiegando gli studi di Goethe sulle piante. «Ci vuole del tempo. Devi rallentare il ritmo. Vedi e segui ogni dettaglio – di una foglia, ad esempio – nella tua immaginazione. È il processo che Goethe definisce "immaginazione sensoriale esatta". Osservi una foglia e crei, nella tua mente, una forma di foglia più precisa possibile. La studi attentamente, ne segui ogni dettaglio finché la foglia non diventa un'immagine mentale. Lo fai con una foglia, poi con un'altra, poi con un'altra ancora, e all'improvviso avverti un movimento: inizi a vedere non la foglia in sé, ma il movimento dinamico» – il campo vivente della pianta che crea la foglia.

L'esperienza descritta da Bortoft è simile a ciò che succede quando qualcosa che era nel profondo della nostra percezione improvvisamente emerge in primo piano. L'oggetto – la foglia – era in primo piano, mentre il processo vivente dinamico che genera la foglia rimaneva in profondità. Il processo vivente di solito ci è meno evidente, eppure è il campo formativo da cui si crea l'oggetto. Quando il processo vivente si sposta in primo piano, allora riusciamo a "vedere dalla totalità". Lo spostamento del

processo vivente al centro della nostra consapevolezza costituisce il nucleo del ri-orientamento.

Per il gruppo di sviluppo dell'automobile tale ri-orientamento si rese possibile quando gli ingegneri rallentarono abbastanza da poter iniziare a collegare i “dettagli” delle loro frustrazioni e dei loro problemi immediati alle loro azioni e a capire come tali azioni creassero a loro volta problemi e frustrazioni per gli altri team. All'improvviso riuscirono a vedere “il tutto” – il circolo vizioso di forze, create involontariamente, che stavano mettendo a repentaglio i loro obiettivi.

Le esperienze di ri-orientamento possono essere scioccanti ma, al contempo, immediatamente *empowering*: se siamo “noi” a creare i nostri problemi, allora “noi” possiamo creare anche qualcosa di diverso. Bortoft definisce «incontro con la totalità autentica» questa comprensione diretta del processo generativo sotteso alla realtà presente. Quando invece cerchiamo di capire intellettualmente un sistema più grande ci ritroviamo, nel migliore dei casi, con una comprensione di tipo concettuale, che Bortoft chiama «falsa totalità». L'incontro con la totalità autentica ci fa vedere la vita all'opera, e ci trasforma da osservatori passivi a partecipanti attivi in modi che la comprensione concettuale non potrà mai cogliere pienamente.

Molti degli studi scientifici di Goethe furono dedicati alla botanica. Il filosofo aveva l'abitudine di raccogliere campioni di piante ovunque andasse. Una volta, durante un viaggio in Italia, s'imbatté in un esemplare di farfara, pianta che conosceva molto bene: aveva dedicato vari giorni allo studio di questa pianta nella Germania settentrionale e centrale e nelle regioni alpine. Il metodo unico di studio seguito da Goethe era semplicemente quello di sedersi a osservare la pianta e usare l'immaginazione attiva per incamerare ciò che gli veniva comunicato dagli occhi e dalla mente. Non aveva mai visto quella pianta crescere vicino al mare. L'esemplare osservato in Italia aveva spine, foglie coriacee e uno stelo molto largo, caratteristiche ben diverse da quelle dei campioni esaminati in Germania. Mentre osservava la farfara iniziò a “vedere” la totalità generativa in modo nuovo, che lui chiamò *urpflanze*: la “pianta originaria”, la “forma archetipica” da cui emergono varie manifestazioni vegetali. E scrisse sul suo diario: «L'Unicità fa uscire la molteplicità da se stessa»<sup>30</sup>.

## **Vedere dall'interno di un'organizzazione**

In un'organizzazione la visione dalla "totalità" può sembrare difficile; il primo passo da compiere è imparare a essere più attenti alle culture in cui viviamo e che produciamo ed essere genuinamente curiosi verso di esse. Edgar Schein, uno degli studiosi più rinomati in ambito di cultura organizzativa, afferma: «Se vuoi comprendere la cultura di un'organizzazione, vai a una riunione»<sup>31</sup>. Chi parla e chi tace, chi viene ascoltato e chi no, quali questioni vengono gestite direttamente e quali vengono ignorate o solo accennate sono potenti segnali indicatori del vero funzionamento un'organizzazione. Tali segnali diventano ancora più "reali" quando prestiamo attenzione anche alle nostre reazioni personali. Schein sostiene che si apprendono molte più cose sulla cultura organizzativa attraverso l'osservazione attenta e la partecipazione riflessiva che non tramite la semplice lettura di una missione aziendale.

Tutti interiorizziamo le culture di cui facciamo parte. Se così non fosse tali culture non esisterebbero, perché una cultura esiste solo se le diamo vita in modo progressivo. Applicando le teorie di Schein in maniera metodica possiamo iniziare a sviluppare la capacità di vedere dall'interno della totalità delle organizzazioni in cui lavoriamo e viviamo. Se, ad esempio, assistete a una classica riunione e partecipate come fareste normalmente, potete imparare a prestare attenzione alle dinamiche "esterne" del meeting oltre che ai vostri pensieri e sentimenti. Alla fine della riunione ripensate a cosa vi abbia coinvolto a livello emotivo. Usate l'immaginazione e prendetevi del tempo per ricreare le vostre sensazioni e concentrarvi su ciò che avete pensato durante tale evento. Può essere utile analizzare le vostre esperienze con un collega, o metterle per iscritto<sup>32</sup>.

Se seguite attentamente questo metodo, imparerete molte cose su di voi e sulla vostra organizzazione. Riuscirete a capire in quali casi vi siete sentiti al sicuro e in quali avete percepito una minaccia. Vedrete dove eravate in disaccordo con gli altri e dove eravate allineati con ciò che stava accadendo intorno a voi. Capirete dove eravate distratti e dove eravate totalmente presenti. Con un po' di pratica riuscirete a coinvolgere più attivamente la vostra immaginazione per "vedere" tutti i dettagli della vostra esperienza.

A questo punto immaginate di essere uno degli altri partecipanti al meeting. Quali sono le analogie e differenze? Cercate di mettervi nei panni dei vostri colleghi. Per quanto questa esperienza di variazione del punto di vista sembra dirvi qualcosa sulle esperienze altrui, in realtà state usando la vostra immaginazione per esplorare più in profondità la complessità della vostra esperienza personale. A meno che non siano gli altri a dirvelo direttamente, non avete modo di sapere quali siano realmente le loro esperienze. Ma scoprirete di aver fatto esperienze sugli altri e, empaticamente, capirete come le norme e le abitudini dell'organizzazione si manifestino in altri individui.

Proseguendo questo processo di attivazione della vostra immaginazione, e della sua applicazione in diverse sessioni di lavoro, inizierete a percepire la cultura organizzativa come fenomeno vivente. Il rapporto tra “primo piano” e “sfondo” si invertirà, proprio come avveniva a Goethe nei suoi studi botanici. Ciò che era sullo sfondo – in questo caso il processo vivente della cultura organizzativa – inizierà a imporsi alla vostra attenzione. I particolari concreti del meeting diventeranno dunque manifestazioni di questo processo vivente. E voi inizierete a vedervi parte di questo processo, agenti attivi nella produzione della “cultura organizzativa”. Se vi chiedete «Che cosa sto facendo – a livello di azioni, pensieri ed emozioni – per mantenere inalterati questi schemi?» capirete di avere un ruolo attivo in molti modi, e forse riuscirete a scorgere nuove possibilità di fare le cose diversamente.

## **Il lavoro interiore di ri-orientamento**

Come il lavoro interiore necessario per apprendere la sospensione, lo sviluppo della capacità di reindirizzare l'attenzione verso la visione dalla totalità è profondamente collegata all'esercizio spirituale. In particolare, molte tecniche di meditazione hanno il comune scopo di sviluppare la capacità di mettere a riposo la mente e di oltrepassare la rigida dicotomia soggetto-oggetto.

Uno dei pionieri delle ricerche sulla meditazione e sulla riduzione del dolore, il dott. Jon Kabat-Zinn<sup>33</sup>, ci ha spiegato che la meditazione implica «un perfezionamento consapevole della nostra capacità di attenzione a

qualunque cosa possa avere rilevanza per navigare nel mondo con occhi e cuore aperto».

Nel suo lavoro l'autore distingue due livelli base di meditazione. Il primo è quello della concentrazione. «Quando iniziamo a concentrarci, emergono rapidamente due elementi. Il primo è il fatto che la mente è dotata di vita propria e tende ad andare dappertutto. Coltivando la capacità di attenzione diventiamo meno reattivi e agitati. È l'aspetto della meditazione chiamato *concentrazione*.

«Il secondo è il fatto che, se affrontiamo la pratica meditativa con mentalità aperta, progressiva e acritica, inizieremo a sviluppare una coscienza più penetrante in grado di vedere al di là della superficie di ciò che avviene nel nostro campo cosciente. È la *consapevolezza (mindfulness)*, che permette di scorgere connessioni che prima non erano evidenti. Tuttavia la capacità di vedere tali connessioni non deriva semplicemente dalla disponibilità a fare un tentativo, ma da uno stato di assoluta quiete.»

La distinzione di Kabat-Zinn tra concentrazione e consapevolezza è analoga alla distinzione tra sospensione e ri-orientamento. In particolare, la consapevolezza esplora la possibilità di «abbandonare il modo di vedere convenzionale e altamente condizionato che separa e reifica un soggetto e un oggetto». Il semplice vedere una situazione come un "problema" ci porta a distanziarci da essa e impedisce «l'osservazione di ogni cosa che emerge come essa è veramente».

Il potere di questa consapevolezza acritica e non-dualistica è illustrato nel celebre lavoro di Kabat-Zinn sulla riduzione del dolore. «Quando i nostri pazienti praticano l'esplorazione del dolore, il loro rapporto con esso può cambiare profondamente: invece di pensarci costantemente e cercare di scacciarlo, lo accolgono come un cambiamento – cioè non come "dolore" in sé, ma come semplice sensazione, vissuta consapevolmente per ciò che è, anche se presenta un forte elemento di disturbo. Spesso, col tempo, il dolore diminuisce, anche drasticamente, senza che cerchiamo di risolvere alcunché.

«In generale, chi sente di avere un problema "esterno" da risolvere e non vede – o non vuole vedere – il possibile legame tra il suo "sé" che sta cercando di risolvere il problema e l'essenza reale del problema, rischia di non cogliere accuratamente il problema nella sua completezza. E quindi, inconsapevolmente, potrebbe contribuire a lasciare inalterata la situazione indesiderata anziché permetterle di evolversi e, forse, di risolversi.»

Il commento di Kabat-Zinn illustra quella che è forse la conseguenza più importante del ri-orientamento: chi inizia a vedere dall'interno della totalità emergente comincia ad agire in modi che possono portare i problemi a "dissolversi" nel tempo. Il ri-orientamento dunque trascende il dualismo soggetto-oggetto della mentalità tipica del problem-solving. Rafforzando la separazione dell'individuo dal problema, il problem-solving spesso funge da strumento per mantenere lo *status quo* anziché consentire un cambiamento profondo. La mentalità del problem-solving può essere indicata per i problemi tecnici, ma è assolutamente inadatta per i sistemi umani complessi, dove le difficoltà spesso nascono da convinzioni mai messe in discussione e da modi di agire radicati nell'abitudine. Finché le persone non riescono a vedere la loro impronta su di esse, il cambiamento profondo non può verificarsi.

È anche per questo che gli straordinari cambiamenti prodotti dal ri-orientamento collettivo possono essere difficili da spiegare, anche dopo che si sono verificati. «Uno dei nostri maggiori problemi è stato giustificare le dinamiche del nostro successo» ci ha detto il program manager del progetto automobilistico a cui ha collaborato Kim. «Può sembrare una questione banale, ma non lo era affatto. I nostri capi continuavano a chiedere: "Come siete riusciti a risolvere i vostri problemi?" e noi non potevamo che rispondere "Abbiamo iniziato ad agire in modo diverso, e molti problemi sono semplicemente scomparsi". Loro non erano soddisfatti delle nostre risposte, dunque tendevano a svalutare i progressi fatti dallo staff. L'idea che centinaia di persone avessero semplicemente iniziato a vedere le cose in modo diverso e ad agire in linea con il benessere della totalità per loro non aveva alcun senso.»

Ecco il paradosso del ri-orientamento. Finché non riusciamo a svolgere il lavoro interiore necessario per imparare a vedere «con occhi e cuore aperto», per citare Kabat-Zinn, i problemi profondi continueranno a manifestarsi. Lo sviluppo delle capacità di sospensione e ri-orientamento determina cambiamenti che possono risultare praticamente impossibili da spiegare a chi non è direttamente coinvolto. In più la capacità di ri-orientamento, proprio come la capacità di sospensione, può avere un profilo minaccioso. Kabat-Zinn parla dell'importanza di imparare ad accettare la «mente del principiante» e di «rimanere sereni, mantenendo la consapevolezza della totalità, senza dover per forza sapere». È questo il

vero lavoro interiore di deviazione – l'opposto, in pratica, dell'opera di condizionamento svolta dalla maggior parte dei manager.

## 4. Vedere con il cuore

*Febbraio 2001*

Passarono più di due mesi prima che noi quattro ci rivedessimo in Maple Avenue. Tutti sapevamo che Joseph era appena tornato da un viaggio di due settimane nella regione Baja California, Messico, in un ritiro spirituale nella natura selvaggia. Ma non sapevamo niente di come fosse andato il soggiorno né quanto si sarebbe rivelato importante per dare una risposta alle domande che ci assillavano: in che modo la capacità di vedere il sistema in cui siamo inseriti può essere *empowering*? Come possiamo imparare a vedere dalla totalità?

«Sapete» disse Otto «a volte la visione di uno schema più ampio dà effettivamente una sensazione di profonda connessione ed empowerment.»

«Sì, è una cosa che ho visto succedere» rispose Peter. «Ma non così spesso. E quando mi è capitato, il sistema era composto da persone che erano fisicamente insieme, nello stesso posto – come nel caso del progetto automobilistico a cui ha collaborato Daniel Kim. Ma questo senso di connessione ed empowerment può essere percepito anche di fronte a questioni come l’ambiente o la povertà, dove non è possibile che l’intero sistema sia fisicamente nello stesso luogo? Sono questioni così “grandi” da suggerire, piuttosto, quasi un senso d’impotenza.»

«Sì, ma non credo che il problema si riduca semplicemente a quante persone puoi riunire fisicamente nello stesso posto» intervenne Betty Sue. «Credo che, per vedere sistemi come l’ambiente, il senso di empowerment parta dallo strumento o organo di percezione. Non possiamo limitarci ad analizzare tali sistemi dall’esterno per arrivare al nucleo del problema; dobbiamo sentirli dall’interno.»



«È vero» commentò Joseph. «Più volte, nelle interviste che abbiamo condotto, i nostri interlocutori hanno usato l'immagine del cuore per alludere al passaggio alla capacità di vedere dall'interno della totalità. Ovviamente ognuno ne parlava in termini diversi, ma la sostanza era incredibilmente coerente.»

Otto annù. «Ricordo che, parlando della “conoscenza interiore” legata all'innovazione, Brian Arthur ci ha detto “Questa conoscenza interiore deriva da qui”, indicandosi il cuore. Ed Eleanor Rosch, psicologa cognitiva a Berkeley, ha parlato di una “fonte nelle profondità del cuore” come metodo unico di conoscenza.

«Credo che le ricerche alla base del lavoro dell'Institute of HeartMath confermino questa teoria. Gli studiosi dell'istituto hanno individuato tre principali reti neurali nel nostro organismo. La più ampia, ovviamente, risiede nel cervello. Ma esistono due altri grandi gruppi di neuroni: uno nel tratto intestinale e uno nella sacca cardiaca. Sembra proprio che esista una base fisiologica per le “conoscenze istintive” e le “conoscenze dettate dal cuore”. Non si tratta solo di metafore.»

«Tutto ciò combacia perfettamente con le cosiddette “conoscenze perenni”» disse Peter. «In ogni cultura del mondo, chi vuole segnalare un punto del corpo di profonda importanza indica il cuore. L'associazione del cuore con un significato autentico e una conoscenza profonda è molto comune nelle società industriali, agricole e pre-agricole. Si riflette persino in alcuni dei più antichi sistemi linguistici: l'antico simbolo cinese per alludere alla “mente” ha la forma di un cuore. Può darsi che l'espressione “vedere con gli occhi del cuore” non sia solo una metafora, ma la definizione esatta di ciò che sta al di là dell'estensione della consapevolezza che caratterizza la visione della totalità.»

«Credo che l'essenza di ciò che ho scoperto nel mio viaggio in Baja California sia proprio questa» disse Joseph. «Prima di poter vedere dalla totalità dobbiamo imparare a vedere con il cuore. Non credo di aver mai avuto un'esperienza più potente della validità di questo concetto.»

«Parli dell'esperienza di ritiro nella natura con John Milton?»

«Sì. Quando Brian Arthur mi parlò di John e mi invitò a raggiungerlo, capii che dovevo partire assolutamente. Così spostai tutti i miei appuntamenti e mi decisi a intraprendere quell'esperienza. John è una persona straordinaria. È un esploratore, e credo che abbia scalato almeno dodici vette mai raggiunte prima in Alaska, Canada e Nepal. Insegna studi

ambientali e ha scritto vari libri sull'ecologia e la salvaguardia dell'ambiente. Negli anni Sessanta ha vinto una borsa di studio della Fondazione Woodrow Wilson a Washington, ed è stato uno dei pionieri del movimento ambientalista negli Stati Uniti, contribuendo a redigere alcune delle prime norme sulla tutela del territorio.»

«Ricordo che dicesti che sentivi che un giorno avresti collaborato con Brian, e poi Brian ti ha parlato di John. Com'è stato? Che cosa è successo mentre eri là?» chiese Otto.

«Beh, subito dopo il mio arrivo rimasi varie ore a parlare con John, e pensai quasi subito che era come se ci conoscessimo da sempre. John aveva iniziato le sue “missioni” in solitaria nella natura e i suoi riti di passaggio, con l'incoraggiamento dei genitori e dei nonni, all'età di sette anni, quando disse ai genitori che voleva andare sulle montagne “per trovare la vera Chiesa”. Nei cinque anni successivi fece almeno cinque viaggi nelle zone in cui era cresciuto, nella parte settentrionale del New Hampshire e nel Maine. A quindici anni fece la sua prima escursione sulle Olympic Mountains dello stato di Washington, escursione che durò un mese. Dai sedici anni in poi si avventurò in molte zone remote, praticamente inesplorate dagli occidentali. Furono questi viaggi a spingerlo ad affermare che i suoi maestri principali erano stati “la natura selvaggia e il Grande Spirito”.

«Negli anni Cinquanta John iniziò ad approfondire le sue conoscenze studiando con maestri di varie tradizioni diverse, incluso lo sciamanesimo maya, il taoismo, il buddismo e il Tai Chi. Trent'anni dopo iniziò a insegnare a sua volta queste tradizioni come tecniche di preparazione per le spedizioni nella natura in solitaria, e da qui nacquero i cosiddetti “Passaggi sacri”. I Passaggi – esperienze che Brian aveva già sperimentato, e che io avrei vissuto di lì a poco – fanno parte di un profondo training ambientale volto a far aprire le persone al concetto di natura come “guida spirituale”.

«Parlai a John delle conversazioni avute con voi, e sollevai la questione centrale con cui convivevo da tempo: come possiamo trasformare la totalità? Lo scenario del requiem globale è una possibilità concreta? E se è così, come possiamo operare al meglio per evitare un futuro del genere?

«Dopo aver riflettuto un momento, John mi disse di aver maturato la convinzione secondo cui gli approcci politici, legali ed economici non andassero abbastanza in profondità. Tali approcci non producevano, in sé, i cambiamenti nella cultura umana necessari per consentire agli uomini di

vivere in vera armonia e in equilibrio tra loro e con la terra. Mi spiegò di essere convinto del fatto che l'ampia diffusione di una visione ecologica del mondo non potesse che essere interiore. E poi mi disse: "Credo che l'esperienza che vivrai nei prossimi giorni chiarirà il senso di queste parole".

«Quando finimmo di parlare, io avvertii la stessa sensazione di una nostra probabile collaborazione che avevo percepito con Brian Arthur.

«Sono stato lì quattordici giorni in tutto: sette in solitudine sull'oceano, e sette nel campo base insieme agli altri partecipanti, prima e dopo l'esperienza in solitaria. John guidò i quattro giorni di pre-training attorno a uno splendido tavolo di legno intagliato, sotto un *palapa* coperto di foglie di palma, costruito da lui, che fungeva da "area meeting". Persino nella calura del giorno c'era sempre una brezza leggera che ci rinfrescava piacevolmente, e di notte, quando la temperatura si abbassava, dovevamo coprirci con cappelli e giacconi caldi. In sottofondo si udiva sempre lo spumeggiare lontano delle onde dell'oceano.

«Ogni giorno andavamo nel giardino vicino al *palapa* per imparare le antiche pratiche cinesi del *qiqong*. Nella medicina cinese *Qi* indica la forza vitale che anima ogni essere vivente. John ci disse che la pratica degli esercizi base di *qiqong* ci avrebbe aiutato a trovare la serenità e ad allineare le nostre energie e, cosa ancora più importante, ad aprirci fisicamente e mentalmente alla forza vitale più potente che avremmo trovato nel nostro viaggio in solitaria. Dopo il *qiqong* tornavamo al tavolo di legno e lavoravamo fino all'ora di pranzo. Poi, dopo una pausa di un'ora circa per gli esercizi o la siesta, riprendevamo i lavori, che si concludevano verso le sette-otto di sera con un intervento di John.

«Ben presto mi ritrovai completamente assorbito dagli insegnamenti di John; assimilavo ogni sua singola parola. Lo ritenevo un uomo molto interessante, in modi nuovi ma anche profondamente familiari, come appartenenti a vaghe reminiscenze di tempi passati. Imparammo alcune competenze di base per vivere nella natura, principi e tecniche che John aveva tratto dalle sue spedizioni in solitaria combinati con le teorie fornite dalle tradizioni classiche di tutto il mondo. Ogni insegnamento si concentrava sulla realizzazione della natura interiore e sull'armonia con la natura esteriore.

«L'ultimo giorno di training, prima che ci avventurassimo nelle nostre esperienze individuali, John disegnò una mappa della costa e ci descrisse le

caratteristiche di ogni zona remota. Io scelsi quella più distante dal campo base. Poiché lo scopo del viaggio in solitaria era trascorrere del tempo da soli nella natura, John ci disse di lasciarci alle spalle ogni possibilità di distrazione: orologi, libri, fotocamere, radio, persino i nostri quaderni e diari. “Meno cose impacchettate, più cose vi aspettano” ci disse.

«Prima che ce ne andassimo, John ci insegnò una cerimonia tratta da riti celtici, nativi americani e tibetani, oltre che dall’ispirazione che lui stesso aveva avuto durante molte delle sue esperienze nella natura selvaggia. La cerimonia era stata progettata in modo che ognuno di noi potesse personalizzarla e renderla propria. “L’aspetto più importante della cerimonia” ci disse John “è che nasce dal vostro cuore, cioè esprime l’autenticità del vostro amore naturale e deriva dalle profondità del vostro essere”. Quindi passò a descrivere il “rituale delle undici direzioni, cioè le quattro direzioni cardinali (nord, sud, est e ovest), più le quattro direzioni intermedie diagonali (nordest, sudest, sudovest e nordovest), più tre ultime direzioni: “sotto”, “sopra” e “infinitamente dentro”. Scopo del rituale era girare in senso orario, esprimendo amore e riconoscenza e offrendo salvia, cedri o riso in ciascuna direzione. L’offerta reale, ci disse John, era l’amore stesso. Brian, che aveva già vissuto dodici esperienze in solitaria, ci spiegò che la cerimonia era “estremamente potente: tu stabilisci un legame con ogni direzione, ed esse ti trasmettono i loro insegnamenti”.

«Dopo un pranzo veloce radunammo le nostre cose; di lì a poco avremmo raggiunto i punti che ognuno di noi aveva scelto per iniziare il suo viaggio. Mentre caricavo lo zaino in macchina, John mi prese da parte e mi disse: “Joseph, ricorda sempre che, se mostri profonda riconoscenza alla natura, rimarrai strabiliato da ciò che lei ha da insegnarti”.

«Guidammo per quasi quattro ore prima di arrivare al punto scelto da Brian. Quindi ci dirigemmo a sud per circa quindici chilometri e ci fermammo in una vasta area incolta vicino alla costa. John mi lasciò all’inizio del mio sentiero con una scorta d’acqua sufficiente per una settimana. Camminai per circa due ore e, quando raggiunsi il luogo che avevo scelto, mi fermai, mi tolsi lo zaino e mi sedetti per assimilare ciò che vedevo. Scelsi un posto sulla scogliera, a circa quindici metri a strapiombo sull’oceano. Sotto di me c’era una stupenda spiaggetta di sabbia bianca, dove la costa occidentale della regione si incontrava con le acque del Pacifico. Quel giorno il livello di umidità era molto basso, il che mi permise di vedere con chiarezza l’orizzonte che si stagliava sull’oceano, le

cui sfumature andavano dal blu profondo al verde. La spiaggia era lunga circa duecento metri ed era costeggiata, sia sul lato nord che su quello sud, da formazioni di granito nero. Sul lato sud, alla mia sinistra guardando l'oceano, i massi formavano un'enorme falesia alta forse cinquanta metri. Sul lato nord i massi non erano così alti: si alzavano da pochi metri a un massimo di dieci. Il lato nord era, in effetti, un grazioso giardino di rocce modellato dall'incessante martellio dell'acqua.

«Decisi di montare la tenda sulla scogliera che dominava la spiaggia, vicino a un masso che formava una panchina perfetta. Mi sedetti per un momento e mi guardai attorno. Ero nel deserto di Sonora: il terreno era sabbioso, roccioso e ricco di splendidi cactus di varie specie e dimensioni. Ogni tanto tra i cactus cresceva una rara pianta indigena e qualche *mezquite*. A qualche chilometro dietro di me si trovavano le pendici della catena della Sierra della Laguna, così chiamata per la grande laguna che un tempo si trovava sulla cima di quelle montagne, alte più di duemila metri. La vista era magnifica. Ma dopo essere tornato all'inizio del sentiero per prendere l'acqua e aver montato la tenda, mi sentivo troppo stanco per mettermi a esplorare la zona.

«Il giorno dopo perlustrai l'intero tratto costiero, comprese le rocce su entrambi i lati. Mi arrampicai fino al posto di controllo che avevamo stabilito e lasciai un segno per far sapere agli altri che stavo bene. Nel tardo pomeriggio celebrai il rituale delle undici direzioni. Marcai il punto centrale sulla spiaggia, vicino a un'ampia roccia piatta che sporgeva dalla sabbia. Quindi marcai il punto che segnava una distanza di 108 passi dal centro del cerchio in ciascuna direzione primaria, secondo le istruzioni di John.

«Iniziai la cerimonia guardando a est, la direzione della nascita e del risveglio spirituale. Guardavo il deserto e la catena montuosa, in distanza scorgevo gli enormi cactus, sopra di me avevo un immenso cielo blu scuro. Trovarmi nella natura selvaggia vicino all'oceano, in completa solitudine, era un'esperienza affascinante. Il mio cuore era pieno di amore e gratitudine per ciò che stavo vivendo. Mi inginocchiai sul terreno e pensai: "Grazie, grazie, grazie".

«Mi girai in senso orario e raggiunsi il punto orientato a sud, rivolto verso la scogliera formata da rocce grandi quanto una casa. Il sud rappresenta la forza vitale, l'energia e l'amore incondizionato. Iniziai a fare la mia offerta di riconoscenza, e avvenne la stessa cosa di prima. Mi sentii

grato per l'esperienza che mi era stata concessa, e non potei trattenere alcune lacrime di gioia. Raggiunsi il punto rivolto a ovest, simbolo della trasformazione e della morte, e guardai l'oceano e il sole che tramontava; poi, in senso orario, andai al punto nord, la direzione della saggezza universale e della purificazione. Ogni direzione mi parlò direttamente degli eventi della mia vita, delle persone per me importanti, del percorso che mi si apriva davanti.

«Quando conclusi la cerimonia mi sedetti sull'ampia roccia al centro del cerchio. Il cielo fiammeggiava di arancio e di rosso, e due splendidi pellicani stavano volando verso di me. Subito dopo vidi, vicinissime alla riva, due grosse balene grigie. Non avevo mai visto una balena in vita mia. Dapprima notai i loro spruzzi d'acqua, poi le vidi dondolarsi nell'acqua come delfini. Rimasi seduto sulla roccia a contemplare il tramonto, consapevole del ronzio che sentivo nelle orecchie e dell'incredibile leggerezza del mio essere. Era come se le mura della mia mente si fossero semplicemente dissolte; i confini tra me e la natura erano scomparsi. Rimasi sulla roccia finché non si fece buio, poi tornai alla tenda.

«Due giorni dopo iniziai un digiuno di tre giorni e, seguendo le istruzioni di John, bevvi solo un miscuglio di acqua, succo di lime e sciroppo d'acero, che si rivelò più che sufficiente per mantenermi in forze. Trascorsi il tempo a meditare, esplorare e fare esperienza di tutto ciò che mi circondava. Mi sentivo totalmente rilassato e presente.

«Il lato nord della spiaggia era pieno di rocce nere, modellate dall'oceano nel corso dei secoli. C'erano migliaia di "sculture" rocciose, che andavano dalle dimensioni della mia mano a un'altezza di dieci metri, e ognuna era una vera e propria opera d'arte, che avrebbe potuto benissimo trovar posto nel più bello dei musei. Era incredibile trovarsi in mezzo a quelle opere straordinarie. Mi sedetti tra le rocce e rimasi lì per quelle che mi sembrarono ore, osservando la spuma delle onde che si infrangevano su di esse e l'acqua che si intrufolava tra i sassi a pochi metri di distanza da me. Quando l'acqua indietreggiava, si formavano i motivi più intricati. Ogni onda creava una nuova dinamica e un nuovo disegno, come la mano di un grande artista. Mentre osservavo, affascinato, ripensai al primo principio che John ci aveva insegnato: "Tutte le forme sono in costante cambiamento, tutte sono interconnesse, tutte sono in un continuo stato di manifestazione e dissolvenza nella Fonte".

«C'erano così tante cose da vedere e da imparare. Un giorno trovai un ramo, portato dalla corrente, lungo circa un metro e mezzo, largo dieci centimetri e perfettamente cilindrico, che sarebbe stato un ottimo bastone da passeggio. Fu uno strumento prezioso mentre esploravo il deserto e le aree rocciose ai lati della spiaggia. Ogni pomeriggio, poco prima del tramonto, celebravo la mia versione del rituale delle undici direzioni, offrendo amore e riconoscenza alla natura per tutte le esperienze che stavo vivendo. E ogni volta, immancabilmente, lei mi rispondeva: un giorno erano due balene, visibili per circa un'ora, seguite da pellicani e da uno stormo di fregate – grandi, bellissimi uccelli marini bianchi e neri; un altro giorno erano tre balene per pochi minuti; un altro ancora era la vista mozzafiato di ventuno pellicani disposti in formazione proprio davanti a me. Ma lo spettacolo più sensazionale a cui assistetti fu durante l'ultima giornata di digiuno. Il giorno prima, a mezzogiorno circa, avevo iniziato una tradizionale *vision quest* (“ricerca della visione”) che sarebbe durata ventiquattr'ore. Il cielo si era coperto, e da nord aveva iniziato a soffiare un vento forte. La temperatura era scesa a picco. A mezzogiorno, quando avevo iniziato il rito, il vento si era rafforzato.

«John mi aveva detto di tracciare un cerchio del diametro di quindici metri e di rimanere all'interno di esso per l'intera durata del rito. Facevo il possibile per rimanere sveglio; avevo deciso di bere il meno possibile. In più stavo in piedi per la maggior parte del tempo, usando una delle tecniche di meditazione che John ci aveva insegnato.

«Tracciai il cerchio sulla sabbia vicino a una grossa roccia nera, sul lato nord della spiaggia. Poiché il vento stava aumentando, mi portai una coperta, la giacca e il sacco a pelo per proteggermi dal freddo. Dopo il tramonto il vento si trasformò in burrasca, soffiando a sessanta-settanta chilometri orari (come appresi in seguito). Le onde si infrangevano con forza sulle rocce, e fui ricoperto di spruzzi per tutta la notte. Era una situazione ai limiti del tollerabile, tra il vento e l'acqua dell'oceano che si abbatteva su di me, e dovetti far ricorso a tutta la mia forza di volontà per non uscire dal cerchio. Non ero in grado di concentrarmi per meditare, e poiché la luna e le stelle erano coperte dalle nubi, non riuscivo a trarre energia da loro. L'unica cosa che potevo fare era cercare di rimanere sveglio.

«Poco prima dell'alba iniziai la serie degli esercizi *qiqong* che John ci aveva insegnato. Mi concentrai profondamente su di essi e li ripetei due

volte. Mi ci volle circa un'ora e mezzo. A metà degli esercizi iniziai a sentirmi più sveglio ed energico. Ma nonostante l'inattesa sferzata di energia ero deluso, perché la mia ricerca non mi aveva portato a nessuna rivelazione o visione. Pensai di aver sbagliato qualcosa: magari le mie intenzioni non erano quelle giuste, oppure avevo in qualche modo ridotto l'efficacia del rito.

«L'aria del mattino era fredda, ma il cielo si era rasserenato: non c'era neanche una nuvola. Era come se il mio sguardo potesse spingersi all'infinito nell'orizzonte blu-verde dell'oceano. Quando finalmente uscii dal cerchio, a mezzogiorno, mi recai al punto di controllo e, sulla via del ritorno, salii su una splendida scogliera che sovrastava l'oceano in un'enorme scultura rocciosa. La scogliera era così alta che non riuscivo a immaginare come l'acqua dell'oceano avesse mai potuto raggiungerla e quante centinaia d'anni fossero occorse per scolpire la roccia.

«Mi arrampicai fino in cima e mi sedetti per interiorizzare tutto ciò che vedevo. Pregai e ringraziai Dio e la Natura per avermi dato l'opportunità di essere lì in quel momento. Quando iniziai a meditare guardai alla mia sinistra, e vidi due enormi balene spruzzare acqua contemporaneamente. Poi le balene misero in scena uno spettacolo incredibile. Le vidi sollevarsi in aria diciassette volte: emergevano completamente dall'acqua, come se fossero delfini, e tornavano a tuffarsi di testa. Era meraviglioso. Pieno di stupore, sentivo il cuore battermi all'impazzata. Poi, per qualche secondo, non ci fu che quiete. All'improvviso, dalle profondità dell'oceano, le balene si "lanciarono" letteralmente in aria. Le loro code si alzarono del tutto, e le balene rimasero per un momento sospese in aria per poi tornare nell'acqua, senza sollevare nemmeno uno schizzo. Questo per tre volte.

«Quando lo spettacolo finì, mi inginocchiai sulla scogliera singhiozzando: "Oh, Dio, perché dovremmo fare del male a queste balene? Che succederebbe se distruggessimo la costa? Oh, Dio, perché?". Poi, a una distanza di circa cento metri davanti a me, una balena solitaria soffiò l'acqua quattro volte. Silenzio. Un minuto dopo, alla mia sinistra, un'altra balena si rotolò in acqua quattro volte. Poi più niente. Rimasi inginocchiato per un tempo interminabile. Era come se stessi sanguinando da una ferita aperta. Sentivo che il mio cuore era completamente aperto, e si era congiunto con quello delle balene. Tra di noi non c'era separazione. Rimasi in quello stato di intensa compassione ed empatia per molto tempo,



sentendomi come su un terreno sacro, quasi fossi entrato nella più grande delle cattedrali. Sapevo che non sarei mai più stato lo stesso.

«Conclusi il digiuno il mattino dopo, e trascorsi l'ultimo giorno a ripercorrere i posti dov'ero stato: mi arrampicai in cima alla scogliera da dove il giorno prima avevo visto le balene e passai varie ore a contemplare di nuovo le splendide sculture di roccia; infine, nel tardo pomeriggio, tornai alla spiaggia, dove praticai per l'ultima volta il rituale delle undici direzioni. Durante la cerimonia espressi tutto il mio amore e la più profonda riconoscenza per ciò che avevo imparato. Fu un'esperienza molto potente. Alla fine del rituale mi sedetti sulla roccia al centro del cerchio. Non vidi balene e sorrisi dentro di me, pensando che gli eventi del giorno prima erano sufficienti per una vita intera.

«Poco prima del tramonto mi diressi all'estremità sud della spiaggia, alla base dell'alta scogliera fatta di rocce giganti. Rimasi sulla sabbia a osservarla, pensando a come avrei potuto descriverne l'immensità e l'imponenza ai miei amici, una volta tornato a casa. Mentre mi concentravo sulle rocce avvertii un'altra presenza e guardai a sinistra: su un masso a pochi metri da me si era adagiata un'otaria. Rimasi profondamente sorpreso. Lei non si mosse; si limitò a osservarmi tranquillamente con i suoi enormi occhi marrone chiaro. Rimanemmo lì a rilassarci nelle rispettive presenze per qualche minuto.

«Poi l'otaria iniziò a muoversi, ed io pensai che stesse per andarsene. Mi sbagliavo: scese dalla roccia e venne verso di me, fermandosi a circa cinque metri di distanza. Appoggiò la testa tra due sassi che formavano una V, come per mimare la mia posizione: avevo il mento poggiato sull'estremità del bastone. Si grattò il muso contro la roccia, da una parte e dall'altra. Infine fece un grosso sbadiglio e rimase lì a guardarmi negli occhi. Aveva uno sguardo dolce e gentile, e, pensai, un po' triste. Rimase con me circa dieci minuti, poi superò delicatamente le rocce e s'immerse nell'oceano. In quel preciso momento il cielo divenne completamente rosso; non solo il lato occidentale, ma l'intera volta celeste, da est a ovest. Non avevo mai visto niente del genere: rimasi lì strabiliato, mosso fino alle profondità del mio essere.

«Quella notte, sotto la luna, mi misi a sedere sulla panchina di roccia vicino alla tenda a riflettere sui doni che mi erano stati fatti, sulla mia esperienza nella natura e, in particolare, sullo spettacolo delle balene e dell'otaria. Ripensai alle parole di John il giorno dopo il mio arrivo, che ora

mi sembrava lontano anni luce: “L’ampia diffusione di una visione ecologica del mondo non potrà che essere *interiore*. Credo che l’esperienza che vivrai nei prossimi giorni chiarirà il senso di queste parole”. Capii allora che la natura era diventata la mia maestra. Mi aveva aiutato a scoprire chi ero e quale fosse davvero il mio compito.

«Il giorno dopo tornai all’inizio del sentiero e aspettai che mi venissero a prendere per tornare al campo base. Durante il viaggio di ritorno in macchina, non parlai molto. Non riuscivo ancora a tradurre la mia esperienza in parole, dunque la tenni per me. Quella notte ci radunammo tutti attorno al tavolo di legno per condividere le nostre storie. All’inizio John ci disse che quello che ciascuno di noi aveva vissuto era un apprendimento dalla “Fonte profonda”, e che i semi piantati durante questo processo sarebbero germogliati settimane, mesi o persino anni dopo. Ci suggerì di liberare un po’ di spazio spirituale e psichico, una volta tornati a casa, per contribuire a tale sviluppo.

«Ciascuno di noi raccontò la sua storia. John commentò ogni narrazione, come nelle tradizioni degli indiani d’America, in cui lo sciamano interpreta le parole degli allievi. Quando fu il mio turno, non volevo parlare. Non ero sicuro di poter trasmettere agli altri la profondità della mia esperienza. Ma quando iniziai il mio racconto, le parole emersero in superficie come se provenissero da un altro tempo e spazio. L’esperienza era di nuovo reale in me, e sentivo che stava diventando reale anche per gli altri. Il dono che mi era stato fatto diventò un dono che potevo condividere con i miei amici, raccolti insieme a me attorno al tavolo. Quando terminai il mio racconto, ci fu un profondo silenzio. Infine John prese la parola e disse che tale esperienza era una finestra che si apriva su una verità fondamentale.

« “Al momento giusto si manifesta una verità fondamentale” disse. “Questo passaggio è come una porta, da mantenere viva e vitale attraverso il significato. Ricordate: potete rivivere le vostre esperienze in ogni momento. Basta aprire la porta. Il tempo è una matrice, non una linea. Attraverso quella porta potete rievocare il passato.”

«Alcuni giorni dopo, prima di tornare a casa, sollevai di nuovo le questioni che avevo condiviso con John nelle nostre prime chiacchierate: lo scenario del requiem globale era una possibilità concreta? Se sì, cosa avremmo potuto fare per evitarlo? Cosa sarebbe stato necessario fare per modificare la totalità?

«John disse che tali problemi nascevano “fondamentalmente dalla mancanza di relazioni, non solo tra di noi, ma con la natura intera. Non siamo legati alla natura perché abbiamo raggiunto una consapevolezza di tipo riduttivo, basata sull’alienazione e sulla separazione. Dobbiamo cambiare questo tipo di relazione e trasformarla in un rapporto di co-creazione. Il destino del genere umano è ancora, in larga misura, nelle nostre mani. Certo, si sono messi in moto alcuni meccanismi che è difficile invertire; ma abbiamo due possibilità d’apertura immensamente utili. In primo luogo sta emergendo un’elevata consapevolezza ecologica, cioè stiamo diventando coscienti della nostra interdipendenza con un’altra vita e della nostra responsabilità reciproca. In secondo luogo, si sta consolidando – a ritmi molto rapidi – una spiritualità terrena. Questi due fattori ci danno la possibilità di eliminare il bisogno di una purificazione fisica della terra. Dev’esserci una profonda trasformazione del nostro spirito e della nostra mente, e della nostra relazione con gli altri e con la terra.

“Se cambiamo il nostro atteggiamento e smettiamo di pensare che la terra sia lì per noi, arrivando invece a capire che in realtà siamo co-abitanti sulla terra insieme a molte altre specie e che non siamo una specie privilegiata rispetto alle altre, allora credo che potremmo continuare a vivere sul nostro pianeta ancora a lungo. La trasformazione di cui parliamo deve avvenire in tempo; ma il tempo sta per scadere.”

«Quando dissi a John che secondo me l’economia era l’istituzione contemporanea più potente e che poteva avere un ruolo chiave, lui si dichiarò d’accordo e mi rispose: “Per evitare lo scenario del requiem globale, la trasformazione deve avvenire proprio in ambito economico”».

John fece una pausa. «Ho aspettato a raccontarvi questa storia perché è parte integrante dell’argomento delle nostre conversazioni. Sapevo che avreste capito che la mia esperienza è legata all’imparare a vedere e alla trasformazione che ognuno di noi deve attraversare. È come abbiamo detto qualche mese fa: l’unico cambiamento che può fare la differenza è la trasformazione del cuore umano. Per me è un processo analogo a quello che porta a vedere con il cuore.»

Restammo in silenzio per qualche minuto, poi Betty Sue disse: «Joseph, la tua storia mi è piaciuta molto, ma mi rende un po’ pensierosa. Dobbiamo tutti andare in Baja California e imparare i rituali di un maestro come John Milton per poter vivere le esperienze che hai raccontato?»

«Non credo», disse Peter, «Forse tutto sta nel tipo di esperienza che noi pensiamo che Joseph abbia vissuto.»

«L'esperienza di Joseph con la natura e le balene è molto diversa dalle nostre esperienze usuali con il regno animale» spiegò Betty Sue. «Andiamo allo zoo e osserviamo gli animali, e forse loro ti osservano a loro volta. Ma ci troviamo, chiaramente, a due estremità opposte, a livello sia letterale che psicologico. A separarci non sono solo le sbarre della gabbia; c'è una profonda linea di demarcazione tra noi e le altre specie e, per gran parte del tempo, anche tra noi e gli altri membri della nostra stessa specie.»

«L'esperienza di Joseph ha annullato quella linea di demarcazione, introducendolo a un diverso modo di essere» disse Otto. «Questo gli ha permesso di vedere che ciò che succede agli animali succede anche a noi. E questa nuova consapevolezza è stata come una rinascita in un mondo più grande. Credo che, in parte, ciò che ha consentito tale esperienza sia stato il fatto che Joseph era totalmente presente. Era aperto al mondo, era uscito dal suo guscio. Era, in tutta semplicità, completamente presente.»

«Questo tipo di apertura è molto rara negli adulti» disse Betty Sue. «Le uniche persone che credo riescano a raggiungerla sono gli artisti e, in generale, chi ha una spiccata creatività.»

«Ma sapete, non voglio darvi l'impressione che la mia esperienza si riduca solo a un incontro con gli animali o con l'ambiente o a una qualche visione mistica che in quel momento sembra meravigliosa, ma poi diventa solo un ricordo.» Joseph parlava con tranquilla intensità. «Là ho visto qualcosa che mi ha cambiato la vita e, per quello che posso vedere, ha cambiato il modo in cui intendo viverla. Quell'esperienza ha consolidato ciò su cui avevo riflettuto per molto tempo, e che è assolutamente essenziale per il nostro argomento di conversazione.

«È stata come una "convocazione", una chiamata a raccolta affinché io divenissi uno strumento. Avevo già vissuto esperienze simili, ma in Baja California ho scoperto che ciò che impedisce a questa consapevolezza di svilupparsi in tutta la sua ampiezza è il nostro profondo senso di separazione. Ho visto sfumare confini che non sapevo nemmeno esistessero.»

«E questi confini formano l'architettura della nostra realtà quotidiana» disse Otto. «Un'architettura che sembra "più reale" dei "miracoli" sperimentati da Joseph in Baja California – finché tali confini non si annullano.»

«Ricordo una conversazione registrata per il progetto *The Power of Myth*, in cui Joseph Campbell parlò di ciò che spinge le persone a rischiare la vita per perfetti estranei» aggiunse Betty Sue. «Disse che il fenomeno implicava la svolta verso una realizzazione metafisica del fatto che il “tu” e l’“altro” sono due forme della stessa vita. In condizioni di profondo stress, questa verità metafisica può emergere spontaneamente.»<sup>34</sup>

«Ma, Joseph, ciò che è davvero straordinario della tua esperienza è il fatto che la comparsa di questa unità ha superato un confine tra specie diverse» s’inserì Peter. «Che, cioè, ti sei sentito un tutt’uno con le balene e con la natura.»

«È vero, ma continuo ad avere difficoltà a trovare parole che possano davvero descrivere il tipo di connessione che ho avvertito» disse Joseph.

«Le tue parole, invece, mi hanno colpito molto» rispose Peter. «Quando ci hai raccontato di come ti sei messo a piangere davanti allo spettacolo delle balene, anche a me sono venute le lacrime agli occhi. Qualcosa, nella tua storia, ha risvegliato in me una incomprensibile tristezza. Non so da dove venga.»

Otto alzò lo sguardo. «È la tristezza della separazione.»

**Parte seconda**  
**Nel silenzio**

## 5. Il momento generativo

*Aprile 2001*

Nel corso dei mesi successivi ci sentimmo solo per telefono. A volte parlammo addirittura per varie ore di fila. Ci riunimmo di nuovo a casa di Otto a metà primavera, e, mentre chiacchieravamo dei vari progetti in cui eravamo impegnati, la conversazione ci portava continuamente alla domanda a cui non eravamo ancora riusciti a dare una risposta.

«Il lavoro di pianificazione che ho svolto per la Shell mi ha ricordato quanto le storie siano importanti per aiutare la gente a dare un senso alla realtà complessa» esordì Betty Sue. «L'elaborazione di possibili scenari per pensare a storie alternative sul futuro è solo uno dei modi con cui le organizzazioni possono divenire più consapevoli delle convinzioni su cui si basano le loro strategie. Ma senza una qualche pratica o disciplina, tendiamo a rimanere bloccati in un'unica storia che accettiamo senza pensare. E mi sembra che questo, oggi, sia uno dei comandamenti più seguiti: siamo bloccati in una storia che racconta chi siamo su questa terra come esseri umani, e qualcosa, dentro di noi, vuole liberarsi.»

«Sono d'accordo» disse Joseph. «È come se la percezione della separazione tra esseri umani e tra l'uomo e le altre forme di vita facesse da collante per tenere unita la nostra storia attuale. Dobbiamo scoprire cos'è necessario fare per liberarci.»

«Il dott. Deming, pioniere del quality management, parlava di “perdite sconosciute e inconoscibili”» disse Peter. «Non abbiamo idea dei costi che paghiamo per vivere questa storia di separazione. Pian piano mi rendo conto che uno dei capisaldi del nostro lavoro è stato semplicemente la

creazione di modi per aiutare la gente a connettersi in maniera più profonda con gli altri, con le loro preoccupazioni e i loro scopi comuni.

«Di recente sono stato in Egitto per visitare la nuova biblioteca di Alessandria. Quella antica era un potentissimo simbolo di unione e condivisione della saggezza umana, e il governo egiziano si augura che la nuova biblioteca possa svolgere la medesima funzione. Poiché nessuno sa per certo quale fosse l'aspetto originario di quella antica, non hanno nemmeno tentato di riprodurla. Il nuovo edificio ha la forma di un enorme disco, e, se la si guarda dal Mediterraneo, la superficie di vetro e metallo la rende simile al sole che sorge all'orizzonte. Ma quello che mi ha colpito di più è ciò che si vede quando ci si avvicina. Lungo la facciata di cemento sono scolpite, in lingua originale, le storie relative alla creazione tratte dalle antiche tradizioni di tutto il mondo. Betty Sue ha ragione: la disponibilità ad accogliere storie diverse e a riflettere su di esse può liberarci dalla nostra condizione di isolamento. Il viaggio in Egitto mi ha ricordato l'enorme distanza che dobbiamo percorrere per rendere possibile questa libertà.»

«Ma forse sappiamo più di quanto crediamo su come emanciparci da questa condizione di separazione» disse Joseph. «Ho pensato molto a quei momenti magici in cui qualcosa, all'interno di un gruppo, si trasforma. È un fenomeno a cui abbiamo assistito tutti. In un certo senso, sono anni che sentiamo parlare di come trasformare il cuore. Solo che, probabilmente, non l'abbiamo mai analizzato dalla prospettiva giusta.

«L'abbiamo visto succedere anche su larga scala. Conoscete tutti "l'esperimento di Mont Fleur" a cui Adam Kahane collaborò in Sudafrica nel 1991-1992? Il gruppo di lavoro includeva persone che provenivano da organizzazioni politiche, come l'African National Congress e il Partito Comunista del Sudafrica, che fino al 1990 non erano nemmeno legali. C'erano anche accademici, attivisti, sindacalisti e membri dell'establishment bianco: importanti uomini d'affari, imprenditori, economisti e rappresentanti della Chamber of Mines, la principale lobby sudafricana. Ai meeting più importanti partecipavano anche rappresentanti di quelli che, all'epoca, erano partiti esclusivamente bianchi: il Partito Nazionale (al potere), il Partito Conservatore (di destra) e il Partito Democratico (liberale). Era una situazione senza precedenti.

«In effetti l'intera storia dei cambiamenti in Sudafrica è un esempio straordinario di come le persone possano creare, insieme, un futuro diverso. Chi avrebbe mai detto, nel 1985, che solo dieci anni dopo il paese sarebbe



passato a una democrazia multirazziale senza ricorrere al conflitto armato ed evitando inutili spargimenti di sangue?»

«Beh, so che a metà degli anni Ottanta ci fu un primo tentativo di pianificazione per scenari» disse Peter. «L'iniziativa fu guidata dalla Anglo American Corporation, una potente società mineraria sudafricana, e non chiese nessun input alla popolazione nera. Ma fu importante per contribuire ad aprire la mente delle persone, proprio come stiamo dicendo adesso. Nel 1987 ebbi modo di guardare una video-presentazione degli scenari elaborati in quell'occasione, presentazione tratta da alcune trasmissioni mandate in onda nel paese. Furono illustrati due scenari, chiamati rispettivamente "la via breve" e "la via più lunga". Il primo descriveva il probabile futuro se le politiche ufficiali dell'apartheid fossero rimaste in vigore e se il paese fosse rimasto isolato dal resto del mondo; il secondo descriveva invece la reintegrazione del Sudafrica nella comunità globale in caso di abolizione dell'apartheid. Il dibattito pubblico su questi due futuri possibili non solo spinse molti bianchi a riflettere sulle implicazioni delle scelte politiche del momento, ma rafforzò anche l'idea che il paese avesse, in effetti, la possibilità di scegliersi il suo futuro.»

Joseph annuì. «Fu probabilmente a causa del successo di questa prima iniziativa che nel 1990, quando il Presidente de Klerk avviò ufficialmente il processo di abolizione dell'apartheid, la gente si aprì alla valutazione di nuovi scenari (grazie all'opera di Shell e di Adam Kahane, che all'epoca lavorava per me). L'idea era quella di spingere quelle persone che avrebbero collaborato alla creazione del primo governo multirazziale del paese a riflettere sulle possibili alternative future. Se svolta nel modo giusto, la pianificazione per scenari permette di far emergere questioni complesse evitando, al contempo, la retorica tipica dei dibattiti politici.

«Il team di progettazione di Mont Fleur propose quattro scenari paralleli, ognuno dei quali intitolato in modo divertente e, tutto sommato, innocuo. Lo scenario *Ostrich* ("struzzo") prevedeva che il governo di minoranza dei bianchi infilasse la testa nella sabbia per evitare qualunque problema. Nel secondo scenario strategico, *Lame Duck* ("anatra zoppa"), i poteri del nuovo governo dei neri sarebbero stati fortemente limitati dall'azione paralizzante della struttura costituzionale esistente. Il terzo, *Icarus*, ipotizzava che il nuovo governo promuovesse riforme economiche radicali tese ad aumentare la proprietà statale della terra e delle aziende –

salvo poi perdere la sua capacità di “volare”, proprio come Icaro che si avvicina troppo al sole, e trascinare giù con sé l’intero sistema economico.

«Lo scenario chiamato *Flamingo* (“fenicottero”) all’inizio non fu particolarmente amato da nessuno, perché, come si sa, i fenicotteri si alzano in volo molto lentamente. Ma è anche vero che si spostano tutti insieme. Quando il gruppo analizzò le diverse storie, arrivò alla convinzione che l’unico scenario fattibile fosse proprio quest’ultimo.

«Ripensandoci, la popolazione sudafricana dimostrò, senza ombra di dubbio, di aver aperto il cuore e la mente. Altrimenti non avrebbe potuto convergere nello scenario che prevedeva un movimento di massa. Tale ipotesi infatti non avrebbe mai potuto avverarsi se un solo membro del gruppo avesse cercato di distogliere gli altri. Ovviamente non credo che sia possibile stabilire quanto tali scenari abbiano realmente influenzato il cambiamento in Sudafrica, ma sono convinto che abbiano avuto un profondo impatto sulla formazione di un modo di pensare che ha permesso al governo sudafricano di riunire e tenere insieme le varie etnie del paese.

«Negli anni sono stati fatti molti esperimenti analoghi, che però non hanno avuto un impatto altrettanto potente. Mi sono chiesto spesso quale fosse la caratteristica che ha permesso al gruppo di Mont Fleur di distinguersi dagli altri.»

«Me lo sono chiesta anch’io» disse Betty Sue. «Dopotutto, la pianificazione per scenari non è certamente uno strumento nuovo. Ma questo esperimento fu diverso: non per tipologia, ma per livello di profondità. Se riuscissimo a capire meglio perché, forse potremmo conoscere gli elementi implicati nella capacità *collettiva* di vedere con il cuore. In particolare, potremmo vedere cosa succede quando quella “magia” si verifica in un gruppo e capire come un gruppo possa diventare un microcosmo per la trasformazione del tutto.»

Otto assunse un’aria pensierosa. «Credo che un gruppo diventi un microcosmo generativo quando crea una connessione profonda con la sua finalità reale. Qualche mese fa, a una conferenza, Adam ha tenuto una presentazione su un progetto civico di pianificazione per scenari più recente, legato proprio a questo argomento.»

«Di che progetto si trattava?» chiese Joseph.

«Guatemala. Adam iniziò a lavorare lì nel 1998. Un piccolo gruppo di imprenditori, politici e attivisti sui diritti umani che conoscevano il suo lavoro in Sudafrica aveva chiesto il suo aiuto. Fu deciso di formare un team

di 45 leader presi da ogni settore del paese – ministri, ex ufficiali militari e guerriglieri, imprenditori, accademici, leader religiosi, giornalisti, sindaci, studenti e community organizer. L'intento era quello di creare un gruppo che potesse pensare e agire in sincronia per iniziare a revisionare e rivitalizzare le dinamiche del paese. Il Guatemala usciva da trentasei anni di guerra civile, conclusasi solo nel 1996. Erano morte o "scomparse" più di duecentomila persone, su una popolazione totale di soli otto milioni. Nonostante il trattato formale di pace, potete immaginare quanto il tessuto sociale, politico ed economico del paese fosse deteriorato.

«Il team, che si nominò "Vision Guatemala", partì dallo sviluppo di una serie di scenari per prevedere la possibile piega degli eventi nei dieci anni successivi. Erano scenari chiari e semplici, che misero in luce alcune delle principali questioni nazionali, come l'effettiva sostenibilità delle riforme descritte nel trattato di pace e l'esigenza di riconoscere e accettare le diverse culture del paese. Il 50% della popolazione, ad esempio, era costituita da indiani maya.

«Il gruppo cominciò a usare queste storie per coinvolgere l'intera nazione attraverso presentazioni formali e conversazioni informali. Gli scenari riepilogavano la loro visione della realtà emergente del paese e spiegavano cosa sarebbe stato necessario fare e cosa non ci si poteva permettere di tralasciare. Negli ultimi tre anni l'impatto di questo gruppo sembra essere stato molto forte. I team member di Vision Guatemala hanno svolto ruoli importanti come leader eletti, oltre che nelle riforme in ambito educativo, costituzionale e finanziario e in molti progetti di sviluppo locale. Hanno introdotto il processo di dialogo in centinaia di organizzazioni diverse, come strategia unitaria per ricostruire il tessuto sociale del paese. Un funzionario delle Nazioni Unite ha detto, in uno studio recente, che la situazione in Guatemala è ancora molto difficile, ma che senza Vision Guatemala "avremmo già visto un colpo di stato"<sup>35</sup>.

«Ma quello che mi ha più affascinato del racconto di Adam è stato un evento verificatosi all'inizio del progetto. Tutti sembrano concordare sul fatto che il processo innescato dal team Vision Guatemala abbia creato un'eccellente rete di relazioni di fiducia e un senso di impegno condiviso tra i leader nazionali più influenti. Molte persone non si conoscevano prima del progetto; altre erano state persino nemiche. Adam riuscì a condensare questo profondo senso di impegno condiviso in un episodio di cinque

minuti nel corso del primo workshop. Era a questo che pensavo prima, quando parlavamo di cos'è che rende possibile la "magia".

«La seconda sera i membri del team si sedettero in cerchio, dopo cena, per raccontare cos'era successo loro durante gli anni della guerra. In altre parole ognuno aprì una finestra "personale" sulle dinamiche che gli scenari si proponevano di mettere in luce. Ad esempio un'imprenditrice, conosciuta per la sua lotta all'impunità giudiziaria, narrò la storia del giorno in cui sua sorella fu assassinata dai militari e di come lei avesse dovuto passare da un ufficio all'altro per cercare di capire cos'era successo. Raccontare questa storia le richiese un profondo coraggio e una grande onestà: il primo ufficiale militare con cui aveva parlato all'epoca, che aveva negato ogni cosa, era l'uomo che quella sera sedeva accanto a lei.

«Il mattino dopo il team si riunì di nuovo. Un uomo che la sera prima non aveva aperto bocca disse di voler raccontare una storia. Si chiamava Ronalth Ochaeta, e oggi è ambasciatore del Guatemala presso la Organization of American States di Washington. All'epoca era il presidente dell'ufficio Diritti Umani della Chiesa Cattolica. Parlò di quanto era accaduto quando era andato in un villaggio rurale maya per osservare l'esumazione delle vittime di un massacro. Durante la guerra civile ce n'erano state tante. Nel corso dell'esumazione vide molte piccole ossa, e chiese a uno dei forensi se alla gente fossero state spezzate le ossa. L'uomo rispose: "No. Queste sono le ossa dei bambini mai nati delle donne incinte assassinate".

«Ora, per dare il giusto valore a questa storia dovete ricordare che Adam è un professionista molto pragmatico. Joseph, tu lo conosci meglio di me, ma credo che si potrebbe dire che Adam non ama parlare di cose come i "momenti magici"».

«Sì, è verissimo» concordò Joseph.

«Ecco dunque quello che disse poi Adam. "Dopo che Ronalth finì di parlare, tutti nella stanza rimasero in assoluto silenzio per circa cinque minuti. In quel silenzio successe qualcosa. Uno degli elementi del team disse, più tardi, che nella stanza si era avvertita come la presenza di uno spirito. Un altro parlò di un momento di profonda comunione. In genere non mi considero molto sensibile ai fenomeni fuori dall'ordinario, ma quando si alza il volume persino io riesco a sentire qualcosa. E, in effetti, qualcosa ho sentito."»

Otto fece una pausa. «Adam ritiene che il successo avuto in seguito dal team Vision Guatemala nello svolgere il duro compito di trovare un accordo sugli scenari e di agire in linea con essi negli anni successivi trovi le sue radici in quell'episodio. Fu un momento in cui, come disse lui, “la volontà condivisa e l'impegno comune del gruppo divennero manifesti a tutti i componenti: tutti capirono perché erano lì e cosa dovevano fare. Era come se avessimo visto nelle profondità della nostra realtà, ma *dall'interno*. E questo ci aveva fatto capire chi eravamo e perché ci eravamo riuniti”.

«Il Guatemala ha la più alta percentuale di indigeni in America. Il libro sacro dei maya, chiamato *Popol Vuh*, contiene una frase che dice: “Non abbiamo riunito le nostre idee, ma i nostri scopi. E ci siamo trovati d'accordo. Poi abbiamo deciso”. Adam sostiene che nel team Vision Guatemala sia avvenuta la stessa cosa.»

Rimanemmo un momento in silenzio; non per l'assenza di parole, ma per la presenza di una comprensione comune.

Infine Peter prese la parola. «Adam ha detto che, per sentire qualcosa, aveva bisogno che qualcuno alzasse il volume. Forse, in fondo, non è così diverso dagli altri; tutti dobbiamo imparare ad “ascoltare il silenzio”. Il maestro indiano Krishnamurti ha detto che è per questo che la comunicazione autentica è così rara: “La comunicazione autentica può avvenire solo dove c'è silenzio”. Ma nel silenzio c'è anche qualcos'altro, che va oltre la capacità di aprire il proprio cuore e di vedere “da dentro”.»

«I membri di Vision Guatemala sono riusciti a scorgere il loro scopo, com'è successo a me nel viaggio in Baja California» disse Joseph. «In quel silenzio speciale puoi sentire, o vedere, o percepire un senso di qualcosa che vuole accadere e che, in altre circostanze, non avresti mai potuto avvertire.»

«È vero» confermò Otto, «anche se io la metterei in modo lievemente diverso. La mia esperienza personale è che, in momenti come quelli descritti da Adam, la realtà più grande con cui stabiliamo una connessione non è statica, ma piuttosto una realtà che si disvela e che emerge. E noi siamo parte integrante di questo divenire. C'è un futuro emergente che dipende interamente da noi.»

«Non sono sicura di capire» disse Betty Sue. «Come ci si sente? Qual è la differenza?»

«Non c'è passività, ma partecipazione attiva. È come se il tuo io e questo futuro emergente fossero legati – o, almeno, è come se esistesse un potenziale di connessione a cui tu puoi scegliere di accedere.»

«Credo di aver capito, ma forse chiariresti meglio la cosa con un esempio concreto» propose Peter.

«Beh, la prima volta che ho avuto questa sensazione avevo sedici anni. Una mattina uscii di casa per andare a scuola, e quando tornai... era cambiato tutto.»

«Che cos'era successo?» chiese Peter.

«A metà giornata la preside mi chiamò e mi disse di andare a casa. Non mi spiegò perché, ma notai che aveva gli occhi un po' rossi, come se avesse pianto. Corsi alla stazione dei treni e da lì telefonai a casa, ma non mi rispose nessuno; non c'era linea. Non avevo idea di cosa potesse essere successo, ma avevo un brutto presentimento. Salii sul treno e, dopo i soliti 45 minuti di tragitto, presi un taxi invece di aspettare l'autobus. Era la prima volta che salivo su un taxi.

«Ben prima di arrivare a casa, la vidi. Un'enorme colonna di fumo grigio-nero che si alzava in cielo. Il lungo viale di castagni che conduceva alla mia fattoria era affollato di centinaia di vicini, pompieri, poliziotti e spettatori attoniti. Mi precipitai fuori dal taxi e feci di corsa gli ultimi duecento metri.

«Quando raggiunsi il cortile, non credevo ai miei occhi. La grande fattoria, vecchia 350 anni, in cui la mia famiglia aveva vissuto per più di due secoli e dove io ero cresciuto, non c'era più. Incapace di muovermi, vidi che tra le rovine in fumo non era rimasto niente. Assolutamente niente. Quando la realtà di ciò che era successo si fece strada nella mia consapevolezza, mi sentii mancare la terra sotto i piedi. Il luogo della mia nascita, infanzia e adolescenza era scomparso. Tutto ciò che avevo non esisteva più.

«Poi, quando il mio sguardo scrutò le fiamme con più attenzione, le fiamme sembrarono scrutare me a loro volta. Sentii che il tempo rallentava. Fu solo in quel momento che mi resi conto di quanto ero attaccato a tutte le cose andate distrutte nell'incendio. Tutto ciò che ero e a cui ero intimamente legato era svanito nel nulla. No, non tutto: c'era ancora una piccola parte di me che non se n'era andata con il fuoco. Io ero ancora lì a guardare – io, l'osservatore. All'improvviso capii che esisteva un'intera altra dimensione del mio io di cui non ero stato consapevole, una

dimensione che non era legata al mio passato, al mondo che si era appena dissolto.

«In quel momento il tempo si fermò del tutto, ed io mi sentii come spinto al di là del mio corpo. Potevo osservare la scena da un altro luogo. Sentivo che la mia mente si espandeva per raggiungere un momento di chiara consapevolezza che non avevo mai sperimentato prima. Capii di non essere chi pensavo di essere. Il mio Sé reale non era attaccato alle migliaia di cose andate in fumo. Seppi che il mio Sé autentico era ancora vivo: più vivo, più sveglio, più presente che mai. Capii che le cose materiali a cui mi ero legato negli anni, senza nemmeno accorgermene, in realtà mi avevano trascinato giù con il loro peso. In quel momento, quando non avevo più niente, improvvisamente mi sentii più leggero e libero di trovare l'altra parte di me stesso, la parte che mi avrebbe accompagnato nel futuro – nel *mio* futuro – e in un mondo che avrei potuto creare con la mia vita.

«Il giorno dopo arrivò mio nonno. Aveva settantotto anni, e aveva vissuto nella fattoria per tutta la vita. Era stato ricoverato in ospedale una settimana prima per degli accertamenti.

«Facendo ricorso a tutta l'energia che gli era rimasta, mio nonno uscì dal taxi e raggiunse subito mio padre, che stava cercando di dare una ripulita. Non si volse nemmeno a guardare le rovine fumanti della casa in cui aveva sempre abitato. Andò da mio padre, gli prese la mano e gli disse: "*Kopf hoch, mein Junge. Blich nach vorn*" ("Alza la testa, ragazzo mio. Guarda avanti").

«Poi si girò, tornò al taxi che era rimasto in attesa e se ne andò. Morì qualche giorno dopo, senza soffrire.»

Gli occhi di Otto si erano riempiti di lacrime.

«Come vedete, anche dopo tanti anni questa storia riesce ancora a commuovermi. Non potrò mai dimenticare la scena di mio nonno che si avvicina a mio padre, ignorando le rovine della casa, e che usa le sue ultime energie per dire al figlio di non concentrarsi sulla reazione al passato, ma di aprirsi a ciò che può emergere dal futuro.

«Quell'immagine ha evocato in me una domanda ancora aperta: che cosa occorre fare per connettersi con l'altro flusso temporale, quello che spinge dolcemente verso le proprie possibilità future? È stata questa domanda a spingermi, molti anni fa, a lasciare la Germania per la mia ricerca di post-dottorato presso il MIT e a portarmi, più tardi, a collaborare con Joseph.»

«La stessa domanda che ti blocca, anche in questo momento» disse Betty Sue con voce dimessa.



## 6. Una conoscenza emergente: la teoria U

Continuammo a parlare delle esperienze di Adam in Guatemala e dell'incendio alla fattoria di Otto in Germania, e pian piano capimmo che la conoscenza che avevamo tenuto in incubazione per anni stava diventando più chiara. Tale conoscenza era radicata nel lavoro in cui Joseph e Otto erano stati coinvolti per molti anni e nelle esperienze che ciascuno di noi aveva avuto attraverso l'incontro con "un futuro emergente che dipendeva da noi". Le teorie e idee emerse dalle interviste di Joseph e Otto ora iniziavano a combinarsi con le nostre esperienze dirette per rivelare il processo all'opera in queste circostanze straordinarie. Molte delle persone intervistate avevano messo in luce diversi aspetti di tale processo, e una persona in particolare, l'economista Brian Arthur, ne aveva delineato un quadro completo.

### I semi di una teoria

Nel 1999, quando Joseph e Otto lo intervistarono per la prima volta, Arthur parlò della necessità di «percepire un futuro emergente» per poter affrontare le sfide del management in un'economia sempre più basata sulla tecnologia<sup>36</sup>. Se il ritmo dei progressi tecnologici aumenta, aumenta anche la velocità di ciò che l'economista Joseph Schumpeter ha chiamato «distruzione creativa»<sup>37</sup> – di prodotti, aziende e interi settori industriali. Questo porta, disse Arthur, al continuo «formarsi, configurarsi, rinchiudersi e decadere delle strutture»<sup>38</sup>. C'è poco di prevedibile o ripetitivo. I problemi non sono ben definiti. Le regole del gioco, così come la composizione delle squadre, si modificano rapidamente man mano che la

posta si fa più alta. Nel complesso, l'economia opera sempre meno come la «sala di produzione del vecchio, ripetitivo settore industriale» e sempre più come il «casinò della tecnologia». In questo tipo di ambiente di business, fondare il processo decisionale sulle abitudini derivanti dalle esperienze passate non è più la soluzione ottimale, né la più saggia. Come ha sottolineato Arthur, i business leader come Bill Gates, Steve Jobs e Sam Walton hanno avuto successo nel nuovo ambiente economico perché «hanno saputo distanziarsi dal “problema” ed evitare reazioni automatiche». Hanno cioè sviluppato la capacità di non imporre i vecchi schemi alle nuove realtà.

La teoria di Arthur includeva anche la sospensione e il ri-orientamento, ma li collegava a una diversa modalità di comparsa dell'azione, cioè a un processo chiamato «conoscenza diversa». «Tu osservi, poi osservi ancora, e lasci che questa esperienza confluisca in qualcosa di appropriato. In un certo senso, non c'è alcun processo decisionale» disse. «La cosa da fare diventa, semplicemente, ovvia. Inutile precipitarsi. Questo processo dipende, in larga misura, da dove vieni e da chi sei come individuo. Tutto ciò che puoi fare è posizionarti secondo la visione di ciò che sta per avvenire, visione che si palesa pian piano. Qui si applica un insieme di regole completamente diverso. Devi “sondare”, aspettare, osservare. Sei come un surfista, o un pilota di Formula Uno. Non devi agire per deduzione, ma in conseguenza di una sensazione interiore, di cui trovi il senso *in progress*. Non devi nemmeno pensare. Sei in completa simbiosi con la situazione.

«Gli artisti cinesi e giapponesi hanno l'abitudine di sedersi a osservare un paesaggio. Magari rimangono seduti in contemplazione su un terrazzo per una settimana, e poi all'improvviso si spostano per mettersi rapidamente a disegnare. Lo stesso avviene nelle arti marziali: se pensi, sei morto. I venti o trent'anni di training servono proprio a farti interiorizzare centinaia di possibili schemi e a permetterti di rivolgere la tua attenzione a ciò che succede qui e ora.»

Arthur propose anche un parallelismo con la scienza, affermando che «molti scienziati prendono strutture esistenti e le applicano in situazioni diverse. I migliori, invece, si siedono a studiare la situazione da vari punti di vista e si chiedono “Che cosa sta succedendo, fondamentale?”. Sono convinto che queste persone non siano più intelligenti degli scienziati

ordinari, ma in effetti possiedono quest'altra capacità in grado di fare la differenza.

«Ci sono vari livelli di analisi e comprensione delle cose. Il più semplice è quello della “comprensione automatica”, che ad esempio ti spinge a dire “Ah, qui c'è un problema d'inventario”. Poi esiste un altro tipo di comprensione, più profondo, che ti porta a chiederti “Qual è, qui, il vero problema?”. Il primo livello è, in genere, lo standard cognitivo con cui puoi lavorare a livello cosciente. Ma esiste un livello più profondo e prezioso, che chiamerei “di conoscenza”.»

Quando Otto gli chiese come tale conoscenza potesse emergere, Arthur rispose: «La conoscenza interiore deriva da qui» indicandosi il cuore. «Ognuno di noi ne fa esperienza in modi diversi, a livello conscio o inconscio.»

In risposta a Joseph, che gli chiese come questo potesse applicarsi a manager e leader sotto pressione per agire con rapidità, Arthur disse che il tipo di osservazione di cui parlava «può richiedere giorni, ore o frazioni di secondo, come nelle arti marziali o negli sport. Il punto è che seguire le reazioni automatiche ti porta a usare, in situazioni nuove, soluzioni già predisposte e sperimentate in altre occasioni. In questo paese i manager sono convinti che sia fondamentale prendere decisioni con rapidità, ma in una situazione nuova occorre invece frenare un po'. Rallenta, osserva, posizionati; poi agisci velocemente, seguendo il flusso naturale che deriva dalla conoscenza interiore. Devi rallentare abbastanza a lungo da vedere cosa serve fare davvero. Una visione fresca dà la possibilità di svolgere un'azione nuova e originale, e la risposta complessiva, a livello collettivo, può essere molto più rapida rispetto alla scelta di implementare decisioni affrettate e poco interessanti.»

## **Un secondo tipo di apprendimento**

Alla fine, con l'aiuto di storie come quella del team Vision Guatemala e dell'incendio di Otto, iniziammo a capire che Arthur parlava di un “secondo tipo” di apprendimento, in cui il futuro diventa più attivo. A partire da John Dewey, i filosofi hanno iniziato a sostenere che gli individui apprendono dal passato attraverso cicli di azione e riflessione che portano a nuove azioni. Ma Arthur aveva evidenziato un processo di apprendimento

di tipo diverso, in cui invece gli individui imparano da un futuro che non si è ancora avverato e dalla continua scoperta del nostro ruolo nel far emergere tale futuro. L'apprendimento basato sul passato è sufficiente quando il passato è una buona guida per il futuro, ma ci lascia ciechi alle trasformazioni profonde quando si manifestano forze di cambiamento completamente nuove.

L'articolazione originale del ciclo di apprendimento di Dewey comprendeva quattro fasi: "osservazione", "scoperta", "invenzione" (nuove azioni) e "produzione" (di tali azioni). Da allora gli accademici e i consulenti hanno elaborato molte versioni di tale ciclo. Se queste versioni differiscono per terminologia e dettagli dall'originale modello di Dewey, rimangono tuttavia fedeli all'intento del filosofo di descrivere ciò che avviene nell'apprendimento dalle esperienze passate – come fanno quasi tutti i modelli che promuovono l'apprendimento basato sulle esperienze passate nei team di lavoro e nelle più grandi unità organizzative<sup>39</sup>. Lo stesso vale per i comuni modelli di cambiamento organizzativo. I modelli di "cambiamento pianificato", ad esempio, in genere prevedono tre fasi: raccogliere i dati, seguendo le dovute procedure; stabilire cosa fare, prendendo decisioni e coinvolgendo gli altri nel processo decisionale; agire, monitorare e fare le adeguate modifiche in corso d'opera<sup>40</sup>.

Eppure, afferma Adam Kahane, molti processi di cambiamento sono solo superficiali perché non generano la profondità di conoscenze e l'impegno necessari per sostenere effettivamente il cambiamento quando le circostanze lo richiedono. La pianificazione, il processo decisionale e il monitoraggio e controllo possono essere sufficienti in situazioni in cui "cambiare" significa, essenzialmente, "reagire a nuove circostanze"; ma, continua Kahane, «di fronte a problemi particolarmente difficili, quando persone molto diverse devono uniformarsi tra loro in contesti piuttosto complessi, e quando il futuro potrebbe essere del tutto diverso dal passato, è necessario un processo differente».

Per anni Joseph ha parlato di questo processo differente come della «percezione e attuazione di nuove realtà prima del loro emergere»<sup>41</sup>. Al contempo anche Otto aveva sviluppato una teoria che prevedeva vari livelli di percezione e cambiamento, usando l'immagine di una "U" per distinguere diversi tipi di percezione della realtà e, di conseguenza, diversi tipi di azione<sup>42</sup>. Per usare le parole di Arthur, il processo richiede tre principali fasi: «osservare, osservare, osservare» – divenire una cosa sola

con il mondo; «ritirarsi e riflettere» – permettere alla conoscenza interiore di emergere; e «agire in fretta, con un flusso naturale». Abbiamo chiamato queste tre fasi “percezione”, “presencing” e “realizzazione”.

Percezione	Realizzazione
“Osservare, osservare, osservare”	“Agire in fretta, con
Divenire una cosa sola con il mondo	un flusso naturale”

*Presencing*

“Ritirarsi e riflettere”  
Permettere alla conoscenza interiore  
di emergere

## **Percezione (*sensing*)**

I tre aspetti di base del percorso a U sono estensioni di ciò che avviene in ogni processo di apprendimento. È per questo che hanno una somiglianza superficiale con i modelli standard del cambiamento pianificato. Si può dire che l'apprendimento superficiale e i processi di cambiamento siano “versioni abbreviate” del percorso a U. Molti tentativi di cambiamento, ad esempio, non si muovono verso la base della U perché non si verifica nessuna percezione più profonda. La raccolta dei dati non implica necessariamente la sospensione degli abituali modi di vedere o un ri-orientamento della nostra attenzione verso la percezione di un evento dall'interno di una situazione o di un fenomeno, anziché dall'esterno. È certamente possibile limitarsi a raccogliere informazioni a conferma delle nostre ipotesi preesistenti – anzi, è molto comune<sup>43</sup>. «Il download dei nostri modelli mentali», afferma Otto, «ci porta a vedere solo ciò che siamo preparati a vedere. In un certo senso, quello che vediamo è il nostro passato, nella forma dei nostri modelli mentali che riflettono le vecchie esperienze. Anche quando riusciamo a sospendere i nostri giudizi e a vedere con occhi nuovi, nessuno può garantire che non vedremo la nostra personale connessione con ciò che già esiste. Per contro, Arthur parla della necessità di non imporre strutture prestabilite – anche tacitamente – e di

immergersi nella realtà della situazione finché, alla fine, non si «diventa una cosa sola».

### ***Presencing***

La profondità di ciò che avviene nella fase della “percezione”, cioè nella discesa verso la base della U, dà forma a ciò che avviene dopo. Le teorie standard sul cambiamento si concentrano sul processo decisionale e sulla definizione della “visione”, spesso attraverso una figura carismatica che chiede e crea un senso d’impegno condiviso. Ma Arthur parla del raggiungimento di uno stato di chiara connessione con ciò che vuole emergere, con una «conoscenza interiore» che, in un certo senso, non implica alcun processo decisionale, «perché la cosa da fare diventa, semplicemente, ovvia». I risultati raggiunti dipendono «da dove vieni e da chi sei come individuo». Il modello di calcolo razionale del processo decisionale e della conseguente azione non presta alcuna attenzione alla condizione interiore del decision maker.

Lo stato alla base della U è il presencing, che significa vedere dalla fonte più profonda e divenire “veicoli” di tale fonte. Quando sospendiamo i nostri giudizi e ri-orientiamo la nostra attenzione, la percezione inizia ad emergere dall’interno del processo vivente del tutto. Nella fase del presencing fa ancora un passo avanti, per emergere dalla maggiore possibilità futura che connette il sé e il tutto. La vera sfida insita nella comprensione del presencing non sta nella sua astrattezza, ma nella complessità dell’esperienza.

Quando Otto rimase a guardare le rovine fumanti della sua fattoria, ad esempio, tutti i suoi pensieri abituali entrarono in sospensione, e lui percepì una progressione sottile. Quando capì che tutto ciò che l’aveva definito fino a quel momento era svanito nel nulla, il suo abituale senso d’identità iniziò a trasformarsi. Eppure lui sapeva di essere ancora lì. Poi, «quando il mio sguardo scrutò le fiamme con più attenzione, le fiamme sembrarono scrutare me a loro volta». Ecco il ri-orientamento: il passaggio dalla visione del dettaglio allo sviluppo di una capacità immaginativa di vedere la totalità vivente del fuoco e del suo sé.

A quel punto Otto si sentì scendere a un livello ancora più profondo: «In quel momento il tempo si fermò del tutto, ed io mi sentii come spinto al di là del mio corpo. Potevo osservare la scena da un altro luogo. Sentivo che la mia mente si espandeva per raggiungere un momento di chiara consapevolezza che non avevo mai sperimentato prima. Capii di non essere chi pensavo di essere». Otto comprese dunque di non essere attaccato alle migliaia di cose che erano andate in fumo. «Seppi che il mio Sé autentico era ancora vivo: più vivo, più sveglio, più presente che mai».

Poi, aggiunse, «in quel momento, quando non avevo più niente, improvvisamente mi sentii più leggero e libero di trovare l'altra parte di me stesso, la parte che mi avrebbe accompagnato nel futuro – nel *mio* futuro – e in un mondo che avrei potuto creare con la mia vita.»

Per Otto quel particolare momento fu un'esperienza di presencing. Per altri l'esperienza potrebbe essere diversa: Peter afferma, ad esempio, di «dimenticarsi completamente di se stesso» quando parla davanti a gruppi di persone. «Io sono il pubblico, il pubblico è me. In questi momenti, so con certezza che tutto ciò che emerge è esattamente ciò che deve emergere». Riflettendo sul silenzio che seguì al racconto di Ronal Ochaeta sulle ossa dei bambini mai nati, i team member di Vision Guatemala dissero che era come se nella stanza ci fosse stato «uno spirito», o «un momento di profonda comunione» che aveva determinato il loro successo. In Baja California Joseph avvertì un «aumentato senso di consapevolezza e un senso panoramico di conoscenza», quando «i confini tra me e il regno animale e, apparentemente, tra me e il mondo più grande erano sfumati del tutto. Questa mia profonda apertura del cuore aveva come liberato tutti i miei impegni passati. Stavo per scoprire cos'avrei fatto nella fase successiva della mia vita».

Il presencing costituisce in effetti un terzo tipo di prospettiva, che va oltre la visione della realtà esterna e persino oltre la visione dall'interno del sistema vivente. È la capacità di vedere dalla fonte da cui la totalità futura cerca di emergere, è uno sguardo al presente dal futuro stesso. In questi momenti ci sentiamo collegati alla nostra maggiore possibilità futura e al nostro destino. La fonte dell'intenzione si sposta dal nostro passato a un futuro che dipende da noi; è un passaggio, come dice Otto, «dal tuo sé storico e dai tuoi antichi bisogni e desideri al tuo Sé con la S maiuscola, cioè alla tua migliore possibilità futura». La base della U è, secondo Joseph,

il luogo in cui scopri «chi sei davvero *in funzione del mondo*. E, dopo che hai visto qual è il tuo compito, agisci spontaneamente».

Abbiamo scelto il termine “presencing” per far capire che l’essenza di tale condizione è il divenire totalmente presenti, cioè pienamente consapevoli di uno spazio o campo più ampio attorno a noi, di un più ampio senso di sé e, in definitiva, di ciò che sta emergendo attraverso di noi.

### **Realizzazione (*realizing*)**

Il movimento verso l’estremità destra della U implica la realizzazione di qualcosa di nuovo, proprio come nel modello standard dell’apprendimento; la differenza sta nel fatto che qui l’azione deriva da una fonte che è più profonda della mente razionale. L’analogia di Arthur con le arti marziali («Se pensi, sei morto») sottolinea l’importanza della capacità di agire seguendo un flusso naturale. Come ci ha detto una delle persone che abbiamo intervistato, «è quasi come se vedessi me stesso in azione. Sono coinvolto ma distaccato allo stesso tempo. In questi casi, so che avverrà qualcosa di magico».

In parte la magia nasce dalla capacità di percepire qualcosa di nuovo e di agire nel momento, in accordo con ciò che viene dettato da tale conoscenza percepita. Per contro, il difetto cronico di molti tentativi di cambiamento pianificati è la cieca adesione a un “piano”<sup>44</sup>. La magia si produce anche perché la nostra consapevolezza si espande e la fonte della nostra intenzione si trasforma. Come il movimento verso la base della U richiede la capacità di trattenersi dall’imporre strutture prestabilite, il movimento dalla base verso l’altra estremità implica la capacità di non imporre la nostra volontà. Come dice Joseph, «l’azione in base a questa intenzione più ampia mette in gioco forze che non emergerebbero mai dal semplice tentativo di imporre la nostra volontà in una determinata situazione».

Abbiamo anche capito che chi si sposta dalla base verso l’estremità destra della U sa di non essere solo, ma connesso con gli altri e con il mondo. La distinzione fondamentale tra la teoria U e le teorie canoniche sul cambiamento sta, sostiene Otto, «nella relazione tra noi – osservatori e attori – e il mondo in cui operiamo». La teoria U solleva un quesito essenziale: «Che cosa significa agire *nel* mondo anziché *su* di esso?». Nei



modelli standard, infatti, i leader o gli agenti del cambiamento sono separati da ciò che tentano di cambiare. I manager cercano di “trasformare le loro organizzazioni”, come se queste fossero entità distinte da loro. Poi si scontrano inevitabilmente con chi oppone resistenza ai cambiamenti pianificati, continuando a estrinsecare il problema. Le stesse espressioni “programma di cambiamento” o “promuovere un’iniziativa di cambiamento” implicano un’imposizione della volontà umana su una presunta realtà esterna.

La teoria U suggerisce invece un diverso rapporto di “co-creazione” tra l’individuo – o la collettività – e il mondo. Il sé e il mondo sono inevitabilmente interconnessi; il sé non reagisce a una realtà esterna, né crea qualcosa di nuovo in isolamento, ma, come il seme di una pianta, diventa la porta per il “farsi essere” di un nuovo mondo. Alla fine diventa impossibile dire «Sto/Stiamo facendo questo», perché l’esperienza è di consapevolezza e azione ininterrotta. Questa diversa sensibilità è stata descritta splendidamente già più di due secoli fa nel *Bhagavadgītā*: «L’anima, sviata dal falso ego, crede di essere l’autrice delle proprie azioni, che in realtà sono compiute dalle tre influenze della natura materiale»<sup>45</sup>.

## **7. La cruna dell'ago: lasciar andare e lasciar venire**

Nell'antica Gerusalemme vi era una porta chiamata "la cruna dell'ago", perché era così stretta che, quando un cammello carico si avvicinava, l'uomo che lo governava doveva togliergli tutti i fardelli per consentirgli di attraversarla. È in riferimento a questa immagine che Gesù disse: «È più facile che un cammello passi dalla cruna di un ago che un ricco entri nel regno dei cieli»<sup>46</sup>.

Alla base della U vi è una specie di porta interiore, per superare la quale dobbiamo liberarci dei fardelli di cui ci siamo caricati durante il nostro viaggio. Mentre la attraversiamo iniziamo a vedere dall'interno della fonte di ciò che sta emergendo, lasciando che questo si manifesti attraverso di noi. Alcune delle persone che abbiamo intervistato hanno descritto questa porta interiore come una "membrana", o una "soglia". Alcuni la consideravano persino una sorta di ciclo di morte e rinascita: il lasciar andare e l'abbandonarsi fanno parte della fase della morte, mentre il manifestarsi di un diverso senso di sé appartiene alle prime fasi di una nuova nascita. Quando la "soglia" viene attraversata collettivamente, le persone offrono racconti diversi di tale esperienza. Alcuni parlano di una creatività straordinaria, altri di un'energia pressoché infinita, altri ancora di un dialogo in cui ciascuno dimentica chi dice cosa, perché un flusso di "scoperta" sembra riunire e legare tutti. Molti dicono, semplicemente, che ciò che accade non può essere compreso a livello razionale, perché è avvenuto qualcosa di apparentemente impossibile – come il cammello che passa dalla cruna di un ago.

## Una domanda dal cuore

Nel 1998 due delle maggiori aziende mondiali avevano appena completato una massiccia fusione di due importanti unità operative. La nuova organizzazione, composta da due imprese un tempo concorrenti, doveva ora competere con le altre, e c'erano molte ragioni per dubitare del suo successo. La serietà della sfida spinse il CEO a formare un team composto di manager appartenenti a ogni unità operativa chiave e a rivolgersi anche a Joseph e Otto come consulenti esterni. Il loro compito era progettare un processo in grado di favorire lo sviluppo di leader che potessero permettere all'azienda di competere in modo efficace e di aprirsi a nuovi mercati.

Il team collaborò per quattro mesi. Ciononostante, all'ultimo meeting programmato il progetto per il processo di sviluppo non era ancora stato completato. Il chief learning officer e leader formale del team avrebbe dovuto presentare il progetto al CEO il giorno successivo e chiedere i fondi necessari per la sua implementazione. Il progetto doveva quindi essere pronto entro la fine della giornata, cioè di lì a tre ore. Nonostante l'importanza dell'incarico, tra i partecipanti c'era un'assoluta mancanza di creatività, anche se tutti sapevano che la creatività era proprio ciò di cui c'era bisogno. Se il meeting si fosse concluso senza la formulazione di una proposta interessante, l'intero progetto si sarebbe rivelato un fiasco clamoroso.

L'ansia cresceva, e l'atmosfera si fece sempre più tesa. Fu allora che Dave, un vicedirettore di una delle unità di business più importanti che fino a quel momento si era dimostrato tranquillo e riservato, si alzò in piedi e affrontò i colleghi. Il suo tono accalorato ma incerto lasciava presagire che ciò che stava per dire richiedeva un enorme coraggio. Osservando i grafici alla lavagna che riepilogavano il lavoro svolto dal gruppo, Dave disse: «Sto facendo una fatica enorme. Riesco a capire i singoli pezzi, ma non vedo come possano amalgamarsi tra loro in un quadro generale». Poi, rivolgendosi a Otto, chiese: «Puoi aiutarmi? Puoi spiegarmi questi grafici? Se riusciamo a intravedere un senso di unità, forse riusciremo a dare una svolta alla situazione».

Otto non disse nulla, sia perché non aveva una risposta immediata alla domanda di Dave, sia perché non voleva rompere il profondo silenzio in sala. Per un istante tutti rimasero immobili. Nessuno, nel gruppo, aveva mai

espresso una simile richiesta d'aiuto. Poi Joseph guardò le persone sedute al tavolo e disse: «Sapete, credo che finora l'elemento mancante sia stato la disponibilità a parlare e ascoltare dal cuore». Dopo una breve pausa, un altro team member disse: «Secondo me potremmo realizzare qualunque cambiamento se il coraggio personale appena dimostrato da Dave guidasse le nostre azioni quotidiane». Nell'ora successiva «tutte le persone che erano nella stanza sembrarono iniziare a parlare da una fonte più profonda», disse Joseph. «Il progetto del programma divenne chiaro, apparentemente senza alcuno sforzo. Quello che fino a pochi minuti prima era sembrato pressoché impossibile prese forma all'istante.»

Anche se molti componenti del gruppo non sapevano come interpretare l'accaduto, l'esperienza fu molto potente. «Era come se lo schema di base del progetto fosse sempre stato lì, ma eravamo così presi dai dettagli che non riuscivamo a vederlo» disse più tardi uno dei partecipanti. «Furono le ore di lavoro di gruppo più produttive che abbia mai sperimentato» affermò un altro. Nel corso del mese successivo il nuovo processo di sviluppo della leadership, chiamato “Leadership Lab”, promosse un importante cambiamento in due importanti unità operative, che iniziavano a mostrare risultati promettenti. Due anni dopo, ogni unità registrava performance eccellenti. E, cosa altrettanto importante, Dave e gli altri avevano scoperto «l'energia e l'entusiasmo che nascono dalla capacità di raggiungere un luogo diverso all'interno di noi stessi. Questo ci ha permesso di capire dove dovevamo andare, e di andarci».

## **Rinunciare al controllo**

La capacità di raggiungere un “luogo diverso” che consenta il verificarsi del presencing nasce dallo sviluppo della capacità di “lasciar andare” e di rinunciare al nostro bisogno percepito di controllare ogni cosa. Francisco Varela parla di tale capacità come del terzo “gesto di base”, dopo la sospensione e il ri-orientamento, per aumentare la consapevolezza: «In genere è la vita che ti spinge a lasciar andare. La malattia, i pericoli, le delusioni d'amore: fatti estremi che ti costringono a cedere, a smettere di lottare». Ma Varela riteneva anche che tale capacità potesse essere coltivata e sviluppata.

La sospensione ci permette di essere più consapevoli dei nostri pensieri abituali, perché, semplicemente, facciamo un passo indietro e riusciamo a vederli. Il ri-orientamento ci consente invece di aprirci a nuovi livelli di consapevolezza, perché ci allontana dal tradizionale dualismo soggetto-oggetto che di norma ci separa dalla nostra realtà. Ma è molto facile rimanere ancorati a questa nuova consapevolezza: perché è piacevole, perché è spiacevole, perché è nuova o, semplicemente, perché si profila come quella “giusta”. Indipendentemente dal motivo, questo attaccamento ci distoglie dal momento presente. La capacità di lasciar andare ci consente di tornare al qui e ora.

Lo sviluppo di questa capacità permette di aprirci a ciò che sta emergendo e di far pratica di ciò che il buddismo e altre tradizioni meditative chiamano “distacco”. La disciplina buddista usa due termini sanscriti, *vitarka* e *vicara*, per descrivere i nostri sottili legami mentali. Il termine *vitarka* allude allo stato della “ricerca”, in cui la nostra attenzione è collegata a ciò che stiamo cercando di realizzare. *Vicara* allude invece allo stato dell’“osservazione”, in cui, anche se non cerchiamo di realizzare qualcosa, siamo comunque legati a un risultato di cui siamo in attesa. In entrambi i casi, il nostro attaccamento mentale ci rende ciechi o refrattari ad altri aspetti di ciò che avviene qui e ora. Per superare le trappole degli stati *vitarka* e *vicara* è necessario saper lasciar andare, sempre.

Quando Dave pose, con semplicità e in tutta franchezza, la sua domanda («Puoi aiutarmi a intravedere un senso di unità?»), riuscì a liberarsi del suo attaccamento a qualunque aspettativa avesse avuto sul programma di sviluppo della leadership. E riuscì anche a lasciar andare l’immagine di sé nel gruppo come di un individuo che non aveva bisogno d’aiuto. In un certo senso Dave parlò per l’intero team, e conferì agli altri la capacità di liberarsi delle loro nozioni preconcepite. Tale capacità favorisce l’emergere di qualcosa di completamente nuovo.

## **Conoscenza primaria**

La capacità di lasciar andare accelera la dissoluzione del dualismo soggetto-oggetto che inizia con il ri-orientamento, aprendo la strada a una consapevolezza più ampia e includendo, in ultima istanza, un senso di ciò che sta emergendo. I filosofi hanno esplorato questa capacità per migliaia

d'anni, ma molte delle persone che abbiamo intervistato – come Francisco Varela ed Eleanor Rosch, docente di psicologia cognitiva a Berkeley, University of California – sono ricorse all'aiuto delle moderne prospettive scientifiche per capire questa trasformazione.

Eleanor Rosch è nota per i suoi lavori sulla percezione cromatica e sulla categorizzazione dei colori, che dimostrano i limiti delle nozioni classiche di "categorie formali e indipendenti" in un mondo in cui «niente è indipendente». All'apice di una carriera accademica di successo, Rosch ha iniziato a «frugare qua e là» e a chiedersi se esistessero altri modi di fare psicologia. Questo processo di esplorazione alla fine l'ha condotta al buddismo, al taoismo, alla meditazione e (ormai vent'anni fa) alla sensazione di potersi dedicare a qualcosa in grado di «ridefinire la psicologia».

Nella sua intervista Otto le ha chiesto di approfondire la teoria secondo cui la scienza debba essere guidata dalla «mente della saggezza». Rosch ha spiegato che questa esigenza non è limitata agli scienziati. «Le azioni dei manager non sono così diverse da quelle degli artisti. I grandi artisti operano naturalmente da questo altro livello. L'hanno sempre fatto». Questo "altro livello" implica una conoscenza di tipo diverso (definita «saggezza consapevole» nel buddismo tibetano), che si basa sull'idea che «la mente e il mondo non siano separati». Il buddismo, ha detto Rosch, «non prevede il concetto di "sé". Non esistono entità o oggetti che esistono in modo indipendente. Tutto è in un rapporto di co-dipendenza».

Poiché la teoria buddista dell'unità di mente e mondo è del tutto estranea alle filosofie e mentalità occidentali, Rosch è riuscita a interpretarla pienamente solo dopo molto tempo. E alla fine ha concluso che affermare «la mente e il mondo non sono separati» non è sufficiente. Questo l'ha spinta a formulare una distinzione tra due tipi di conoscenza: «conoscenza analitica» e «conoscenza primaria».

«Nel quadro analitico offerto dalle scienze cognitive, il mondo consiste di oggetti ed eventi separati. La mente umana è una macchina limitata che, per conoscere, isola e individua tali oggetti ed eventi, prevede le contingenze più semplici tra di essi, immagazzina i risultati nella memoria, collega i vari articoli immagazzinati in modo che formino una rappresentazione logica ma indiretta del mondo e del sé, e recupera tali rappresentazioni per sfruttare il loro unico valore originario: sopravvivere e riprodursi con successo dal punto di vista evolutivo<sup>47</sup>.»

La «conoscenza primaria» invece nasce «da totalità interconnesse anziché da parti contingenti isolate, e da una presentazione atemporale e diretta anziché da una “ri-presentazione” immagazzinata nella memoria. Tale conoscenza è aperta e non limitata, e una parte integrante dell’atto stesso di conoscere è il senso di valore incondizionato, anziché di utilità condizionata». L’azione che deriva dalla conoscenza primaria è «spontanea, cioè non è il risultato di un processo decisionale» ed è «compassionevole... perché basata su totalità più grandi del sé»<sup>48</sup>.

Come Rosch ha spiegato a Otto, tutti questi attributi – atemporale, diretta, spontanea, aperta, incondizionata e compassionevole – si riuniscono in un’unica cosa: lo «stato naturale» del buddismo tibetano, la «Fonte» taoista<sup>49</sup>.

«Quell’unica cosa è ciò che sta “al cuore del cuore del cuore”. Quando siamo connessi alla Fonte, le cose si integrano sempre di più in un percorso comune; l’intenzione, il corpo e la mente si congiungono» disse Rosch.

Secondo la teoria di Rosch, la conoscenza primaria è possibile perché la mente e il mondo sono aspetti di uno stesso campo fondamentale. Quando iniziamo a connetterci alla fonte, la percezione deriva «dall’unità del campo. Il concetto di “campo” è il più vicino che ho potuto trovare nella scienza moderna per descrivere questo fenomeno.

«Tutto avviene come manifestazione graduale da questa fonte profonda, che ha in sé una dimensione di conoscenza. Il buddismo tibetano insegna che la vacuità, la luminosità e la capacità di conoscenza sono inseparabili. Anzi, la capacità di conoscenza è, in un certo senso, il campo – il contesto più ampio – che conosce se stesso.»

Il problema è che molti di noi hanno trascorso la loro vita immersi nella conoscenza analitica, cioè in una separazione duale tra soggetto (“Io”) e oggetto (“Esso”). La conoscenza analitica non è sbagliata in sé; anzi, per molte attività – l’interazione con le macchine, ad esempio – è utile e appropriata. Ma se diventa il nostro unico metodo di conoscenza, tenderemo ad applicarlo in ogni situazione.

Quando interagiamo con un sistema vivente da un punto di vista analitico dovremo inevitabilmente fronteggiare un problema, perché il campo vivente «non conosce se stesso. Un campo che non conosce se stesso collassa nella coscienza unidimensionale soggetto-oggetto, e questo ci fa andare alla cieca.» La conseguenza è un’azione disinformata, scollegata dalla totalità. Rosch ritiene che la mancanza di connessione con

la fonte, o la mancanza di consapevolezza della sua esistenza, «ci porta a commettere errori gravi, a livello individuale, nazionale e culturale».

## Il sé estraneo

Quando un campo vivente arriva, per citare Rosch, a «conoscere se stesso», la nostra identificazione con il «sé limitato» diminuisce, e inizia a emergere un senso di sé più ampio e generativo. La consapevolezza personale non si cancella, e la progressiva scomparsa dell'identificazione con il sé limitato non comporta la perdita di responsabilità personale; ciò che si verifica è una variazione nel *locus* della consapevolezza. È la scoperta di «un luogo diverso all'interno di noi stessi», per usare le parole di Dave.

I nostri intervistati hanno proposto modi diversi di caratterizzare questa espansione o “decentralizzazione” dell'esperienza del sé. Varela ha parlato di un «sé virtuale», o «fragile», che ci permette di «avvicinarci alla comprensione di cosa significhi essere un soggetto» per sperimentare il nostro punto di vista personale e soggettivo. Secondo Varela un soggetto «non è un'entità stabile e solida». Quando affronta le circostanze in continua trasformazione il sé «si aggiorna o rinnova costantemente [...]». Dunque la virtualità non è semplicemente l'assenza di un sé centrale; c'è anche una componente di *fragile fluttuazione* di un continuo andare e venire».

Questo processo, ha spiegato Varela, è come un costante re-inquadramento del sé in qualcosa che sembra farsi più reale in ogni momento emergente. «Il paradosso di questa maggiore realtà è che il sé è anche sempre più virtuale, dunque meno sostanziale e determinato».

Varela ha aggiunto: «La vita all'insegna della saggezza è quella che s'impegna all'esercizio costante della capacità di lasciar andare, per far sì che la virtualità o fragilità del sé possa manifestarsi. Quando sei in compagnia di qualcuno che è riuscito a sviluppare pienamente tale capacità, ne rimani profondamente influenzato. Quando incontri persone di questo tipo entri in una sorta di risonanza con loro e ti rilassi: il loro modo di essere è gradevole e gioioso.

«Un essere umano completamente sviluppato è costantemente nella fase di *presencing* [...]. “Presencing” significa essere *li*, essere presenti quando



le cose accadono. Ma ovviamente questo non può avvenire se c'è una parte di me che si rende conto di essere entrata in un momento di *presencing*.»

Ryosuke Ohashi, allievo di Kitaro Nishida, uno dei più grandi filosofi zen giapponesi del ventesimo secolo<sup>50</sup>, ha usato l'espressione «sé estraneo» per descrivere ciò che emerge con la scomparsa del senso limitato di sé: «È l'estraneo a me che rende possibile la mia esistenza». Le tradizioni orientali lo chiamano «Nulla»; «il Nulla permette la mia esistenza e la mia relazione con il Tutto». Ma «nella tradizionale terminologia cristiana questa assoluta estraneità è spesso identificata in Dio; Dio è in me (anche se Nishida non parla esplicitamente di “Dio”). Ma l'estraneo a me è nel mio sé».

Michael Ray, professore a Stanford, ritiene che questa trasformazione del senso di sé sia centrale per la creatività. Ray afferma che il punto chiave per aiutare gli studenti ad accedere alla loro fonte di creatività più profonda possa essere individuato attraverso due domande: «Chi è il mio Sé?» e «Qual è il mio compito?». «Quando parliamo del Sé», ha detto Ray, «parliamo del nostro sé superiore, del nostro essere divini, della nostra maggiore possibilità futura. E quando ci chiediamo qual è il nostro compito, ci domandiamo qual è la finalità della nostra esistenza, cosa siamo destinati a essere.»

Varela ha aggiunto che il sé “decentrato” trasforma spontaneamente le relazioni con gli altri. «Più questo sé-soggetto fragile prende campo, più sviluppiamo una sorta di compassione per l'altro. [...] C'è un'apertura spaziale per coinvolgerlo o prendersene cura.» Nella decentralizzazione «l'altro si fa più vicino. La solidarietà, la compassione, l'attenzione, l'amore – le diverse modalità dello stare insieme – compaiono quando il sé è decentrato. Ora questo, secondo me, è un gran dono dell'universo. Poiché non siamo fatti per vivere in autonomia con calma e serenità, più ci identifichiamo con il nostro vero sé più possiamo convivere con l'altro. Possiamo, cioè, passare dall'io al Noi.»

La comparsa del sé decentrato non è esente da problemi. Poiché il normale sé limitato è lo strumento con cui diamo un senso a gran parte delle nostre esperienze, trascendere da esso può essere disorientante; e quando capita, in genere abbiamo molta difficoltà a descrivere l'esperienza. Il sé limitato trova il sé fragile e decentrato assolutamente ineffabile, dunque cerca – senza riuscirci – di descriverlo a modo suo. Parlando con Joseph molto tempo dopo la conclusione del workshop di progettazione del programma di sviluppo della leadership, Dave disse: «Ho parlato con molte

persone di come ci si senta in questo stato diverso. Il corpo trasmette sensazioni differenti: ti fischiano le orecchie e provi come un aumentato senso di consapevolezza, mentre tutto ciò che ti circonda sembra rallentare. Quando parli con gli altri ti trovi, letteralmente, a leggere i loro pensieri. È come se, parlando, tutti diventassero una cosa sola.

«Quando cerco di descrivere queste sensazioni, vedo che gli altri hanno come un sussulto. Perché stanno ricordando, e pensano “Sì! Ho avuto anch’io quell’esperienza!”. Allora perché se ne sono distaccati? Io credo che sia perché non sanno come esprimerla. O forse perché hanno paura di farlo, visto che appartiene a una sfera fuori dall’ordinario. Ma è una parte importante di noi. Il problema è che la temiamo, per via di quello che potrebbe dirne la gente.»

## **Abbandonarsi all’impegno**

Con l’allentarsi della morsa del sé limitato sulla nostra consapevolezza, si verifica – per citare Varela – un «cambiamento qualitativo dell’attenzione, che da un cercare passa a un accogliere, un lasciar venire». Il lasciar andare si evolve in quello che Joseph chiama «abbandonarsi all’impegno»: è un donarsi a un’azione dettata dal proprio scopo più profondo, in concerto con una totalità più ampia.

Quando Joseph e Otto hanno intervistato alcuni imprenditori e hanno chiesto loro di descrivere gli aspetti più profondi del loro viaggio verso la creazione, soffermandosi in particolare sul perché, nonostante le avversità, non si fossero fermati, tutti hanno dichiarato di essersi sentiti spinti a continuare, di non poter “non farlo”. Questa risposta evidenzia un tipo di impegno diverso da un normale atto dettato dalla forza di volontà.

Un modo per capire il passaggio attraverso la cruna dell’ago è vederlo come un proseguimento della trasformazione del rapporto tra sé e mondo che inizia con la percezione. Quando cominciamo a scendere dall’estremità sinistra della U sperimentiamo il mondo come qualcosa di dato, qualcosa di “esterno da noi”. Poi la nostra percezione si trasforma gradualmente, e iniziamo a vedere dall’interno del processo vivente sotteso alla realtà. Quando, infine, cominciamo a salire verso l’estremità destra della U, iniziamo a vedere che il mondo si disvela attraverso di noi. Sul lato sinistro della U il mondo è “com’è” e poi “come emerge”; sul lato destro il mondo

“viene a essere attraverso di noi”. Partendo dal lato sinistro, il sé è un osservatore di questo mondo esterno, che è una creazione del passato. Sul lato destro il sé si trasforma in una fonte attraverso la quale il futuro inizia a emergere.

La trasformazione insita nel passaggio da uno stato all'altro è il mistero che avviene alla base della U. L'inversione della rete relazionale di sé e mondo non può essere sintetizzata a parole, perché ognuno la sperimenta in modo diverso. È la variazione della consapevolezza di Otto davanti all'incendio della sua casa, che lo portò a sentirsi «più leggero e libero»; è l'esperienza di Peter di essere in completa unità con il suo pubblico, e la consapevolezza di un qualcosa di prezioso che sta per venirci concesso; è l'emergere di un «progetto già esistente ma, al contempo, ancora da creare di cui noi in qualche modo facciamo parte» avvertito da Betty Sue; è la «profonda apertura del cuore» percepita da Joseph.

Sono tutti esempi del terzo aspetto del presencing: il senso di essere presenti, come afferma Otto, «a ciò che vuole emergere attraverso di me». L'intenzionalità di ciò che emerge implicata in questa affermazione rispecchia un'altra osservazione di Rosch. A proposito delle sue esperienze di meditazione e di studio del buddismo e del taoismo, Rosch afferma: «Se segui a sufficienza la tua natura, se la segui mentre si muove, se la segui e arrivi così lontano da riuscire davvero a sviluppare la capacità di lasciar andare, allora scopri di essere in realtà l'essere originale, il modo di essere originale [...] L'essere originale conosce le cose e le mette in atto a suo modo. Ha una forte intenzione di essere se stesso, e lo farà... se glielo permetti».

Riferendosi al concetto taoista di Fonte, Rosch prosegue: «C'è questa consapevolezza, questa rapida scintilla, che è del tutto indipendente da tutte le cose che crediamo importanti: avere o non avere successo e persino essere vivi o morti, svegli o addormentati. Questo mondo ipotetico si diffonde proprio da lì. È così che avvengono le cose, ed è per questo che l'azione diventa un'azione a sostegno della totalità, un'azione che include ogni cosa e svolge tutto ciò che è necessario».

L'azione che trae origine da questa connessione con la Fonte sembra essere «senza controllo cosciente – persino senza un senso di “me” che svolge l'azione. È un prodotto spontaneo della totalità». E tale azione, secondo Rosch, «può essere straordinariamente efficace»<sup>51</sup>.

## 8. Il matrimonio

*Maggio 2001*

Nelle settimane seguenti parlammo, ogni volta che ne avemmo l'opportunità, delle esperienze di questa misteriosa trasformazione alla base della U, soprattutto a livello collettivo.

Durante uno dei nostri incontri in Maple Avenue, Otto ci narrò la storia di un progetto svolto per conto del sistema sanitario tedesco insieme alla collega Ursula Versteegen nella regione a nord di Francoforte. L'area, che conta una popolazione di circa 300.000 persone, è servita da una rete di servizi sanitari privati coordinati dal Ministero della Salute tedesco. Ursula e Otto avevano lavorato con una équipe di medici che volevano innovare e migliorare il servizio di pronto soccorso. Come avviene ai professionisti del settore di tutto il mondo, anche gli elementi di questo gruppo erano sotto stress per la gestione dei costi e della qualità. Ma dietro a questi problemi si celavano questioni più profonde: qual era davvero la loro finalità? Medici e infermieri avevano la sola funzione di "rattoppare" i pazienti? O erano davvero impegnati a tutelare la loro salute fisica, mentale ed emotiva? Ma è davvero possibile svolgere questo compito nei ritmi frenetici e stressanti del mondo di oggi?

«Iniziammo il progetto conducendo, nell'arco di vari mesi, più di centotrenta interviste con pazienti e medici, concentrandoci in particolar modo sul rapporto tra i due gruppi» iniziò a raccontare Otto. «Poi invitammo le persone che avevamo intervistato a venire a un meeting organizzato nel fine settimana per analizzare i risultati. Il meeting si sarebbe tenuto in una vecchia scuola nel capoluogo della regione. Vennero circa cento persone.

«Avevamo organizzato le nostre conclusioni in quattro diversi livelli, corrispondenti alle possibili tipologie relazionali tra medici e pazienti.

«Il primo livello della relazione medico-paziente è semplicemente transazionale. Se io sono un paziente con un osso rotto, il medico è una sorta di “meccanico” pronto a ripararlo. Uno degli intervistati, ad esempio, ci disse: “Io vado dal medico perché ho un problema, e lui deve risolverlo. Il mio ruolo è quello di chiedere aiuto; quello del medico è fornirmi l’aiuto di cui ho bisogno”.

«Il secondo livello implica un tipo di rapporto diverso, in cui ci si concentra non solo sul problema fisico, ma anche su come questo sia collegato alla sfera comportamentale. In questo livello il medico ha un altro tipo di relazione con il paziente, perché quest’ultimo deve modificare il suo comportamento. Ad esempio il medico può prescrivere una dieta o un elenco di cose da fare e da non fare. Uno dei pazienti ci disse: “Non è detto che un medico debba per forza raccomandare un trattamento farmacologico. Io voglio sentirmi dire: “Il problema è il tuo atteggiamento. Devi cambiare comportamento. Devi fare di più per te stesso”.

«A livello più profondo, il medico può aiutare i pazienti a riflettere sul loro comportamento. Il medico è dunque un coach che crea un ambiente che permette ai pazienti di riflettere sulle ipotesi alla base del loro comportamento. Un altro paziente ci disse: “Se non consideri la vita come un dono, ti ammali. E allora sei costretto a pensare”. E molti ci dissero: “Io non avevo capito quanto fosse importante la vita. Tendi a darlo per scontato”.

«In alcuni casi, però, scoprimmo l’esistenza di una quarta tipologia relazionale – che all’inizio non sapevamo bene come descrivere – collegata all’identità del paziente, cioè alla sua unicità come individuo. In questo livello i cambiamenti reali possono richiedere una capacità di lasciar andare una vecchia identità per entrare in una nuova. Il medico e il paziente creano una relazione di influenza reciproca e vulnerabilità, e ognuno è aperto alla scoperta di sé. Un paziente, ad esempio, ci disse: “Io non mi sono mai ammalato in vita mia. E poi, all’improvviso, ho scoperto di avere il cancro. Ero una persona allegra, lavoravo sodo, facevo parte di vari comitati e associazioni, e rifiutavo, semplicemente, la possibilità di ammalarmi. Ho imparato a dire “No” a 58 anni. Prima ero sempre pronto a partire, sempre in movimento, sempre funzionante. Non mi ero reso conto di aver perso la mia identità da un bel po’. Ora non mi preoccupo più del futuro. Quello che

conta è l'oggi, il momento presente". Un medico ci raccontò: "A volte sento di poter davvero fare la differenza. Non quando prescrivo un farmaco o 'aggiusto' qualcosa, ma quando c'è una qualità comunicativa grazie alla quale sia io che il paziente vediamo qualcosa di veramente nuovo, qualcosa che ha un che di rigenerante".

«Al meeting del fine settimana suddividemmo i partecipanti in piccoli gruppi per discutere il significato dei quattro livelli relazionali. Poi consegnammo a ciascun gruppo dei cerchietti adesivi colorati e chiedemmo di attaccare un cerchietto rosso alla tipologia di rapporto medico-paziente che meglio rappresentava la loro esperienza personale nel sistema corrente, e un cerchietto verde alla tipologia che volevano si realizzasse. Alla fine della "votazione", più del 95% dei cerchietti rossi erano stati collocati sui primi due livelli, e il 95% dei cerchietti verdi sul terzo e quarto livello. Quando questo quadro divenne evidente, nella stanza calò un profondo silenzio.

«Da quell'esperimento era emerso che la stragrande maggioranza dei pazienti e dei medici in realtà voleva la stessa cosa – operare ai livelli tre o quattro – ma che le loro tipologie relazionali erano bloccate ai primi due livelli. "Ma attenzione", dicemmo loro, "il sistema non è qualcosa di esterno; il sistema siete *voi*. Il sistema è ciò che *voi* producete".

«A quel punto un tizio seduto al centro della stanza si alzò in piedi. Si presentò come il sindaco della città, e ci raccontò che l'amministrazione comunale soffriva dello stesso fenomeno: ogni dipendente si limitava ad "aggiustare parti rotte" e rimaneva ai livelli uno e due, nell'incapacità di spostare le dinamiche politiche ai livelli tre e quattro.

«Quando il sindaco si rimise a sedere, si alzò una donna che disse di essere un'insegnante e raccontò esattamente la stessa storia. Nella scuola si organizzava il processo di apprendimento attorno ai primi due livelli: era come "mettere corpi morti di conoscenze in barili vuoti". Nessuno riusciva ad accedere ai livelli più profondi che avrebbero permesso di liberare la consapevolezza del senso d'identità delle persone. "Fare istruzione" non significa, ai livelli più profondi, "riempire un barile, ma piuttosto "accendere un fuoco".

«A quel punto si alzò un agricoltore, che disse che nel suo settore le cose non erano diverse. "Ci limitiamo a sistemare il terreno con i nostri fertilizzanti e a riparare ciò che ci sembra danneggiato per poter ottenere i risultati produttivi che desideriamo". Parlò di come la mentalità

convenzionale, in ambito agricolo, prescrivesse di trattare la terra con metodi da era industriale, basati su input-output di tipo meccanico. “La terra non viene apprezzata in profondità, e non viene percepito il bisogno di lavorare con essa per migliorare la qualità del suolo. Ma la terra è qualcosa di vivo, è dotata di vita propria”. E proseguì sottolineando che la possibilità di una collaborazione tra uomo e terra per co-creare le necessarie risorse alimentari era una possibilità concreta, ma ancora non realizzata. “Una fattoria non è considerata una totalità vivente, un sistema ecologico, ma una cosa meccanica, di livello uno o due”.

«La conversazione continuò su questo tono per tutta la mattinata. Molti membri del pubblico fecero il loro intervento, e pian piano ci fu un re-inquadramento collettivo – non solo per i singoli individui, ma per l’intera comunità.

Otto fece una pausa.

«Otto», disse Peter, «quando hai parlato dei cerchi rossi e verdi ho capito quasi subito come sarebbe andata a finire la storia. Una cosa che mi è sembrata assolutamente naturale è il silenzio calato nella stanza. E quando i partecipanti hanno iniziato a parlare, ho percepito come l’emergere di un campo, di un qualcosa che aveva riunito ogni persona e problema e che si era gradualmente rivelato come fonte generativa più profonda.»

«Mi piace questo modo di porre la questione», rispose Otto, «in particolare il fatto che, in queste situazioni, si riesca ad avvertire un “campo” che riunisce tutti. È proprio ciò di cui parlava Eleanor Rosch quando descriveva il “campo che conosce se stesso” e il suo “sviluppo secondo la sua natura”. Ovviamente in quella stanza era cambiato qualcosa. È molto difficile dire esattamente cosa – dopotutto al meeting c’erano solo un centinaio di persone – ma si poteva avvertire la presenza di un sistema molto più grande.»

Peter annuì. «E quel sistema includeva molta della storia umana. Una cosa stupefacente è il carattere inclusivo di quella nuova consapevolezza, che andava ben oltre il semplice sistema sanitario. Quando i membri del pubblico hanno iniziato ad alzarsi in piedi e a parlare, in pratica hanno fornito un riepilogo – in ordine inverso – della storia dei sistemi sociali. All’inizio hanno parlato del sistema sanitario, che è relativamente recente. Poi sono passate ai vecchi sistemi di governo e istruzione, per poi tornare al più antico sistema inventato dagli uomini, quello della produzione

alimentare. Dunque il problema del rimanere bloccati nei primi due livelli non riguarda solo il sistema sanitario, ma anche molti altri ambiti di vita. È straordinario come “la totalità delle cose” possa emergere, in maniera quasi magica, nel mezzo di questioni molto concrete e immediate, come i problemi relazionali tra pazienti e medici. È sicuramente l’unità di Goethe «che si manifesta nelle parti», l’emergere di schemi profondi attraverso «particolari concreti».

«Per me è stata un’indicazione della profonda capacità di ascolto di quella comunità» disse Betty Sue. «Più chiaramente riusciamo a “vedere” il sistema specifico e il nostro ruolo nella sua creazione, più chiaramente vediamo come il sistema specifico sia lo specchio di sistemi più profondi.

«Però, Otto, questa storia solleva una domanda che mi tormenta da tempo. Che cosa avviene davvero alla base della U? Il movimento verso di essa richiede un rallentamento e il raggiungimento di uno stato di quiete, che ci permetta di percepire e interiorizzare ciò che avviene attorno a noi. Lo spostamento dalla base all’estremità destra invece implica la realizzazione e co-creazione del nuovo. È chiaro che tra i due momenti avviene qualcosa, e non può che avvenire alla base; ma nella tua storia non sono riuscita a scorgere questo “qualcosa”. Le interviste e i meeting con pazienti e medici hanno permesso ai due gruppi di percepire ciò che stava accadendo, di iniziare a vedere la totalità del sistema – la malattia che si cela ovunque – e di intravedere il loro ruolo nella creazione di tale sistema.

«Ma a questo punto non si vede il futuro che “vuole emergere”, ma solo la totalità del sistema com’è ora, cioè basato interamente sul passato. Non è dunque vero, in un certo senso, che a questo punto si continua comunque a osservare il passato?»

«Sì, è vero» rispose Otto. «Ma la tua domanda mi ha fatto pensare a un’altra cosa avvenuta in quell’occasione. Quando tutti i partecipanti al progetto si resero conto di operare ai livelli uno e due e non ai livelli tre e quattro – non solo nel sistema sanitario, ma in ogni ambito di vita – una donna si sporse in avanti e si rivolse al medico che aveva parlato subito prima di lei, dicendo: “Io sento di dover proteggere il mio medico, così che non rimanga ucciso nel sistema”.

«Ora, se conoscete almeno in parte la mentalità dei medici tedeschi, saprete che tutti aspirano ad alleviare le sofferenze dei loro pazienti, ma operano in un sistema che glielo rende estremamente difficile. E quindi soffrono, perché le loro azioni sono ben lontane dalle loro intenzioni.



Ovviamente soffrono anche i pazienti, perché i medici li curano in maniera mediocre. La donna aveva espresso le maggiori aspirazioni in merito alle relazioni desiderate con i pazienti. Fu una dichiarazione così semplice e sentita che aprì una breccia nella conversazione. Ripensandoci ora, credo che offrì una fugace visione di come l'intero sistema avrebbe potuto operare in futuro. Fu un momento in cui il campo collettivo si spostò dalla rappresentazione degli schemi della totalità corrente alla scoperta di una possibilità emergente.»

«Dunque la donna, o la sua affermazione, fu una “parte” di un possibile futuro emergente» concluse Betty Sue. «In altre parole, alla base della U l'essenza di ciò che potrebbe essere inizia a diventare reale in come ognuno si rapporta con l'altro nel presente.»

«Sì. Alla base della U inizi a vedere il futuro che vuole emergere, perché le persone producono spontaneamente nuovi modi di essere nel presente. Tutti ne abbiamo fatto esperienza. Io, quando sono parte di un campo sociale che attraversa la soglia alla base della U, mi sento come se partecipassi alla nascita di un nuovo mondo. È un'esperienza intensa e rasserenante: è come se fossi toccato da una bellezza eterna. Sento una profonda apertura del mio Sé superiore. Il movimento “verso l'alto della U” è prodotto da ciò che comincia a realizzarsi proprio grazie a tale apertura».

«E questo carattere di novità inizia a rendersi evidente grazie a ciò che accade in quel momento» aggiunse Betty Sue.

«Esatto» rispose Otto. «E, a questo punto, la cristallizzazione di questo intento più ampio in visioni d'azione concrete può essere davvero molto semplice. Queste visioni non devono essere perfette; devono solo essere sufficienti per partire.

«Quello stesso giorno, ad esempio, dicemmo: “Va bene, tutti ci siamo resi conto che stiamo operando ai primi due livelli. Quali iniziative potremmo prendere, dunque, per spostarci al terzo e al quarto? Se non riusciamo a individuarne nessuna, la sessione può chiudersi qui”.

«In breve tempo i partecipanti iniziarono a proporre i loro suggerimenti, e alla fine del pomeriggio vari gruppi si erano impegnati a collaborare. I progetti lanciati – tra cui, ad esempio, un servizio di pronto soccorso altamente innovativo – hanno contribuito significativamente allo sviluppo del sistema sanitario della regione nei quattro anni successivi al forum organizzato quel fine settimana. Poco tempo fa ho chiesto a uno dei dirigenti del servizio sanitario di quell'area, che non aveva partecipato al

workshop, per quale motivo, secondo lui, un'idea che molti esperti avevano giudicato buona ma destinata a fallire si era invece rivelata un successo. Lui mi ha risposto che c'è un nucleo di circa un centinaio di medici, specializzandi e pazienti profondamente “dedito alla causa” che mostra una qualità intenzionale che, nel tempo, ha iniziato a influire “sulla coscienza di tutti i decision maker del sistema”.

«Ovviamente all'epoca del nostro primo weekend di meeting non avremmo mai potuto prevederlo. Ma si poteva già percepire la presenza di un'intenzione più ampia» aggiunse Otto. «Il giorno dopo il forum medici-pazienti, io e Ursula, insieme al gruppo principale dei medici, ci incontrammo per mettere in ordine l'aula della scuola che avevamo usato. Fummo raggiunti da alcuni pazienti che, senza che nessuno glielo avesse chiesto, volevano darci una mano. Come se fosse il mattino dopo una grande festa, movimentata e chiassosa: eravamo lì insieme, stanchi ma euforici, e pronti per tutto ciò che doveva succedere dopo.

«Grazie all'aiuto dei pazienti finimmo di mettere in ordine con largo anticipo. Qualcuno vide una sedia in un bel punto assolato vicino agli alberi nel cortile della scuola, e si mise a sedere con una tazza di caffè. Un altro prese una sedia e lo imitò. Ben presto ci sedemmo tutti in cerchio, così alla buona. Alcuni si proposero di andare in cucina a prendere qualcosa da mangiare. Quando tornarono, noi avevamo già acceso una griglia improvvisata, e ci riunimmo per condividere un pasto estemporaneo.

«Chiesi alla donna seduta accanto a me cosa pensasse del forum del giorno prima. Lei mi rispose che ne era rimasta molto colpita.

«“Colpita da cosa, in particolare?” le chiesi.

«“Beh, in un certo senso è stato come andare a un matrimonio” mi rispose.

«Un matrimonio! Non riesco a crederci. Aveva trovato le parole perfette per descrivere un livello di esperienza difficilmente definibile, che io infatti non ero riuscito a esprimere. L'essenza di quella giornata era proprio l'unione di due elementi separati di un campo più grande – i medici e i pazienti in un sistema sanitario – in modo da rafforzare e aprire nuove possibilità per entrambi. Mi misi a osservare il nostro piccolo “ricevimento”, e per un istante mi sembrò che il tempo stesse rallentando; era come se una luce forte e calda si riversasse su di noi, circondandoci, unendoci in un legame invisibile, mente e cuore. La presenza di questa luce rasserenante era più reale di quanto possano esprimere le parole.»

Rimanemmo in silenzio per qualche secondo. Poi Joseph disse: «È straordinario come molte delle persone intervistate abbiano descritto esperienze analoghe. Può semplicemente darsi che una parte del processo di spostamento attraverso la base della U consista nel divenire consapevoli dell'incredibile bellezza della vita in sé, nel ri-subire il fascino del mondo.

«Mentre parlavi pensavo che la differenza tra il movimento verso la base della U e il presencing è il fatto che, nel primo spostamento, durante il quale vedi e sospendi i tuoi giudizi, la tua consapevolezza è limitata al campo corrente. Il presencing ti apre e ti connette a un campo di base più ampio, che va al di là di ciò che esiste nel momento e che disvela questo enorme potere e questa straordinaria bellezza.»

«Ma, paradossalmente, questo richiede l'azione di guardare dentro di sé, e a volte i gruppi non sono pronti a farlo» commentò Otto. «Il movimento verso la base della U non garantisce la possibilità di spostarsi poi verso la seconda estremità. Alcuni gruppi trovano un muro insuperabile, e non riescono a smettere di guardare fuori da sé, verso il loro mondo "esterno". Devono invece iniziare a vedere, come dice Joseph, dal punto di vista del loro Sé superiore e di un'intenzione più ampia, che è sempre cosciente di chi sei e di qual è il tuo compito.»

«E quando scopri qual è il tuo compito, anche le forze della natura operano al tuo servizio» disse Joseph. «Poi, quando risali verso l'estremità destra della U, iniziano ad accadere varie cose che contribuiscono alla realizzazione del tuo scopo. Cose che non ti saresti mai aspettato. In qualche modo, quando operi da questo luogo, non sei solo; e credo che questo valga sia a livello collettivo che individuale.»

«È in questo momento che iniziano a succedere le cose più strane» s'inserì Betty Sue ridendo. «Quando vedi qual è il tuo compito, il mondo inizia a rispecchiare tale scopo con una sua magia. È come se ti ritrovassi improvvisamente su un palcoscenico, per recitare un copione scritto espressamente per te.»

**Parte terza**  
**Divenire una forza della natura**

## 9. Nel corridoio dei sogni

*Settembre 2001*

Ci ritrovammo di nuovo in Maple Avenue solo all'inizio di settembre, ma il lungo intervallo di tempo non sembrò pesare più di tanto. Riflettendo sugli eventi dell'estate, iniziammo a capire che le cose di cui avevamo parlato – la percezione, il presencing, la realizzazione di un “futuro che dipendeva da noi” – erano diventate parte integrante della nostra vita. Il nostro viaggio “verso l'estremità destra della U” iniziava a condurci in luoghi straordinari e a farci incontrare collaboratori inattesi, e i semi di nuove iniziative iniziavano a germogliare. Scoprimmo anche che la fase della realizzazione richiede una continua percezione e un presencing costante: le capacità fondamentali per raggiungere la base della U diventano ancora più importanti quando si uniscono nuovi partner e il mondo e la nostra consapevolezza si evolvono.

La nostra conversazione alla fine si diresse su tre meeting svoltisi rispettivamente alla fine di giugno, a metà di agosto e alla fine di agosto. Anche se pianificati separatamente, erano diventati elementi di un unico sviluppo. A giugno Peter e Joseph si erano riuniti con un gruppo di dirigenti della rete SoL (Society for Organizational Learning) per un lungo weekend di riflessione e discussione nel villaggio di Marblehead, Massachusetts, punto famoso per l'osservazione delle balene. Sei settimane dopo si erano riuniti di nuovo in occasione dell'annuale SoL Executive Champions' Workshop (ECW) a Stowe, Vermont. E alla fine dell'estate, Otto e Joseph incontrarono Adam Kahane, Brian Arthur e molti altri presso il Sacred Land Trust di John Milton, nella regione centro-meridionale del Colorado, per un meeting finalizzato a mettere a fuoco la visione che si era concretizzata nei mesi estivi.

«Ci eravamo riuniti a Marblehead per prendere decisioni sullo sviluppo di SoL come network globale» raccontò Peter a Otto e Betty Sue. «C'erano molti fondatori di SoL, tra cui Joseph ed io, oltre a vari nuovi membri provenienti da paesi che stavano curando lo sviluppo delle comunità di apprendimento. Solo metà dei componenti del gruppo si conosceva già da prima, ma la loro esperienza condivisa di costruzione di culture organizzative orientate all'apprendimento creò una connessione molto forte – così forte che le persone ben presto instaurarono un dialogo aperto su ciò che percepivano stesse accadendo, non solo nella rete SoL ma in tutto il mondo.»

«Già la discussione d'apertura fu molto produttiva» concordò Joseph. «Ogni persona parlò, direttamente dal cuore, delle profonde paure che stava vivendo. Una frase molto comune fu “Viviamo in tempi senza precedenti”, e altrettanto comune fu l'espressione di un nuovo “timore” verso l'ostilità della globalizzazione e delle “dimensioni imperiali delle grandi multinazionali”. Uno dei primi che prese la parola disse: “Parliamo sempre della barriera digitale come di una linea di demarcazione che separa chi partecipa all'economia globale da chi ne è escluso. Ma questo non è che un modo di indorare la pillola: la vera divisione – la divisione sociale – è quella che separa, sempre di più, chi ha da chi non ha”.

«Un altro disse che i suoi senior leader erano molto preoccupati, “anzi terrorizzati. Molti paesi vivono in assoluta povertà, il pianeta si sta dividendo. La crescente divisione sociale renderà impossibile un continuo sviluppo economico, a meno che non venga corretta”.»

«Tutti sembravano percepire una insostenibilità dilagante nella situazione corrente» concordò Peter. «Ricordo che una persona raccontò di come i dirigenti della sua azienda fossero rimasti sgomenti nel constatare quanto fosse pericolosa la loro posizione. Disse che era come trovarsi nel pieno di una partita a scacchi, dove “ogni decisione è cruciale. Le cose si trasformano con estrema rapidità, e l'orologio scandisce inesorabilmente il passare del tempo. È una sensazione inquietante”.

«Un altro parlò delle “richieste palesemente insostenibili di Wall Street” secondo le quali le organizzazioni dovessero registrare costantemente il più alto tasso di crescita possibile. E qualcun altro commentò: “Sappiamo tutti che queste richieste non sono sostenibili. Cos'è necessario fare per

ridefinire la crescita economica in modo che diventi coerente con la natura e con la vita?”.»

«Quando fu il mio turno d’intervenire», disse Joseph, «mi sentii, con sorpresa, riaffermare spontaneamente ciò che era stato detto nelle ultime ore in Baja California sulla condizione mondiale. Raccontai al gruppo dello scenario del requiem globale e perché mi sembrasse così importante. “Se non iniziamo a riconoscere la serietà della nostra situazione”, dissi, “rischiamo di creare una profezia che si auto-avvera. Ma se ne prendiamo atto, sono convinto che potremmo dare inizio, già nella nostra generazione, a una profonda trasformazione del tutto”.»

«Quella discussione d’apertura fornì un’impostazione generale per i due giorni successivi» proseguì Peter. «Alcuni dissero che si erano “sentiti chiamare” a Marblehead per parlare apertamente di ciò che stavano vedendo nel mondo. Alla fine del meeting il gruppo decise di mettere per iscritto una dichiarazione congiunta delle proprie preoccupazioni, da condividere con le rispettive aziende. Tutti volevano capire cosa i colleghi di altre multinazionali pensassero e percepissero sulla condizione del mondo.»

«Ho letto la lettera sul sito web di SoL» disse Betty Sue. «Sono rimasta sorpresa dal fatto che abbiate affrontato argomenti del genere in modo così schietto. Temo sempre che, con la crescita della paura e della mancanza di fiducia, diminuiscano le possibilità di una ricerca collaborativa. Ma sono stata rincuorata dal fatto che alcune persone di grandi multinazionali siano riuscite a parlare apertamente di problemi così complessi.»

Peter annuì. «Anch’io sono rimasto strabiliato dalla chiarezza di articolazione dei problemi e dall’intensità con cui il gruppo ha avvertito l’urgenza della situazione. Quando i dirigenti senior di un’organizzazione – e notate che si trattava di persone assolutamente pragmatiche e aggiornate sui fatti – hanno a cuore problemi del genere, può succedere qualcosa di nuovo.

«Dopo il meeting ho fatto leggere la lettera di Marblehead<sup>52</sup> a molti gruppi. Quasi tutti sono riusciti a capirne il contenuto. Non ci sono le tipiche frasi tirate fuori dai reparti commerciali delle organizzazioni o nelle tavole rotonde ufficiali, ma solo opinioni di individui onesti che si fidano gli uni degli altri e che danno voce alle loro più intime preoccupazioni. Forse il loro bisogno più urgente è quello di dare la possibilità ai leader di ogni tipo di parlare onestamente tra loro.

«La lettera si concludeva così: “Questioni complesse e interdipendenti come queste stanno plasmando sempre di più il nostro contesto strategico. Ma le pressioni da esse create tendono a mantenere i leader nella modalità ‘Fare’, che lascia ben poco spazio alla riflessione e al pensiero autentico. Noi riteniamo che ci sia più bisogno che mai che i leader si riuniscano e ‘pensino insieme’ in maniera genuina – che è il vero significato del dialogo. Solo creando queste opportunità possiamo sperare di costruire la conoscenza condivisa e l’azione innovativa e coordinata di cui il mondo ha disperatamente bisogno”.»

«Credo che un numero sempre maggiore di persone ritenga che l’attuale processo di globalizzazione presenti numerose falle» aggiunse Otto. «Ma chi lavora nelle grandi organizzazioni globali e vede, effettivamente, tali falle costituisce una ristretta minoranza, e l’ambiente di fiducia necessario per “pensare insieme” è molto fragile.»

«Sì, nel mondo aziendale c’è una sorta di “apertura parziale”, sia nei rapporti individuali che nelle modalità di riflessione sull’intero sistema del capitalismo globale» disse Betty Sue pensierosa. «Ne ho avuto la conferma definitiva alla fine di luglio, in un meeting con Adam in cui entrambi avevamo la funzione di facilitatori.»

#### **La lettera di Marblehead**

Un ordine del giorno naturale sta plasmando il futuro, soprattutto per le organizzazioni di portata globale.

- **Divisione sociale:** il gap – in perenne allargamento – tra chi partecipa alla sempre più interdipendente economia globale e chi no.  
*Per quanto tempo ancora il 15% delle persone può usufruire dell’85% dei benefici della globalizzazione?*
- **Ridefinire la crescita:** la crescita economica basata sul crescente utilizzo e scarto materiale non è coerente con un mondo limitato.  
*Per quanto tempo possiamo continuare ad accumulare la spazzatura nello stesso contenitore?*
- **Varietà e inclusione:** sviluppare l’inclusione come competenza di base nelle organizzazioni sempre più multiculturali.



*Chi è il “noi”?*

- **Attrarre persone di talento e sviluppare il loro potenziale:** promuovere l'impegno in un mondo di “liberi agenti” e “volontari”.  
*Qual è il nostro vero compito?*
- **Il ruolo dell'organizzazione:** estendere il tradizionale ruolo dell'organizzazione, specialmente di quella globale, in modo che sia più commisurato al suo impatto.  
*Quanto ci ritiene affidabili la società?*
- **Il sistema che vede se stesso:** le sfide della coordinazione e della coerenza nei sistemi sociali.  
*Come possiamo smettere di accelerare, quando la nostra capacità di vedere in prospettiva sta diminuendo?*

*giugno 2001*

«Il meeting era con un gruppo di manager più eterogeneo di quello di Marblehead; solo alcuni di loro avevano esperienza in ambito di apprendimento organizzativo e processi di cambiamento profondo. In un certo senso si può dire che fossero rappresentanti del mainstream aziendale. L'argomento del meeting era lo sviluppo sostenibile, e tutti erano genuinamente interessati ad essere lì per collaborare. Ma non riuscivano ad afferrare il concetto di “percepire insieme”, né a parlare apertamente delle questioni centrali.

«Faccio un esempio: una sera, dopo cena, il presidente di una grande multinazionale parlò dell'impegno della sua organizzazione allo sviluppo sostenibile. Poco dopo alcuni di noi, seduti a uno dei tavoli della sala, ascoltammo un imprenditore africano di successo che diceva di non accettare assolutamente ciò che aveva detto il presidente, perché le sue parole contraddicevano del tutto la sua esperienza di come l'azienda operasse nel suo paese. Quando gli suggerimmo di sollevare la questione all'intero gruppo, lui disse che non poteva: sarebbe stato “pericoloso”.

«Ma credo che il vero momento rivelatore del meeting per me fu quando il direttore di una delle più grandi aziende del mondo disse, con assoluta spontaneità, di non pensare che la struttura corrente del capitalismo globale potesse adattarsi alla nuova realtà. “Credo che saranno necessari

cambiamenti più profondi”, aggiunse. A quel punto la sala sembrò quasi congelarsi. Non credo che gli altri sapessero come rispondere a un commento del genere, specialmente chi non voleva prendere in considerazione nessuna alternativa al sistema presente. Nessuno infatti disse nulla, e l’argomento non fu più tirato fuori.»

«Non c’è dubbio che una delle necessità più urgenti sia garantire a chi occupa posizioni di autorità la sicurezza di poter scendere verso la base della U» disse Otto. «Non c’è da stupirsi se, senza il raggiungimento di una vera profondità percettiva, non sia possibile aprirsi al nostro Sé superiore e intraprendere azioni davvero innovative. Tutti rimangono intrappolati nei loro modelli mentali e in azioni – o meglio, reazioni – stereotipate, basate sulle loro abitudini programmate.»

«La capacità di vedere col cuore implica necessariamente una sua apertura» disse Joseph. «È successo a Marblehead, ma non succede abbastanza spesso quando la posta in gioco è molto alta.»

«È un problema di come possa emergere un vero senso di connessione, con gli altri individui e con il mondo» affermò Peter. «Senza quell’esperienza di connessione, la percezione autentica e il presencing, semplicemente, non possono verificarsi.»

«Oltre a questo, secondo me, non è da sottovalutare nemmeno l’importanza del luogo. Già trovarsi in un posto come Marblehead è, di per sé, un’esperienza potente. È fondamentale riscoprire l’importanza degli spazi sacri, cioè di quei luoghi ricchi di energia vitale e di potenziale per creare un senso di connessione. È proprio per questo che organizziamo l’Executive Champions’ Workshop in un posto speciale nella regione settentrionale del Vermont.

«Il meeting vero e proprio si tiene in una grossa tenda piantata al centro di uno splendido prato, da dove non si vedono che alberi e montagne. Ricordo che alla fine di uno di questi incontri mi sedetti con Mieko Nishimizu, la vicepresidente della World Bank per l’Asia meridionale. Lei mi parlò di tutti i meeting che aveva contribuito a organizzare per capi di stato, ministri delle finanze eccetera. Mi disse: “La gente spesso critica la mancanza di iniziative audaci e ingegnose scaturite da questi meeting, ma cambierebbe idea se vedesse il processo che si cela dietro questi incontri”. Poi, parlando di un meeting particolare, si guardò intorno e disse con aria malinconica: “Se solo avessimo potuto riunirci in un posto come questo”.»

«Che è esattamente quello che abbiamo fatto qualche settimana fa» s’inserì Joseph con entusiasmo. «Ho fatto parte dell’ECW per molti anni, e sono sempre state occasioni d’incontro straordinarie, ma stavolta c’era sicuramente qualcosa di diverso nell’aria.»

«Cosa c’è di così magico nei prati del Vermont?» chiese Betty Sue.

«Beh, per capirlo devi conoscere un po’ di storia locale. La storia è fondamentale per comprendere lo sviluppo degli spazi sacri» rispose Peter.

«La nostra tenda viene montata su un terreno di proprietà della famiglia Von Trapp, circondato dalle Green Mountains. In quel luogo c’è uno speciale senso di quiete. È la prima cosa che notano tutti. La storia della fuga della famiglia Von Trapp dall’Austria nazista è ben nota, grazie al musical di Broadway e al film *Tutti insieme appassionatamente*. Un po’ meno nota, invece, è la storia della famiglia una volta trasferitasi negli Stati Uniti.

«Quando i Von Trapp arrivarono qui, nel 1938, non avevano proprietà né denaro. Fecero vari tour canori, che per molti anni li costrinsero a spostarsi in lungo e in largo per l’America, ma che permisero loro di mettere via via da parte qualcosa. Di tutti i luoghi che visitarono, il nord del Vermont fu quello che rimase loro più impresso, perché era molto simile alla regione circostante alla nativa Salisburgo. Nell’estate del 1943 si misero a cercare un’abitazione vicino a Stowe con l’idea di comprarla, ma non trovarono niente che potessero permettersi. Il loro treno doveva partire il giorno dopo, e i bambini erano decisi a non andarsene senza aver trovato una casa.

« “Organizzammo una piccola cappella nel ripostiglio della pensione dove alloggiavamo. Pregammo senza sosta per tre giorni” ricorda Maria, che oggi ha più di ottant’anni, con un sorriso<sup>53</sup>. “Ognuno di noi – due adulti e otto ragazzi di età compresa tra i 3 e i 25 anni – pregava per un’ora, a rotazione. Ci crede?”

« “La mattina della partenza, nostro padre andò a prendere i biglietti. Quando tornò ci disse che aveva saputo che un agricoltore locale aveva deciso di vendere la sua terra, e che dovevamo andare subito a vederla. Quando scendemmo dall’auto, capimmo subito che quella che avevamo davanti era la nostra futura casa. Comprammo la proprietà il giorno stesso.”

«Maria è una donna straordinaria; gli occhi le brillano ancora d’entusiasmo, i lunghi capelli sono avvolti in un treccia secondo l’uso ancora comune nelle campagne austriache. Divenne una missionaria e

trascorse più di trent'anni in Papua Nuova Guinea. Quando le dissi che la bellezza e la quiete della sua terra colpivano profondamente chiunque ci mettesse piede, lei non sembrò affatto sorpresa; mi disse solo "Quando abbiamo comprato il terreno, l'abbiamo benedetto. L'abbiamo dedicato a servire Dio. E la gente lo percepisce".

«La sua storia mi ha ricordato che noi uomini possiamo unire le nostre forze con quelle della natura per creare spazi sacri, che si tratti di luoghi straordinari, come Stonehenge o la cattedrale di Chartres, o di semplici prati di montagna.»

«Per me la sessione in Vermont fu speciale perché potemmo realmente sfruttare il potere di un luogo sacro» disse Joseph. «Quando lasciai Marblehead, sapevo che qualcosa stava iniziando a formarsi. E il senso di urgenza che avevo percepito in Baja California si era intensificato. Non sapevo bene come tradurre tutto ciò in azione, ma avevo il forte sentore che qualcosa presto si sarebbe sviluppato.

«Peter iniziò a leggere alcune delle frasi emerse al meeting di Marblehead. Ben presto la conversazione si trasformò in un'esplorazione di cosa dovrebbe accadere per gestire tali questioni su larga scala, e rimase su questo livello per tutti e tre i giorni. Poi, l'ultimo pomeriggio, ci dividemmo in piccoli gruppi per parlare dei passaggi successivi.

«Io mi rivolsi a cinque persone – il direttore di un'importante fondazione privata, il presidente di un'organizzazione non governativa internazionale, due dirigenti di una grande agenzia governativa americana e il CEO di un'azienda di *Fortune 50* – e chiesi loro di unirsi a me. Dopo aver raccontato loro delle mie esperienze con Brian Arthur e John Milton e i tipi di sincronicità e sostegno che avevo sperimentato dopo il viaggio in Baja California, loro condivisero con me esperienze straordinariamente simili. Il CEO, che era sempre riuscito con successo a far guadagnare alla sua azienda enormi profitti, aveva scoperto che ciò che per lui contava davvero era esattamente quello che aveva detto John: il bisogno di una trasformazione fondamentale delle nostre relazioni, non solo con gli altri individui ma con la totalità della natura.

«I due dirigenti dell'agenzia governativa parlarono di un incontro tra i duemila principali leader della loro organizzazione, incontro che li aveva spinti a partecipare all'ECW. Nella loro agenzia – né, per quanto ne sapevano, in qualsiasi altro ente analogo – non era mai stato organizzato un evento simile prima d'allora. Avevano sentito parlare dello stato dei sistemi

viventi del pianeta da E. O. Wilson e da Peter Raven, esperti mondiali in ambito di biodiversità; questo li aveva portati a scontrarsi frontalmente con le conseguenze dell'ipotesi di base della società moderna, secondo cui la vita delle altre specie non ha alcuna importanza rispetto ai desideri e bisogni umani.

«Più tardi la poetessa Maya Angelou condivise il suo viaggio di auto-scoperta e guarigione dopo aver subito uno stupro da giovane; fu un esempio straordinario di “visione dalla totalità” e del potere del perdono. “Alla fine capii che io stessa ero il mio stupratore, che la rabbia che era in lui era anche in me” disse al gruppo. E concluse citando un autore africano vissuto duemila anni prima: “Sono uomo: niente di ciò che è umano mi è estraneo”. Quando Peter dichiarò concluso il meeting, dopo un commento sul significato di un utilizzo proficuo dell'impegno profondo della gente, i dirigenti dissero di aver sentito che il loro cuore “si era spalancato”.

«Quando chiesi come fossero riusciti a passare da questa sensazione di apertura all'individuazione del loro ruolo nella creazione di un futuro diverso, loro risposero che nella loro organizzazione erano state promosse molte iniziative locali, ma che esistevano anche forze molto potenti che intendevano mantenere lo *status quo*. Erano venuti a questo meeting in Vermont per capire se la collaborazione con altre organizzazioni potesse condurre a cambiamenti più sostenibili.

«In qualche modo ci trovammo tutti a riconoscere il senso di urgenza che provavamo. Non conoscevamo ancora bene i dettagli, ma pian piano si era formata un'idea di base: sapevamo di dover trovare un modo per promuovere lo sviluppo dei leader di aziende, enti governativi e organizzazioni non governative attraverso la collaborazione. Nessuno di questi settori può gestire autonomamente le grandi questioni di cui stiamo parlando, eppure nessuno di essi ha la capacità di lavorare insieme in modo creativo. Il confronto tra leader, anche tra quelli dotati delle migliori intenzioni, in genere non fa che rafforzare questa polarizzazione. Sentimmo di dover fare qualcosa, e decidemmo di incontrarci di nuovo a New York l'11 ottobre per iniziare a elaborare un piano.»

Joseph si fermò un momento, poi riprese a parlare. «Dal Vermont presi l'aereo per il Colorado. Brian, John ed io non ci eravamo più rivisti dal viaggio in Baja California, ed ero particolarmente felice del fatto che Adam e Otto sarebbero stati con noi.»

«In un posto speciale, ancora una volta» sorrise Betty Sue. «Mi dispiacque molto di non poter venire, ma ricordo nitidamente la mia prima visita in Colorado. John ha fatto un lavoro eccellente per proteggere aree che le popolazioni indigene hanno sempre considerato sacre<sup>54</sup>.»

«John ci ha detto che questo sito è uno dei più estesi che abbia mai trovato» aggiunse Otto. «Gli sciamani maya ritenevano che i loro antenati fossero arrivati lì da tutta l'America centro-settentrionale.»

«La prima sera cenammo presto, e cercammo di rompere un po' il ghiaccio» proseguì Joseph. «Io parlai delle intenzioni che avevano guidato l'organizzazione del meeting, intenzioni che erano emerse alla fine dell'esperienza vissuta in Baja California, e poi narrai gli eventi accaduti in seguito. Conclusi raccontando il potente senso d'impegno avvertito a Stowe per lavorare sulla leadership con persone appartenenti a settori diversi. Ma la parte più memorabile della serata fu quando Otto raccontò un sogno che aveva fatto la sera prima.»

«Mi sembrava importante dividerlo» disse Otto. «Non capita spesso che mi ricordi i sogni che faccio, e questo era stato molto intenso. Quando mi svegliai, sapevo che mi era stato consegnato un messaggio importante. Dovevo solo capire quale fosse il suo significato.»

«Nel sogno stavo camminando con un gruppo di persone. Alcune erano persone che mi sembrava di conoscere. Eravamo in mezzo a una folla di migliaia di individui, come se stessimo andando a un grande evento sportivo. C'era una certa trepidazione nell'aria; tutti sentivamo che stava per succedere qualcosa di straordinario. A un certo punto salivamo delle scale. Io non avevo idea di dove fossimo diretti, ma senz'altro stavamo andando in una direzione ben precisa. Quando eravamo quasi arrivati, il tale che era accanto a me mi superò dicendo: "Ah, comunque ora devi fare il discorso, lo sai no?".»

«"Come?" gli chiesi. "Che tipo di discorso? E a chi?"»

«Mentre salivamo l'ultima rampa di scale, l'uomo mi spiegò che il raduno era un meeting internazionale della Chiesa Cattolica. Il Papa era morto, e alcuni giovani leader della Chiesa mi avevano chiesto di tenere un discorso su come reinventare e trasformare la loro istituzione negli anni a venire. Era un'occasione d'apertura straordinaria, avevano detto.»

«A quel punto avevamo raggiunto una piattaforma, ed io mi ritrovai in piedi davanti a un'asta con un microfono. Ero in uno stadio gremito di persone. La cosa strana era che, da quel punto, mi sentivo come se potessi

connettermi personalmente con ogni altro individuo. Mi sentivo una cosa sola con ciascuno di loro. Li conoscevo, e loro conoscevano me.

«All'improvviso, come succede all'inizio di un concerto di musica classica, le migliaia di voci si abbassarono nel medesimo istante senza che nessuno l'avesse chiesto. Tutti sembrarono entrare in un silenzio collettivo di profonda anticipazione. Sapevo che quello era il momento in cui avrei dovuto iniziare a parlare. Ma non lo feci; qualcosa mi tratteneva, non ero preparato. Stavo ancora aspettando un'illuminazione su cosa dire. E stavo anche aspettando che qualcuno mi invitasse formalmente a fare un passo avanti; dopotutto era stato un tizio che nemmeno conoscevo a dirmi che avrei dovuto tenere un discorso.

«Rimasi lì senza sapere cosa fare. All'improvviso sentii un brusio diffuso, come se la gente avesse capito che quella sera non sarebbe successo niente. Compresi allora, con orrore, che l'occasione di perseguire la mia finalità reale mi era sfuggita di mano. In quel momento vidi che la porta che rappresentava la destinazione del mio viaggio, il viaggio di una vita, si stava chiudendo.»

«È un sogno denso di significati, Otto» disse Betty Sue. «Mentre ascoltavo non ho potuto fare a meno di pensare che questo potrebbe applicarsi a ognuno di noi quattro, o persino alla nostra più ampia situazione collettiva.»

«È esattamente quello che pensarono anche in Colorado» rispose Joseph. «Quando Otto finì di raccontare il suo sogno, ci fu un momento di profondo silenzio. Credo che tutti avessero percepito la potenza del sogno.

«Nel tardo pomeriggio del secondo giorno eravamo seduti in cerchio, all'aperto, quando il cielo improvvisamente si rabbuiò. Mentre Otto illustrava il processo U e parlava di come tale processo potesse essere la base per trasformare le dinamiche di collaborazione tra leader, si mise a piovere. All'inizio debolmente, poi sempre più forte. Si avvicinava un temporale.

«Ci spostammo nel cucinotto da campo vicino al punto in cui ci eravamo raccolti a sedere. Quando Otto iniziò a parlare della capacità di sospendere e di imparare a vedere, i tuoni si fecero sempre più fragorosi; quando esplorò l'idea del presencing, l'essenza della U, ci ritrovammo praticamente circondati dai fulmini. La tempesta infuriava a tal punto che Otto non poté che rinunciare a parlare. Disse soltanto: "Beh, alla base della U non c'è che silenzio".

«Rimanemmo seduti senza dire una parola, mentre il temporale continuava a imperversare. Era come se la natura avesse preso il comando e volesse completare la frase di Otto.»

«Fu un momento molto intenso» disse Otto, «ma, strano a dirsi, per niente spaventoso. Anche se i fulmini erano così vicini a noi che io potevo vedere il lampo e sentire il tuono nello stesso istante.»

«Nel bel mezzo della tempesta vidi che John sorrideva serenamente» continuò Joseph. «Quando il temporale si fu calmato, rimanemmo seduti l'uno accanto all'altro, consapevoli del fatto che avevamo assistito a qualcosa di sacro e molto potente. Infine John disse, sottovoce, che era stata “un'interruzione, e una vera benedizione”. Più tardi apprendemmo che da giovane era stato colpito da un fulmine, e che tale evento aveva avuto un ruolo critico nel suo risveglio spirituale.

«Quella sera Sara, un'amica di John che aveva assistito alla scena da una capanna vicina, ci fece notare che il primo fulmine si era abbattuto esattamente a est del nostro punto d'incontro, e che i fulmini successivi erano caduti in circolo, in senso orario – undici in tutto. Riferendosi agli esercizi che John ci aveva insegnato, Sara ci disse che Madre Terra ci aveva dato la nostra “cerimonia delle undici direzioni”.

«L'ultimo giorno, il gruppo fece una lunga escursione sulle montagne. Quando ci fermammo a contemplare il panorama sterminato attraverso la valle del Rio Grande, capimmo immediatamente perché John ci avesse detto che quella valle era chiamata “il corridoio dei sogni”. Eravamo arrivati nel posto giusto per dare una forma concreta ai nostri sogni e prepararci a fare i passi successivi per la loro realizzazione.»



## 10. La «volontà grande»

Non tutte le visioni sono uguali. Alcune non superano mai il livello idealistico, cioè rimangono buone idee che non liberano energie per il cambiamento. Altre invece riescono a trasformare il mondo. «Niente è più potente di un'idea il cui momento è ormai giunto», ha detto Victor Hugo centocinquant'anni fa. Ma la potenza a cui fa riferimento Hugo rimane sfuggente, abilmente protetta da un paradosso: non c'è niente di più personale di una visione, ma le visioni che in ultima istanza rivelano la loro capacità trasformativa sono del tutto scollegate da noi in quanto individui.

La soluzione di questo paradosso viene dalla trasformazione della volontà, che inizia quando attraversiamo la base della U. I semi della trasformazione sono contenuti in una visione più chiara della nostra realtà, senza giudizi e preconcetti. Quando impariamo a scorgere il nostro ruolo nella creazione di cose che non ci piacciono, ma che probabilmente continueranno a esistere, possiamo iniziare a sviluppare un rapporto diverso con i nostri "problemi". Smettiamo, cioè, di essere vittime. Andando avanti, dalla percezione al presencing, ci apriamo a ciò che potrebbe essere, e inevitabilmente siamo portati alla domanda: «Allora che cosa vogliamo creare?». Il "noi" implicito in tale domanda è un "noi" più ampio. Le visioni che derivano dal presencing autentico provengono dal «campo che conosce se stesso», da un'espressione spontanea di scoperta del potere di plasmare la nostra realtà e della nostra responsabilità verso un futuro emergente. Quando iniziamo a spostarci verso l'estremità destra della U, questa intenzione più ampia finalmente ci diventa accessibile.

Per contro, molte visioni sono come "condannate" fin dall'inizio, perché chi le articola, a livello più o meno cosciente, proviene da uno stato di impotenza. Se pensiamo che sia stato qualcun altro a creare la nostra realtà

presente, quali sono le basi per pensare di poter creare una realtà diversa in futuro? Tornando alla teoria U, il problema insito in molti tentativi di formulare una visione è che essi avvengono “troppo presto lungo l’estremità sinistra della U”. Le persone formulano, cioè, visioni separate da una comprensione condivisa della realtà presente e da un senso di responsabilità condivisa nei confronti di tale realtà. Se continuano a esternare i loro problemi finiscono per creare, in un certo senso, “visioni estrinseche”, che corrispondono a strategie per risolvere problemi che non giudicano causati da loro. È solo quando iniziano a vedere dall’interno delle forze che plasmano la realtà e a capire il loro ruolo nella possibile evoluzione di tali forze che la visione diventa davvero potente. Il resto non è che vana speranza.

È per questo che molte delle visioni formulate dai team manageriali rimangono a un livello superficiale. Anche se contengono molte idee positive, sono pur sempre il prodotto di una consapevolezza frammentata, e in genere derivano dal pensiero di uno o due individui che si impongono sul resto del gruppo. Come sostiene Joseph, «quando le persone si connettono realmente tra loro e con la loro realtà più grande, nella stanza si avverte una sensazione diversa. Ho imparato a fidarmi delle visioni che nascono in queste circostanze. Non è che si veda tutto con estrema chiarezza, ma si avverte la presenza di un’intenzione più ampia, e si capisce di doverci lavorare su. In un certo senso le visioni vengono portate allo scoperto, non create *ex novo*».

La trasformazione della volontà che deriva dal presencing è stata splendidamente descritta da George Bernard Shaw: «Ecco la vera gioia della vita: essere adoperato per uno scopo che noi stessi riconosciamo degno di essere raggiunto; [...] essere una forza della natura anziché una febricitante ed egoistica zolletta di alimenti e di dispiaceri che si lamenta perché il mondo non si dedica alla ricerca della tua felicità»<sup>55</sup>.

## **La cristallizzazione dell’intento**

Le visioni autentiche nascono grazie alla cristallizzazione di un intento più ampio, cioè grazie a una concentrazione dell’energia e del senso di determinazione prodotti dal presencing. Usiamo l’espressione “cristallizzazione dell’intento” per via della capacità dei cristalli di

concentrare la luce. Tale cristallizzazione richiede un'apertura a un proposito più ampio e una traduzione immaginaria delle intuizioni in immagini e visioni concrete che guidano l'azione. Quando abbiamo esplorato questa capacità, nelle nostre interviste, abbiamo scoperto che le esperienze dei manager e imprenditori più innovativi erano particolarmente illuminanti. Se molti di loro riuscivano ad avere un'idea intuitiva della discesa verso la base della U, la loro attenzione era tuttavia rivolta soprattutto al movimento di risalita, cioè alla realizzazione del nuovo.

Nick Hanauer ha fondato alcune aziende di grande successo, e per molti anni ha fatto parte del consiglio di amministrazione di Amazon.com. Quando Joseph e Otto lo intervistarono, Nick lavorava con un piccolo gruppo di persone per "reinventare" il sistema dell'istruzione nello stato di Washington.

Alla domanda sul ruolo dell'intenzione nella sua esperienza imprenditoriale, Hanauer rispose: «Non ho alcun dubbio sul valore dell'essere "irrimediabilmente" dediti a qualcosa. Una delle mie citazioni preferite è una frase attribuita a Margaret Mead: "Mai dubitare del fatto che un piccolo gruppo di cittadini dediti alla loro causa possa cambiare il mondo. Anzi, la dedizione è sempre stata l'unica leva del cambiamento". È una frase che condivido in pieno. Bastano cinque persone per fare praticamente qualsiasi cosa con cinque persone soltanto. Con una persona sola è molto più difficile, ma quando la metti insieme ad altri quattro o cinque individui, hai a disposizione una vera e propria forza. All'improvviso hai un *momentum* sufficiente per trasformare quasi tutto ciò che è immanente, o a portata di mano, in realtà. Credo che l'essenza dell'imprenditoria sia proprio questa: creare una visione e una forza che sappiano stimolare».

Srikumar Rao ha una lunga esperienza sia come manager che come consulente per un'ampia varietà di imprese di successo. All'epoca della sua intervista era presidente del Dipartimento di Marketing della Long Island University, professore associato di Marketing alla Columbia Business School e collaboratore della rivista *Forbes*. Srikumar ci disse che il suo corso preferito s'intitolava "Creatività e padronanza personale" e aveva l'obiettivo di insegnare agli studenti a sviluppare, mantenere e trasmettere le loro intenzioni genuine. «Se formuli e mantieni un proposito con una forza sufficiente», afferma Srikumar, «essa diviene realtà.»

Ma come sviluppare il proprio intento?

«Arrivando a vedere con assoluta chiarezza ciò che vuoi fare. Perché desideri fare quello che fai? È un riflesso del tuo sistema di valori? Come si collega al tuo principale scopo di vita? Quali sono i risultati che vuoi raggiungere nella società? Pensa a tutte le possibili contraddizioni che possono emergere, e poi, se possibile, cerca di risolverle. Potrebbero volerci settimane come anni. Questo processo di rifinitura – il pensare molte, moltissime volte al proprio intento – implica, in un certo senso, una sua diffusione. Dopodiché, in realtà, non devi fare molto altro. La trasmissione dell'intenzione è ciò che le permette di realizzarsi. Il tuo compito è rimanere perfettamente consapevole, pazientemente in attesa, aperto a ogni possibilità.»

A tale proposito John White, uno dei soci fondatori dell'Institute of HeartMath, ha detto: «Spesso le persone hanno bisogno di una maggiore chiarezza per agire con decisione e profondo impegno. Quando riescono a scorgere nitidamente il loro intento, la direzione da seguire si presenta loro come una sorta di laser: un potente raggio di luce coerente anziché incoerente e a incandescenza. Emerge dal cuore un sincero senso di impegno, e la visione si fa più chiara, più ampia e più inclusiva. La forza di volontà viene sostituita da un'integrità energica e da un senso di ineluttabilità, dalla consapevolezza che “là fuori c'è qualcos'altro”».

All'inizio le espressioni «essere irreparabilmente dediti», «diffondere il proprio intento» e «intento-laser» usate da Hanauer, Rao e White sembravano porsi in contraddizione con la teoria della «sintonizzazione» con il campo più grande che «ha una forte intenzione di essere se stesso» formulata da Eleanor Rosch. Come conciliare la «diffusione» con la «sintonizzazione»? La prima sembra suggerire un processo egocentrico, l'altra indica chiaramente la necessità di trascendere il nostro normale senso limitato di sé.

Riflettendo su queste interviste ci siamo chiesti se descrivessero approcci totalmente diversi tra loro o, semplicemente, articolazioni diverse dello stesso processo di base. Poi, però, abbiamo iniziato a notare che molti dei nostri intervistati avevano descritto una comune caratteristica dell'intenzione: la sua provenienza da una fonte diversa.

Secondo Alan Webber, co-fondatore di *Fast Company*, non è facile descrivere tale fonte. Alla domanda «Perché ti sei imbarcato nel progetto *Fast Company*?», Webber all'inizio dava una risposta molto razionale: «Beh, sai, è una rivista che parla di questo e quello, e nel mondo non ce ne

sono di simili». Ma presto capì che quelli non erano i veri motivi. «La ragione per cui fai qualcosa è che *non puoi non farla*. È difficile spiegarlo alla gente senza passare per pazzi».

Darcy Winslow, oggi direttore del reparto di produzione calzature femminili di Nike, ha fornito un'altra versione del ruolo della percezione e del presencing per far emergere le intenzioni profonde. Darcy faceva parte di un gruppo interno all'azienda che iniziava ad "agitarsi" per creare prodotti e processi più ecosostenibili già sei anni fa. Lei e i suoi colleghi avevano formato il gruppo "strategie commerciali sostenibili", una sorta di team autonomo e all'avanguardia incaricato di spingere reparti, designer, product manager, ingegneri e partner di produzione a pensare diversamente. Ben presto il gruppo scoprì di riuscire a "risvegliare nella gente profonde passioni".

«Non è mai stato difficile spingere la gente a parlare», ha detto Winslow, «perché l'innovazione è proprio l'essenza di Nike, e la sostenibilità dipende interamente dall'innovazione. Quando la gente ha iniziato a riflettere sul significato di questo concetto per i prodotti Nike, le idee e le energie scaturite sono state straordinarie». Oggi Nike è riuscita a stabilire standard tra i più alti del settore per la riduzione degli sprechi e la responsabilità comunitaria a livello produttivo. In più ha lanciato una linea di abbigliamento in cotone coltivato senza uso di fertilizzanti e pesticidi, ha modificato i composti di gomma per eliminare le tossine chimiche, ha consolidato un processo di produzione senza l'uso di solventi e sta cercando sistematicamente di spostarsi verso l'utilizzo di un'ampia gamma di materiali amici dell'ambiente, in alternativa al PVC, in tutti i suoi prodotti. «Stiamo lavorando per integrare principi di design che richiederanno un nuovo approccio commerciale, come la progettazione di prodotti che possano essere disassemblati al 100% al termine del loro ciclo di vita, con i vari componenti che tornano al loro stato originale, per un loro riutilizzo o riciclo.»

Quando Peter ha chiesto a Winslow come avesse avuto l'idea di portare Nike a una posizione di leadership nella produzione ecosostenibile, lei ha risposto: «È stata una scelta abbastanza ovvia. Dobbiamo solo aprirci alla condizione del mondo e a chi siamo veramente. I settori industriali devono affrontare sfide enormi per adottare pratiche ecosostenibili e in grado di contribuire attivamente alla tutela dell'ambiente. Quando abbiamo osservato con attenzione, ci siamo resi conto che l'essenza di Nike è la vita,

il benessere, la salute nel loro senso più ampio. Quindi abbiamo iniziato a tradurre questo intento di base e la nostra identità – una cultura altamente innovativa e competitiva – in una modalità di gestione della nostra impresa, in ogni sua area. E quando abbiamo capito che questo era qualcosa che *volevamo*, non *dovevamo* fare, tutto ciò che oggi rende Nike una grande azienda è venuto alla luce. Abbiamo ancora molta strada da fare, e dovremo promuovere grossi cambiamenti a livello infrastrutturale in tutto il settore. È una delle maggiori sfide che ci aspettano. Ma credo che l'interesse dei consumatori stia arrivando a un "punto critico", e noi possiamo avere un ruolo importante nel contribuire a diffondere una diversa consapevolezza».

I commenti di Hanauer, Webber e Winslow suggeriscono che forse la capacità meno notata e più importante che distingue alcuni dei leader di maggiore successo è l'abilità di mettere a fuoco e sfruttare un'intenzione più ampia. Anche se a volte le persone sono riluttanti a parlarne, o non sanno semplicemente come farlo, la riflessione sulle loro azioni mette in evidenza un'altra fonte d'azione. È una fonte che sta al di là dei loro piani prestabiliti o dei loro interessi personali, e spesso anche al di là delle loro esperienze passate.

Brian Arthur ha enfatizzato più volte il potere della cristallizzazione dell'intento, una volta che si arriva a uno stato di conoscenza autentica. «L'intenzione non è una forza potente; è l'unica».

Quando si opera alla luce di questa intenzione più ampia, il modello standard del processo decisionale razionale lascia il posto a un processo diverso, cioè al fare quello che, evidentemente, dev'essere fatto. Come sostiene Eleanor Rosch, l'azione nasce «come prodotto spontaneo della totalità».

Michael Ray, professore a Stanford, ha chiarito questo punto raccontandoci un aneddoto su Will Ackerman, fondatore e CEO di Windham Hill Music Company. Quando era studente, oberato dagli impegni di studio e dalle ore di lezione, Ackerman andò dal suo professore, che era anche suo padre, e gli disse: «Non ce la faccio più. Io mollo tutto».

«Mi sembra un'ottima idea», rispose suo padre. «Credo proprio che lo farò anch'io.»

Ackerman senior in effetti lasciò il lavoro dopo che suo figlio si ritirò dagli studi. Will Ackerman, dal canto suo, chiese in prestito mille dollari agli amici e aprì la propria attività. La Windham Hill Records si rivelò un successo. Dopo la creazione di un'altra impresa, Ackerman fece costruire

una casetta per suo padre nel New Hampshire. Una sera padre e figlio erano seduti in veranda sui loro sedili in pietra a parlare di affari, quando Will disse: «Non lo so, papà. Ho l'impresa di costruzioni, e ho l'etichetta discografica. Che dovrei fare?».

Suo padre gli rispose: «Sai, io non ho mai preso una decisione in vita mia».

All'inizio Ackerman fu deluso dalle parole del padre. Ma poi capì che, se sai cos'è giusto, non devi prendere nessuna decisione. Ciò che sai essere giusto è lì davanti a te, e tu devi farlo e basta.

## **Semi molto piccoli**

“Diventare una forza della natura” non significa necessariamente “avere grandi aspirazioni”. I primi passi sono spesso molto piccoli, e di solito le visioni iniziali che concentrano l'energia nel modo giusto puntano a gestire i problemi immediati. Ciò che conta è un impegno al servizio di uno scopo più ampio più che la presenza di aspirazioni elevate, perché queste paralizzano l'azione. Pensare che possiamo perseguire solo “visioni grandiose” è una trappola molto pericolosa.

Le prime iniziative prodotte dal progetto del servizio sanitario tedesco di cui abbiamo parlato erano partite da piccoli gruppi di partecipanti che avevano sentito l'ispirazione di tradurre le loro energie in azioni dotate di senso. Nessuno di questi esperimenti locali fu, di per sé, sufficiente a spostare l'intero sistema sanitario “ai livelli tre e quattro”, corrispondenti alle intenzioni più ampie di medici e pazienti. Ma tutti servirono a focalizzare l'intenzione e a generare un momentum e, in ultima istanza, a creare la fiducia necessaria per innescare altre azioni. Questo semplice punto chiarisce la natura della visione autentica: l'importante non è la sua grandezza, ma ciò che essa realizza («Non ciò che la visione è, ma ciò che fa» afferma Robert Fritz, rinomato autore e scrittore sul processo creativo)<sup>56</sup>. In altre parole, gli unici criteri utili per giudicare una visione sono le azioni e i cambiamenti da essa prodotti.

La natura della visione autentica può essere chiarita attraverso un aneddoto raccontatoci da Debashish Chatterjee, stimato autore sulla leadership e docente presso l'Indian Institute of Management e la J. F. Kennedy School della Harvard University. Una volta Chatterjee chiese a

Madre Teresa cosa le avesse permesso di fare cose così grandi nella vita. «All'inizio lei mi guardò con aria interrogativa, come se stesse cercando di capire cosa intendessi dire. Poi rispose dicendo, semplicemente: "Non puoi fare grandi cose. Puoi solo fare piccole cose con un grande amore".»

Fritz sostiene che lo sviluppo della capacità di cristallizzazione dell'intento richiede un esercizio quotidiano, basato su ciò che egli definisce «tensione strutturale»<sup>57</sup>. A differenza di molti "esercizi di visione", il lavoro con la tensione strutturale implica la cristallizzazione della visione e il riconoscimento della realtà presente, ed è particolarmente utile in periodi di stress o per le crisi quotidiane. Paradossalmente, Fritz ritiene che i momenti di stress o di vera difficoltà siano "punti di forza" nello sviluppo di una visione e nella sua integrazione nelle nostre vite – sempre che abbiamo la disciplina di notare come ci sentiamo veramente e di riconoscere con onestà "cosa è", a livello oggettivo, emotivo e fisico. Riuscire a distinguere le reazioni fisiche da quelle emotive è già un ottimo esercizio di sospensione e di progressivo distacco dalle storie che ci raccontiamo su ciò che succede. In secondo luogo dobbiamo chiederci: «Cosa voglio/vogliamo davvero?». Può sembrare una cosa semplice, ma in realtà placare le emozioni e l'ansia abbastanza a lungo da riuscire a concentrarsi su ciò che conta davvero richiede una notevole disciplina. Infine, dobbiamo essere in grado di scegliere cosa vogliamo e andare avanti. Le cose possono non cambiare immediatamente, ma quando "rientriamo" in una situazione noteremo senz'altro alcune trasformazioni.

L'espressione "cristallizzare la visione" non significa renderla fissa o rigida. Al contrario: le visioni sono vive solo finché le vediamo e le scegliamo. Il loro significato autentico risiede nei particolari del qui e dell'ora. In questo senso, la cristallizzazione è un processo continuo: significa ricreare costantemente una visione fresca nel momento presente.

Negli ultimi anni la "teoria della visione" si è largamente diffusa, ma il suo significato essenziale spesso non viene compreso appieno. Le visioni non sono sentimenti nobili o frasi ispiratrici; sono strumenti pratici. Nel suo senso più semplice, una visione è semplicemente un'immagine di ciò che cerchiamo di creare. Il potere di alcune visioni sulle altre deriva dalla loro fonte, non dal loro sentimento, e dalla nostra capacità di riconnetterci costantemente con tale fonte. Le visioni più potenti sono espressioni di profonda determinazione, messe in atto nel momento presente. Come il boccaglio di un idrante intensifica la forza di un getto d'acqua, un canale



visivo chiaro fa convergere la determinazione e l'energia che nascono dal presencing.

## **Lavoro intenzionale**

Quando il nostro lavoro è fondato su un'intenzione più ampia è anche intriso del nostro senso di sé e del nostro scopo di vita. Riflettendo su *Fast Company*, Alan Webber ha detto: «Lo scopo della rivista non è ottenere interviste o premi, ma incontrare persone di rilievo che svolgono opere straordinarie e convincerle a raccontare le loro storie, in modo da condividerle con i lettori.

«Quando mi scopro a preoccuparmi di piccole cose o dell'eventualità che io sia un eroe o un fallimento umano, mi rendo conto di aver ascoltato le voci sbagliate. Le voci autentiche sono legate a una discussione, che abbiamo iniziato anni fa, su quello che conta davvero: il nostro Compito, con la C maiuscola. Il nostro Compito è il prodotto del magico miscuglio dei motivi per cui abbiamo deciso di intraprendere questa strada.»

Quando le persone che occupano posizioni di leadership iniziano a operare in funzione di una visione intrisa di una finalità più ampia, il loro compito si sposta naturalmente dalla produzione di risultati alla promozione della crescita delle persone che devono produrre risultati. Qualche anno fa David Marsing, senior officer presso Intel, ebbe un attacco cardiaco quasi letale. È in questo episodio che rintraccia le origini della sua capacità di cogliere con chiarezza il suo senso di scopo personale:

«Ero clinicamente morto, in quel pronto soccorso. Per fortuna sono riusciti a riportarmi indietro. Mentre giacevo sul lettino del pronto soccorso, sapevo esattamente perché ero lì: avevo avuto un infarto per via del mio stile di vita. Sapevo che Intel era un ambiente altamente stressante, ma in qualche modo pensavo di essere immune agli effetti della tensione. Ero stato un atleta, lavoravo lì da molti anni, mi ritenevo un uomo forte. Ma in realtà ero cieco: cieco a ciò che l'ambiente che avevo contribuito a creare aveva fatto alla gente, me compreso. Sdraiato sul lettino, vidi tutto molto chiaramente. E capii che salire nella scala gerarchica di Intel non era poi così importante.

«In ospedale, e nei mesi successivi, scoprii che il mio vero scopo era aiutare la gente a scoprire il suo potenziale. Feci la scelta consapevole di tornare in quell'ambiente stressante, ma decisi di farlo adottando una prospettiva molto diversa e con una concentrazione assai maggiore sui miei

processi meditativi e spirituali. Volevo creare ambienti che permettessero alle persone di vedere pienamente il loro potenziale. Volevo anche proteggere la gente dalle tipiche risposte delle grandi organizzazioni nei momenti di stress, risposte che possono essere nocive per la salute, come ho scoperto a mie spese.»

Quando tornò al lavoro, Marsing attuò molti cambiamenti: ad esempio introdusse tecniche di meditazione o contemplazione negli staff meeting settimanali. «All'inizio i miei colleghi non capivano se facessi sul serio. Molti pensavano che non sarebbe durata. Ma nel tempo scoprirono che quegli esercizi erano molto utili per rallentare, acquisire maggiore consapevolezza dell'ambiente e aprirsi.»

Alla fine le nuove tecniche e prospettive di Marsing produssero uno dei maggiori successi di Intel. Marsing era general manager durante la costruzione e l'intensificazione delle attività del Fab 11, il più grande stabilimento di produzione di semiconduttori di Intel e, all'epoca, la più grande fabbrica del suo genere a livello mondiale. Fab 11 passò dalla fase di avvio a una produzione al massimo delle sue capacità in tempi record, permettendo a Intel di recuperare il suo investimento di 2,5 miliardi di dollari non in alcuni anni, come i dirigenti si aspettavano, ma in cinque soli mesi.

## **Risveglio**

Come trovare un modo personale per operare in funzione del tutto e per far sì che l'azione sia, come dice Rosch, «il prodotto spontaneo della totalità» è una domanda posta da tempo. Venticinque secoli fa Lao Tzu scrisse:

«Pensi di poter prendere il controllo dell'universo  
e migliorarlo?

L'universo è sacro.

Non puoi migliorarlo.

Nella ricerca della conoscenza, ogni giorno guadagniamo qualcosa.

Nella ricerca del Tao, ogni giorno perdiamo qualcosa.

Facciamo sempre meno

finché non raggiungiamo la non-azione.

Il Tao rispetta la non-azione,  
eppure nulla rimane incompiuto<sup>58</sup>.»

Come trovare questo spazio di «non-azione», dove «nulla rimane incompiuto»?

Per alcuni è necessario subire un trauma o vivere una tragedia – come l’attacco cardiaco di David Marsing, l’esperienza di Otto con il fuoco, la diagnosi fatta a Fred, manager della World Bank in Giamaica – per “svegliarsi”, scoprire cosa è davvero importante e trovare il coraggio di perseguirlo. Ma il risveglio non è nell’evento in sé, bensì in noi stessi. Per operare in funzione del tutto occorre una trasformazione della volontà, accessibile a tutti coloro che arrivano a capirla e a sceglierla.

Più di vent’anni fa Peter segnalò a Joseph un passaggio del saggio *L’Io e il Tu* di Martin Buber. Entrambi lo tennero sempre presente, colpiti dal suo messaggio di trasformazione della volontà e di libertà autentica.

«L’uomo libero è colui che esercita senza arbitrio la propria volontà. [...] Egli crede in qualcosa che determina la sorte degli uomini, e che questo qualcosa abbia bisogno di lui [...]. E tuttavia non sa dove si trovi. Sa però che deve andarci con tutto il suo essere. Le cose non si svolgeranno in conformità ai suoi desideri; ma qualunque cosa debba accadere, accadrà soltanto se le sue decisioni riguarderanno cose che egli può volere. Egli deve sacrificare la sua piccola volontà, la sua volontà non libera, che sta in preda alle cose e agli istinti, alla volontà grande, che proviene da ciò che determina le cose degli uomini, e ad esso conduce.»

Per Buber la capacità di libertà autentica si crea quando «sacrifichiamo» la nostra «volontà non libera» alla nostra «volontà grande». Negli anni abbiamo capito che questa capacità è esattamente ciò a cui Shaw allude con l’espressione «essere una forza della natura» e che Buber continua a descrivere in questi termini:

«Perciò egli non estende la propria area d’influenza, ma nemmeno lascia che le cose vadano per conto loro. Egli presta attenzione a ciò che si sprigiona dalla sua persona stessa, alla strada dell’essere nel mondo; ma non per farsene trascinare, sebbene per attuarla in quel modo in cui lei stessa vuol venir attuata da lui»<sup>59</sup>.

## 11. In dialogo con l'universo

Winston Churchill una volta ha detto che essere leader significa «passare da un fallimento all'altro senza mai perdersi d'animo». Niente mette più a rischio il processo creativo dell'ingenua convinzione che, una volta che la visione è chiara, non c'è che da "implementarla". Anzi il nucleo della creazione – che, letteralmente, significa "portare in esistenza" – è proprio il sentiero che collega un concetto con la sua manifestazione. E come il corso di un fiume, dalla fonte alla foce, tale sentiero non segue una linea retta. La creazione è piuttosto una danza tra l'ispirazione e la sperimentazione, come illustrato splendidamente dalle riflessioni di Christopher Bache, psicologo dei processi interpersonali, sulle possibili dinamiche tra insegnanti e studenti quando i primi hanno la reale capacità di lasciar andare e di seguire il corso di ciò che sta emergendo.

«In ogni lezione arriva sempre un momento in cui uno studente fa una domanda, o l'insegnante cerca il giusto esempio per trasmettere un concetto difficile, [...] e c'è una pausa nel flusso mentale, un'interruzione nella continuità di pensiero. Questi momenti sono punti di scelta, opportunità perché l'intuizione trasformi una lezione altrimenti prevedibile in un esercizio vivo d'improvvisazione.» In quei momenti «ho scoperto l'esistenza di una piccola porta sul retro della mia mente. A volte questa porta si apre, e attraverso di essa mi vengono passati dei fogli di carta contenenti alcuni suggerimenti: idee, immagini. Ho scoperto che, correndo il rischio e accettando questi regali, succede qualcosa di magico [...].

«A quel punto le pareti delle nostre singole individualità vengono temporaneamente abbattute [...] ed io e i miei studenti riusciamo ad attingere a livelli di creatività che non potremmo mai raggiungere autonomamente. In una giornata buona l'aula è talmente piena di nuove

idee che, dopo la lezione, io stesso mi metto a copiare ciò che ho scritto alla lavagna, perché vi intravedo un più profondo spazio di concetti nuovi che si schiudono attraverso il nostro dialogo. [...] La verità espressa direttamente dal cuore e abilmente illuminata dalla mente ha un potere che non può essere contenuto, nemmeno negli ambienti accademici<sup>60</sup>.»

Come suggeriscono i commenti di Bache, spesso capiamo cosa sta emergendo solo quando entriamo in azione. Il segreto è agire e rimanere comunque aperti, in modo che la «piccola porta» non si chiuda di scatto perché abbiamo fretta o perché ci concentriamo solo sul compito da svolgere in quel momento.

## **Prototipazione**

Un tema ricorrente nelle nostre interviste con imprenditori e innovatori è stato l'importanza degli esperimenti a ciclo rapido o di un veloce processo di prototipazione per evitare di rimanere bloccati nella pianificazione o di cercare di capire completamente «la natura autentica della totalità emergente». Questa, infatti, non può essere compresa pienamente se non attraverso esperimenti concreti, improvvisazioni e prototipi. Ciò che iniziamo a intuire ci diventa chiaro e reale in modo totalmente nuovo quando tentiamo coscientemente di renderlo manifesto, rimanendo aperti ai feedback prodotti da tale azione. Tutti gli imprenditori e gli attivisti con cui abbiamo parlato erano l'espressione vivente questo principio.

John Kao, uomo d'affari, musicista e imprenditore di successo, ha fondato a San Francisco la sua Idea Factory per aiutare le grandi aziende a ottenere innovazioni straordinarie. Per Kao i prototipi costituiscono la base di ogni processo creativo di progettazione. «Realizzare un prototipo significa creare un modello o simulare con precisione le nostre migliori conoscenze correnti, in modo da formare un set condiviso di nozioni che rendano possibile la comunicazione, specialmente tra persone con background disciplinari molto diversi. A quel punto possiamo abbandonare quel prototipo e iterare il ciclo finché otteniamo un risultato soddisfacente, a cui non saremmo mai potuti arrivare all'inizio<sup>61</sup>.»

Per gli ingegneri la prototipazione è, in genere, un modo per testare nuove idee di progettazione contenute in modelli fisici o elettronici. Nei sistemi sociali viventi, però, i prototipi consentono loro di continuare a

sperimentare. Con due importanti differenze: la prima è che, in questo secondo caso, la progettazione è più aperta ed esplorativa. Come sostiene Kao, in ingegneria «parti dalle specifiche e poi, se rispetti tutte le indicazioni contenute nelle specifiche, arrivi a un punto finale escludendo tutti gli altri rami dell'albero. Qui, invece, puoi esplorare ogni ramo potenzialmente rilevante per arrivare a quel punto finale». La seconda è che, nei sistemi viventi, i prototipi siamo noi stessi. Come ha detto Gandhi, «dobbiamo essere il cambiamento che vogliamo veder avvenire nel mondo».

Quando passiamo dalla visione e dalla cristallizzazione alla prototipazione, rientriamo nella sfera governata dai particolari concreti. La realizzazione di prototipi non si basa su idee o piani astratti, ma sull'ingresso in un flusso di improvvisazione e dialogo in cui i dettagli ispirano l'evoluzione del tutto, e viceversa.

Nella sua essenza, la prototipazione allinea la saggezza della mente, del cuore e delle mani, perché ci costringe ad agire prima che abbiamo capito qualcosa alla perfezione e che abbiamo formulato un piano. Uno dei principi di base di tale processo prescrive infatti di agire su un concetto prima che esso sia completo o perfetto. Chi pensa costantemente al successo in genere preferisce rallentare e dedicarsi a un minimo di pianificazione, oppure prendersi più tempo per arrivare a sentirsi a proprio agio con un determinato corso d'azione; ma è proprio in quel momento che, invece, bisogna agire. Nel film di Robert Redford *La leggenda di Bagger Vance*, Bagger dice al suo allievo (un golfista di talento ma profondamente insicuro): «Non pensarci troppo, sentilo. Le tue mani sono più sagge di quanto sarà mai la tua testa».

Una prototipazione efficiente richiede la capacità di rimanere connessi alla nostra più profonda fonte di ispirazione e a una volontà più forte, prestando attenzione, al contempo, a tutti i feedback originati dall'azione. Se si è aperti, questo ambiente allargato ci dirà continuamente ciò che dobbiamo sapere. I feedback che si ottengono dagli esperimenti forniscono forti indizi su come plasmare e concretizzare ciò che inizia a formarsi, ma solo se impariamo ad ascoltare e a mettere da parte le reazioni negative all'impossibilità di ottenere fin da subito il risultato desiderato. È un segreto tacitamente condiviso da tutte le persone altamente creative. Edwin Land, imprenditore, inventore e fondatore della Polaroid, teneva appesa al

muro del suo ufficio una piccola targa su cui era scritto: «Un errore è un evento che offre un vantaggio che non hai ancora saputo sfruttare».

Per un gruppo che è riuscito ad attraversare la base della U, “creare un prototipo” significa divenire un veicolo per la manifestazione di un campo più grande. È il principio della creazione di microcosmi viventi di una totalità emergente, dell’«essere il cambiamento che vogliamo veder avvenire nel mondo»; è la strategia chiave per «risalire la U». Bache aggiunge che quando rimaniamo connessi a questo campo più grande, che lui chiama «mentalità sacra», le nostre azioni diventano parte di un più ampio schema di sviluppi sincronici che non avrebbero mai potuto essere pianificati, e che sono persino difficili da spiegare.

L’abilità di rimanere connessi alla volontà più ampia durante l’azione si fonda sulle capacità di percezione, presencing e cristallizzazione dell’intento; la capacità di prototipazione in realtà non è separata da esse, ma le include e si sviluppa su di loro. Il risultato è un’azione plasmata dal campo della natura più che dagli schemi del passato.

## **Creazione e aggiustamento**

Spesso le persone credono di dover sapere come fare qualcosa prima di provare a farlo. Se questo fosse vero, le innovazioni autentiche sarebbero ben poche. Un’idea alternativa è che il processo creativo sia in realtà un processo di apprendimento, e che il meglio che possiamo avere all’inizio è un’ipotesi, o idea provvisoria, su cosa sarà necessario fare per riuscire. Robert Fritz descrive l’essenza del processo creativo come una sintesi di «creazione e aggiustamento»<sup>62</sup>: impariamo a fare qualcosa di veramente nuovo solo facendolo, e poi aggiustando il tiro.

Attraverso il processo di prototipazione possiamo percorrere varie piccole “U”; le nostre percezioni e azioni aumentano la nostra consapevolezza, portandoci a modificare le azioni e persino le visioni. È ciò che Kao definisce «prototipazione e iterazione», e che Brian Arthur descrive come «azione rapida che segue un flusso naturale». Il processo di creazione e aggiustamento può richiedere ore, giorni, persino anni.

A partire dalla metà degli anni Novanta, ad esempio, un piccolo gruppo di membri di SoL cercò di organizzare una comunità di apprendimento collaborativo che si concentrasse sulla questione della sostenibilità.

Esistevano già altri gruppi sulla sostenibilità aziendale, ma nessuno di essi si basava sui principi e sugli strumenti dell'apprendimento organizzativo<sup>63</sup>. Il gruppo di SoL riteneva che i cambiamenti culturali ed economici necessari per trasformare i tradizionali modelli di business – in modo da spingerli a considerare il benessere sociale e la tutela dell'ambiente – dovessero essere immensi, e che un progresso significativo sarebbe stato impossibile senza una collaborazione delle imprese per costruire nuove capacità di apprendimento. Alla fine le attività del gruppo confluirono nel SoL Sustainability Consortium, ma solo dopo tre anni di false partenze. In questi anni furono infatti organizzati vari meeting e workshop, ma nessuno generò un impegno condiviso a collaborare con continuità.

«Molte aziende parteciparono a questi meeting con grande entusiasmo» ci ha detto l'organizzatrice Sara Schley, «ma non riuscivano a “decollare”.»

«Era chiaro che i partecipanti erano personalmente interessati alle questioni della sostenibilità» ha aggiunto Joe Laur, co-organizzatore e marito di Sara, «ma non sapevano come renderle salienti nelle loro organizzazioni.»

Tim Savino di Harley Davidson, un altro degli organizzatori, si è espresso in maniera più diretta: «Sapevo che la questione era molto importante, ma credo che all'epoca, alla Harley, accettare la nozione di “pratiche di business sostenibili” equivalesse più o meno a “sposare il comunismo”». Ma Schley e Laur non si arresero; rinunciarono ad altri progetti e dedicarono le loro energie alla creazione del consorzio.

Sforzandosi di capire come ottenere una maggiore adesione dai vari settori industriali, il gruppo decise che era necessario organizzare un meeting che riunisse vari CEO. Se fossero riusciti a radunarne un numero sufficiente nella medesima stessa stanza e a far capire loro l'importanza di tali questioni, avrebbero sicuramente ottenuto un maggior impegno dalle organizzazioni. Il meeting però si rivelò il più fallimentare di tutti, e diede alcune lezioni importanti sulla prototipazione a livello collettivo.

All'inizio del 1998 una dozzina di CEO e vicepresidenti esecutivi si riunirono a Boston, insieme ai presidenti di alcune importanti organizzazioni ambientali. Tutti erano ben consapevoli del valore strategico delle questioni ambientali; tutti provenivano da organizzazioni che sembravano sostenere il cambiamento; tutti dissero la cosa giusta. Molti fecero presentazioni sul degrado ambientale e sulla necessità di riprogettare i processi produttivi in modo da ridurre gli sprechi e il consumo energetico,



e alcuni illustrarono casi di studio importanti sui traguardi ambientali raggiunti dalle loro organizzazioni.

Ma quando si conclusero le presentazioni formali e iniziarono le chiacchierate informali sui motivi per cui nessuna organizzazione sembrava fare progressi, le principali ragioni addotte furono le normative del governo che si opponevano ai loro sforzi, gli investitori indifferenti alla questione e altre limitazioni esterne. Quando infine la discussione virò verso un'ipotesi di collaborazione dei vari membri del gruppo, la proposta accolta con più entusiasmo fu quella di fare pressioni sul governo statunitense perché adottasse una politica a favore dell'ambiente e di convincere gli analisti finanziari del valore degli investimenti sui progressi ambientali. Alla fine del meeting, l'energia nella stanza aveva raggiunto il suo livello minimo. «Il momento peggiore fu quando iniziammo a parlare della necessità di produrre cambiamenti reali. Qualunque residuo di energia fu completamente spazzato via. Fu un'esperienza deprimente, ma assolutamente rivelatrice» commentò in seguito Laur.

Il giorno dopo Peter chiamò Ray Anderson, CEO di Interface (un'azienda statunitense produttrice di rivestimenti per pavimenti), che aveva contribuito a organizzare il meeting e, all'epoca, era co-presidente del President's Council on Sustainable Development istituito da Bill Clinton.

«Entrambi non potemmo che ammettere che il meeting era stato un totale fiasco» ci ha detto Peter. «Rimanemmo molto delusi dal constatare che nel gruppo non c'era energia reale e che tutti tendevano a scaricare la colpa su forze esterne che impedivano di agire. Alla fine della conversazione concordammo di non sapere cosa fosse necessario fare, ma che, qualunque cosa fosse, noi non lo stavamo facendo.

«Quella chiacchierata con Ray per me segnò un punto di svolta. Da una parte non ci venne nessuna idea nuova, ma in qualche modo la totale onestà che ognuno aveva dimostrato sull'accaduto e sulle nostre sensazioni in merito era stata molto importante. Questa capacità di lasciar andare ci trasmise una sensazione di apertura; un mese dopo era emersa una strategia completamente nuova.»

Anziché chiamare i CEO, gli organizzatori decisero di invitare un gruppo di manager che avevano esperienza in ambito di apprendimento organizzativo. Nel gruppo erano inclusi dirigenti ma anche manager di linea locali, consulenti interni ed elementi di vari staff. Il segreto era

chiamare a raccolta persone che vantassero esperienze reali nel raggiungimento di cambiamenti significativi e che avessero a cuore le questioni sociali e ambientali. «All'organigramma preferimmo la passione e l'impegno» ci ha spiegato Laur. «Iniziammo, senza nemmeno rendercene conto, a gravitare naturalmente verso un gruppo che aveva la capacità di *essere* il cambiamento che cercava di promuovere» disse Peter. «Questo gruppo, che si riunì a Cambridge nel gennaio 1999, divenne un microcosmo delle più ampie dinamiche collaborative che intendevamo creare».

Negli anni il numero di aziende e organizzazioni governative e non governative coinvolte è aumentato, e il consorzio stesso ha prodotto diverse iniziative che oggi cominciano a rivelare la loro importanza nel panorama mondiale.

Uno dei momenti migliori di quel meeting di gennaio a Cambridge fu l'intervento di John Elter, che raccontò come il gruppo da lui guidato a Xerox fosse riuscito a creare la prima generazione di stampanti interamente digitali. I partecipanti furono profondamente ispirati dai risultati tecnici ottenuti dal team di Xerox e, in particolare, dalla sua visione "zero sprechi", promossa da gruppi di ingegneri che erano tornati dai loro viaggi nella natura in solitaria<sup>64</sup>. «Perché», si chiedevano, «dobbiamo produrre degli sprechi se la natura non lo fa?» Il team di Elter, che in seguito fu nominato per la U.S. National Medal for Technology, fu il primo a progettare innovazioni che confluirono in un prodotto composto solo da duecento parti (anziché duemila, come le stampanti precedenti), ognuna legata alle altre da viti e giunti smontabili. Il 92% di tali componenti poteva essere quindi usato per un nuovo ciclo produttivo, e il 96% poteva essere riciclato.

Anche se la stampante arrivò a soddisfare (e persino a superare) gli obiettivi di vendita di Xerox, l'azienda stava comunque attraversando un periodo di difficoltà finanziarie. In più Elter era prossimo alla pensione, e avrebbe portato con sé uno straordinario bagaglio di conoscenze in ambito di progettazione industriale. Oggi, insieme ad alcuni dei suoi allievi più brillanti, Elter fa parte di Plug Power, start-up produttrice di pile combustibili e azienda membro del consorzio grazie al CEO Roger Saillant, che ha abbandonato una promettente carriera alla Ford per guidare Plug Power. Queste persone stanno portando l'eccellenza delle competenze tecniche e manageriali in un settore industriale che fa ancora fatica ad affermarsi, ma che potrebbe avere un'importanza critica per il passaggio

alle fonti energetiche rinnovabili. Come afferma Elter, «il nostro obiettivo è far sì che la politica “zero sprechi” diventi la norma nel settore delle pile combustibili».

## **Ascoltare i feedback**

Un processo di prototipazione efficace richiede lo sviluppo della capacità di ascoltare i feedback prodotti dall'ambiente in risposta a un'azione iniziale. Ma, come dimostra la storia del consorzio, questo non è sempre facile. In un primo momento un'idea prematura e mal ponderata può sembrare, invece, un'ottima scelta. È molto facile rimanere ancorati a qualcosa che viene creato attraverso un notevole impegno. In più, essere aperti all'ascolto di ciò che ci comunica l'ambiente non significa necessariamente interpretare ogni critica come un fallimento. La prototipazione efficace implica una via di mezzo tra due estremi opposti: ignorare i feedback e reagire in maniera eccessiva a ogni commento.

Parlando della sua esperienza con *Fast Company*, il co-fondatore Alan Webber ha detto: «Una rappresentazione visuale della mia esperienza potrebbe essere quella di una membrana semipermeabile che non fa che ricevere segnali. Ci sono cose che entrano e cose che escono, e c'è un dialogo costante con l'ambiente per verificare se ogni idea possa avere senso, se l'ambiente è favorevole o ostile, se l'idea è perfetta così come è stata concepita o se deve evolversi ulteriormente.

«Se mantieni una relazione aperta con l'idea, l'universo ti viene in aiuto. L'universo, a quanto pare, è un luogo molto accogliente. E, se sei aperto, può suggerirti come migliorare la tua idea.

«Va detto, però, che a volte l'universo offre suggerimenti che non sono un granché. Il segreto è ascoltare tali suggerimenti e cercare di riflettere sulla loro utilità. Non serve a niente mantenere un atteggiamento di chiusura e dire “No, questa idea mi è venuta in mente già perfettamente costruita, e se non possiamo realizzarla come l'ho concepita allora lasciamo perdere”. D'altra parte, è anche vero che se ascolti i suggerimenti di tutti rischi di uscire di senno. Devi quindi assimilare energie, idee e consigli e ascoltare con onestà ciò che il mondo ti sta dicendo. E, allo stesso tempo, non devi perdere la tua integrità e quel senso di convinzione personale che ti faceva pensare che la tua idea fosse buona e legittima.»

Tara Poseley, dirigente trentacinquenne di Gap, ha vissuto la stessa esperienza di Webber. Negli ultimi anni Poseley, che si autodefinisce una «innovatrice seriale», ha lanciato tre nuove unità di business, tra le più redditizie e produttive dell'azienda. Quando Joseph e Otto le hanno spiegato il modello a U, lei ha descritto il suo abituale *modus operandi* come un «percorrere la U ogni giorno».

Per fondare Gap Body, Poseley partì dallo studio approfondito dei dati di marketing sui protagonisti del settore e sul loro modo di operare. Quindi, ritenendo di aver trovato una grossa opportunità per formulare un nuovo tipo di approccio, preparò un business plan e lo presentò ai senior manager della sua azienda. Era la prima presentazione formale che rivolgeva all'alta dirigenza, e arrivò alla riunione con un numero spropositato di slide. Dopo le prime diapositive, però, si guardò intorno e si rese conto che la sua audience stava iniziando a perdere interesse. In quel momento decise di rivoluzionare il suo approccio e, voltandosi verso una cesta di indumenti-prototipo dietro di lei, si mise a distribuirli parlando direttamente con il CEO e gli altri senior manager. Che, alla fine del meeting, le diedero il via libera.

Per Poseley questo fu un momento di apprendimento molto importante: «Sì, devi avere una visione. E devi avere un'intenzione profonda, che vada di pari passo con essa. Ma devi anche avere una spiccata capacità di auto-osservazione e di correggere la rotta in tempo reale. L'universo vuole aiutarti, è vero, ma tu devi essere in grado di osservare e ascoltare».

## **Riscoprire la finalità**

Quando ci si sposta dalla cristallizzazione dell'intento alla prototipazione, ci si allontana dal dominio delle idee per entrare in quello dell'azione. Questo non solo permette a ciò che sta emergendo di farsi più tangibile, ma alla fine conduce a un nuovo livello di chiarezza circa la finalità di base che anima l'intero compito.

Dopo il primo forum di dialogo tra pazienti e medici in Germania, sono state lanciate varie iniziative di prototipazione. Molti dei partecipanti, come il dott. Gert Schmidt e colleghi, hanno lasciato il forum con l'intenzione di «spostare i nostri sistemi dai livelli uno e due ai livelli tre e quattro. Per farlo avevamo bisogno di nuove tipologie processuali e di strumenti che ci

permettessero di rendere visibile la totalità ai protagonisti del nostro sistema nel modo più pratico e concreto. Decidemmo di partire dalla prototipazione di alcune piattaforme conversazionali che avrebbero riunito persone di organizzazioni diverse su questioni di stampo pratico.

«All'inizio convocammo i rappresentanti di tutte le principali organizzazioni di un particolare distretto sanitario. I primi due o tre meeting andarono discretamente, ma non emerse nulla di davvero sostanziale. A quel punto capimmo che il nostro modo di pensare si era limitato a un approccio troppo istituzionale.

«Oggi abbiamo un approccio diverso, in cui iniziamo dall'individuare i "professionisti", cioè le persone che affrontano realmente i problemi quotidiani e che possono prendere decisioni, o avere un'influenza su di esse, nel loro sottosistema istituzionale. In breve, persone che hanno bisogno le une delle altre per intraprendere azioni efficaci. Ai meeting parliamo di ogni questione in maniera molto aperta, concentrandoci soprattutto sull'individuazione di soluzioni a breve termine e sulla loro implementazione.

«Questi gruppi si formano su questioni e problemi specifici, a volte anche con scarso preavviso. Quando un problema viene risolto, il gruppo si scioglie. Attualmente i gruppi che operano in questo modo sono dieci. E tutti lavorano con molta più efficacia rispetto ai nostri primi gruppi.»

Uno di questi gruppi *ad hoc* si è concentrato sui risultati di uno studio sul diabete. I componenti del team non sono stati selezionati seguendo la logica formale della rappresentanza istituzionale o della presenza di particolari conoscenze specialistiche, ma in base al loro status come professionisti chiave del sistema, ad esempio assistenti medici e pazienti diabetici. Una delle strategie emerse dal loro lavoro è stata quella di coinvolgere le donne che vivevano nelle campagne per convincerle a prendere nuove abitudini alimentari e ad avere uno stile di vita diverso. «Questo approccio decentralizzato permette di gestire i veri problemi dei pazienti cronici», sostiene Schmidt, «che non sono assolutamente legati alla necessità di assumere farmaci migliori, ma che dipendono integralmente dalle infrastrutture del tessuto locale, che devono promuovere una maggiore consapevolezza e lo sviluppo di un modo di vivere diverso.»

Un'altra innovazione è stata la creazione di un servizio di pronto soccorso regionale, che ha inserito i medici di campagna – che operavano dentro e fuori l'ospedale – in un unico sistema perfettamente integrato e

autogestito. Tale sistema prevede un unico numero di telefono che tutti, nella regione, possono chiamare a qualsiasi ora, giorno e notte. I pazienti hanno accesso immediato ai medici, che si attivano subito in prima persona oppure rimandando al medico di turno più vicino o inviando un'ambulanza.

Questo sistema fa sì che i pazienti che necessitano del servizio di pronto soccorso si sentano più sicuri, perché hanno sempre un filo diretto con medici competenti – cosa che non avveniva prima, quando a rispondere alle chiamate di emergenza erano professionisti meno qualificati, che, oltre a non dare la giusta importanza ai pazienti, spesso commettevano gravi errori di valutazione sull'invio delle ambulanze. Oggi l'uso più efficiente delle autoambulanze ha permesso di ridurre notevolmente i costi. In più, i medici hanno avuto dei benefici in modi del tutto inaspettati. Trovarsi «nel centro della regione», nella nuova sede del pronto soccorso, «ti spinge a percepire la regione come una totalità», ha detto un medico, «il che a sua volta ti porta a riconoscere naturalmente ciò di cui c'è bisogno». Questo «ha consentito importanti processi di apprendimento per medici, infermieri, vigili del fuoco e altri professionisti che in passato lavoravano in maggiore isolamento gli uni dagli altri».

La prototipazione continua ha anche creato un senso di momentum e di autodeterminazione. «Quando andiamo a trovare i nostri colleghi in altre regioni riscontriamo una differenza palpabile» afferma Schmidt. «In questi meeting lo stile comunicativo è quello che noi usavamo nei primi incontri. Si parla sempre degli "altri": "Ma l'assicurazione la penserà così, loro faranno cosà". Noi non facciamo più discorsi del genere; andiamo direttamente da queste persone e chiediamo loro: "Cosa pensi? Cosa fai? Cosa vuoi fare?" o, semplicemente, non ce ne preoccupiamo. Non pensiamo a quello che gli altri potrebbero pensare o non pensare, ma concentriamo il nostro tempo sulle aree che possono fare la differenza».

«Spostare il sistema ai livelli tre e quattro» oggi significa aiutare la gente a vivere in modo più sano, promuovendo una maggiore consapevolezza, nei professionisti, del sistema come totalità, e costruendo un maggior senso di autodeterminazione. Tale spostamento è inoltre diventato evidente nei risultati ottenuti, a livello sia quantitativo – nessuna lamentela da parte dei pazienti, ad esempio – che personale. Parlando della sua esperienza di lavoro, uno dei medici ha detto: «Quando attraverso in auto la regione, non ho più la sensazione di essere solo. Anche se magari sono le tre del mattino e sto guidando nel bosco». Un altro ha commentato:

«Il mio rapporto con i pazienti è diventato più come una sorta di partnership, un “pensare insieme”. Ora riesco a entrare nel modo di pensare dei pazienti e a riformulare le loro riflessioni, e posso aiutarli a divenire consapevoli di ciò che vogliono davvero». Un altro ancora ha detto, semplicemente: «Ho riscoperto la gioia di lavorare».

Quando Otto ha chiesto al dott. Schmidt una possibile spiegazione di tali cambiamenti, lui ha risposto: «L’esperienza di plasmare qualcosa è un’autentica fonte di potere. Quando hai una conoscenza più approfondita del funzionamento del sistema e dell’intera regione, e inizi a conoscere molte persone, finisci per entrare in un’ottica diversa su come far funzionare le cose. Prima di queste innovazioni, ad esempio, avevo l’abitudine di rimandare il più possibile le conversazioni imbarazzanti. Ora, semplicemente, le affronto. Oggi siamo in una situazione diversa, perché vediamo il tutto con più chiarezza, e l’intera rete di comunicazioni e relazioni personali scorre più liberamente».

Quando un campo di attività di prototipazione di un ampio sistema si evolve, lo scopo più profondo diventa talmente radicato da risultare assolutamente ovvio. «Se si pensa che tutto questo è partito da un’iniziativa promossa dai medici, sarebbe stato impossibile prevedere la profondità o l’ampiezza dei cambiamenti che si sono verificati» sostiene Ursula Versteegen, collega di Otto. «La loro attività si è evoluta in decine di progetti che coinvolgono centinaia di organizzazioni e persone diverse in tutta la regione. Ciò che è iniziato come prototipazione è divenuto una metamorfosi organica, la comparsa di un paesaggio di innovazione continua che ora diamo per scontato.»

## **Rimanere connessi**

Come è accaduto nel progetto svolto per il servizio sanitario tedesco, lo spostamento dal presencing e dalla cristallizzazione alla prototipazione può sfociare in più tentativi di prototipazione paralleli. Se la presenza di più prototipi spesso è essenziale, può tuttavia portare anche alla frammentazione e persino a una competizione non necessaria. Il segreto per non ritrovarsi in queste condizioni è mantenere una connessione tra i vari tentativi di prototipazione, che nel tempo possono creare reti sociali più ampie e produrre una massa critica di cambiamento.

Non esiste un unico metodo giusto per mantenere queste connessioni. I gruppi più grandi, ad esempio, potrebbero essere organizzati in “team di prototipazione rapida” che si istruiscano a vicenda. Oppure, con l’evoluzione dei vari prototipi, potrebbe essere utile formare un team distinto con il compito di coordinare tutti gli altri. E riunire regolarmente i gruppi di prototipazione, faccia a faccia, affinché condividano i loro risultati – e soprattutto le sfide che stanno affrontando – potrebbe creare ulteriori connessioni e strategie collaborative.

Ciò che conta è che la capacità di rimanere connessi diventi una priorità strategica. L’energia della prototipazione attirerà molti protagonisti nuovi e orientati all’azione. La maggior parte di loro non avrà una conoscenza sviluppata della storia di apprendimento e costruzione di legami che ha determinato i successi passati, né sarà consapevole della più ampia comunità che si è sviluppata. Le forze centripete di frammentazione rischiano di risultare troppo potenti in mancanza di una chiara visione della più ampia comunità di attività di prototipazione come reale microcosmo di un cambiamento su vasta scala.

### **Sincronicità: il campo che conosce se stesso**

Forse l’aspetto più importante della cristallizzazione dell’intento e della prototipazione è una cosa di cui si parla raramente. Quando le persone si connettono con la loro fonte d’intenzione più profonda, spesso si trovano a fare esperienza di eventi sincronici straordinari. Nel suo classico *La sincronicità*, Carl Jung definisce la sincronicità come la «coincidenza degli eventi nello spazio e nel tempo», dove si scorge «qualche cosa di più che il solo caso». La definizione di Jung giustappone abilmente due nozioni apparentemente contraddittorie: «coincidenza» e «qualche cosa di più che il solo caso»<sup>65</sup>. La sincronicità sembra unire gli opposti: intenzionalità e casualità, azione e fortuna, causalità e «acausalità».

David Marsing di Intel ha detto a Joseph che «sincronicità significa essere aperti a ciò che vuole accadere». Per lui la «trasmissione dell’intenzione», per riprendere l’espressione di Srikumar Rao, è evidente da come «molte persone percepiscono una nuova possibilità che pian piano si disvela e vengono riunite ad essa». E, aggiunge, «in genere tale percezione non riguarda una persona soltanto. È raro che mi trovi da solo in



questa sorta di “spazio”. Non c’è nemmeno bisogno di pubblicizzarlo più di tanto: c’è qualcosa, in questa situazione, che tocca profondamente e accomuna tutti coloro che hanno intenzioni simili e set di principi e valori analoghi. Queste persone si sentono naturalmente spinte verso questo spazio, dove poi la “magia” inizia a svilupparsi».

La sincronicità non può essere controllata, ma non è nemmeno casuale. Anzi, una delle conseguenze principali dell’intero percorso a U è che il potere della sincronicità entra in gioco in maniera più affidabile. Tale potere inizia con l’apertura che si verifica nella sospensione e continua con l’“abbandonarsi all’impegno” prodotto dal presencing. Come ha detto W. H. Murray a proposito della celebre spedizione scozzese in Himalaya, «nel momento in cui ci s’impegna definitivamente, si muove anche la provvidenza»<sup>66</sup>. Non è corretto affermare che gli innovatori di grande successo si aspettano che avvenga qualcosa di magico; piuttosto lo accettano con tranquillità, come una parte quasi inevitabile del processo. È il messaggio sotteso nel commento di Alan Webber per cui «l’universo, a quanto pare, è un posto molto accogliente». O in quello di Tara Poseley, che afferma che «l’universo vuole venirti in aiuto».

Forse quella che chiamiamo “magia” o “sincronicità” è semplicemente la sensazione, dalla nostra posizione privilegiata, di far parte di un campo che conosce se stesso e di intraprendere un’azione informata dalla totalità. Costretto a prendere atto di “fenomeni magici” sempre più frequenti durante le sue lezioni, Christopher Bache – come Eleanor Rosch, Rupert Sheldrake e altri con cui abbiamo parlato – ha teorizzato la presenza di un campo più grande. «Quando queste risonanze sincroniche iniziarono a manifestarsi in classe, in prima battuta le ritenni scambi paranormali tra menti separate [...] Alla fine divenne, semplicemente, più elegante concettualizzare questi fenomeni come sintomi di un campo di apprendimento unificato che faceva da sostrato alla classe come totalità e la integrava.

«I fattori più importanti che mi hanno spinto alla concezione di un campo [...] sono stati la grandezza e l’intensità delle forze implicate. Troppe vite erano state toccate profondamente perché io potessi concettualizzare ciò che stava accadendo in termini di “risonanze con la mia energia individuale”.

«[...] Circa quindici anni fa gli studenti iniziarono a venire da me dopo la lezione [per dirmi] “Sa, è strano che lei oggi abbia usato quell’esempio

particolare, perché è esattamente quello che mi è successo questa settimana...” [...] Gli studenti riscontravano nelle mie lezioni le manifestazioni di episodi intimi della loro vita. [...] Iniziarono anche a dirmi quanto fosse straordinario il fatto che le mie lezioni rispondessero spesso a domande che loro pensavano, ma non facevano a voce alta.» Alla fine Bache scoprì che i suoi studenti riferivano anche coincidenze simili tra loro. Uno di loro disse: «Ogni trimestre sembrava portare nuovi cambiamenti e sincronie inaspettate. Sono entrato in una rete di relazioni e incontri con persone che hanno profondamente influenzato la mia vita»<sup>67</sup>.

Quando scoprì gli scritti di Sheldrake, Bache arrivò gradualmente a considerare le sue esperienze non un qualcosa di straordinario o paranormale, ma una caratteristica naturale di un sistema vivente. In un certo senso, lui e i suoi studenti avevano notato un legame sottile che si era creato tra loro, e stavano imparando a coltivarlo. Era ciò che Bache chiama «mentalità sacra»: la «consapevolezza senza limiti all'interno della quale si verifica ogni esperienza individuale, la matrice vivente dove le menti si incontrano e si legano»<sup>68</sup>.

Purtroppo, scrive Bache, «la nostra cultura non ci ha insegnato a riconoscere la presenza di questo campo mentale più ampio, per non parlare del suo funzionamento». Ad esempio «i modelli atomistici della mente rendono un pessimo servizio a noi educatori, perché ci desensibilizzano, ci impediscono di cogliere le sfumature più sottili dell'esperienza di insegnamento. [...] Persino lo scambio eccezionale tra insegnante e studente – quando l'insegnante “stimola la curiosità di imparare dello studente” – viene ancora visto come un'interazione tra menti ontologicamente separate»<sup>69</sup>.

Dopo molti anni di esplorazione e di riflessioni sulla mentalità sacra, Bache ha concluso che pensare a tali campi come al mero prodotto di «stati non ordinari di coscienza» è una concezione troppo limitante. Piuttosto ha iniziato a considerarli una sorta di «rivestimento interiore della vita quotidiana». Le discipline spirituali che «spingono le esperienze individuali verso forme di profondità trascendentale» offrono un percorso per sperimentare questo più ampio campo mentale. Ma esiste anche un secondo percorso. Grazie all'impegno autentico nei team o nei gruppi, come nell'aula di Bache, abbiamo scoperto una mentalità sacra «davanti ai nostri occhi... viva nella nostra esperienza quotidiana collettiva»<sup>70</sup>.

Ed è qui che scopriamo, come dice Rosch, che «l'azione diventa un'azione al servizio della totalità, che include tutto e fa tutto ciò che è necessario». Ma ovviamente l'azione non è solo "la nostra azione". È la conseguenza di una partecipazione più consapevole al dialogo con un universo che pian piano si disvela.

## **12. La realizzazione e l'abilità di creare le organizzazioni**

*Novembre 2001*

Quando ci riunimmo di nuovo, in autunno, non ci vedevamo dagli eventi di New York dell'11 settembre 2001. Tutti sentivamo che l'attentato alle Torri Gemelle fosse un doloroso riflesso delle forze che si celavano dietro lo "scenario del requiem globale" e una conferma dell'importanza del processo di apprendimento profondo che stavamo cercando di comprendere. Joseph aprì la discussione aggiornandoci sul meeting di ottobre, organizzato per portare avanti il lavoro iniziato in Vermont.

«Quando il nostro gruppo di Stowe si riunì a New York, ci trovavamo a pochi isolati da ciò che ora viene chiamato "Ground Zero". Essere lì era molto toccante, e non potemmo fare a meno di riflettere sul significato degli eventi dell'11 settembre alla luce della nostra visione sulla trasformazione della leadership. Parlammo di quanto tali eventi potessero essere attribuiti all'"assurdità" del fanatismo religioso, e quanto ad altre cause.»

«Come ha detto uno dei partecipanti» aggiunse Otto «il fanatismo religioso di qualcuno è, per qualcun altro, un "martirio eroico". Anche se gli eventi dell'11 settembre possono essere visti da varie prospettive, tutti concordavamo sul fatto che il senso di urgenza che aveva spinto il nostro gruppo a riunirsi – nell'intento di raggruppare leader della società civile e del mondo economico e commerciale, in modo che lavorassero su modelli di globalizzazione più sostenibili – era più pressante che mai. Trascorremmo molto tempo a parlare delle possibili forme delle nostre iniziative, ma alla fine ciò che ci stava più a cuore era iniziare subito.»

«Decidemmo che il processo iniziale di prototipazione dovesse partire con un nuovo round di interviste sulla percezione» proseguì Joseph. «Se non altro, l'11 settembre aveva chiarito che dovevamo semplicemente capire come diversi cittadini del mondo facessero esperienza dello stato del pianeta, per imparare a “percepire” a livello globale anziché imporre su tutti la soluzione di un unico gruppo. In poche settimane una rete di persone aveva iniziato a condurre altre trenta interviste in sette diverse aree del pianeta. Da tali interviste erano emerse due tematiche fondamentali: la corrente crisi mondiale e l'emergere di una nuova consapevolezza globale.

«Wendy Luhabe, imprenditrice e mentore di grande influenza per le donne e i giovani imprenditori sudafricani, ha riassunto alla perfezione i commenti più comuni quando ha detto: “Il mondo sta vivendo una vera e propria crisi di leadership. Pensate a ciò che sta succedendo in Medio Oriente, o nello Zimbabwe, o alla Enron Corporation, o alle elezioni americane, o nella posizione assunta dall'amministrazione Bush per estraniare gli Stati Uniti dal resto del mondo: sono tutti fenomeni che seguono uno schema simile. Le antiche forze dominanti sono in lotta con l'emergere di nuove forze di individui che dicono: ‘Non siamo più disposti a rimanere seduti a osservare il mondo che va in rovina’. Le antiche forze di potere stanno opponendo resistenza alle nuove, scaturite dai giovani e dalle donne. A meno che non riusciamo a creare uno spazio in cui la gente possa lavorare insieme per gestire il mondo e creare un futuro diverso, non riusciremo a fermare ciò che sembra inevitabile”.

«Padre Xabier Gorostiaga del Nicaragua, ex rettore della University of Central America, ha detto che l'11 settembre non ha causato solo una crisi a livello di sicurezza, ma ci ha anche gettato in una “profonda crisi di civilizzazione”, provocando una grande incertezza sul senso della vita: “Il mondo non sa dove sta andando”. E ha aggiunto che il modello democratico del Consenso di Washington\* ha ampliato il divario tra “due diverse cittadinanze”. Oggi esistono “una cittadinanza dei globalizzatori e una dei globalizzati; una cittadinanza con la capacità di operare nel mercato e una cittadinanza senza alcuna capacità; una cittadinanza che possiede,

---

\*Consenso di Washington (*Washington Consensus*): espressione coniata nel 1989 dall'economista John Williamson per indicare un insieme di direttive di politica economica a cui, secondo lui, le classi dirigenti di ogni paese – specialmente quelli in via di sviluppo – avrebbero dovuto attenersi.

conosce e ha potere, e un'altra cittadinanza che non possiede, non conosce e non ha potere"».

Intervenne Otto: «Penso che Alok Singh, giovane membro del network globale dei giovani Pioneers of Change, abbia espresso perfettamente questo concetto in modo molto sintetico: "I nostri sistemi si stanno rivelando fallimentari, e ormai questi fallimenti stanno emergendo in superficie: i nostri sistemi non operano in funzione degli individui. La crisi attuale non può sparire, perché noi stiamo agendo solo sui sintomi".

«Ho riscontrato lo stesso sentimento di sconforto quando ho condotto alcune interviste di follow-up con i protagonisti del progetto per il servizio sanitario tedesco. Da una parte molte persone si erano sentite incoraggiate da esperimenti come il nuovo sistema di pronto soccorso, ma dall'altra avevano la sensazione di dover "guarire un sistema morente". Una di loro mi ha detto: "Forse ciò che dobbiamo fare, ora, è smettere di tenere artificialmente in vita il sistema e attuare un arresto di emergenza controllato".

«L'idea di un sistema morente si applica non solo al sistema sanitario, ma anche all'istruzione, all'agricoltura e allo stesso governo. La gente sostiene che, finché continueremo a evitare approcci integrativi che coinvolgano tutte queste aree, non saremo in grado di sviluppare strategie efficaci e in grado di fare la differenza. Quando ho detto che mi aspetto che il nostro sistema crollerà entro i prossimi dieci anni, nessuno si è dichiarato d'accordo con me. Molti mi hanno detto che il sistema crollerà molto prima, altri che sta crollando già adesso.»

«Anche il secondo tema – quello secondo cui le soluzioni integrative sono inscindibili da una nuova consapevolezza personale – è emerso con molta forza» aggiunse Joseph. «Una delle persone intervistate da Otto è Nicanor Perlas, leader di un movimento civile per lo sviluppo sostenibile nelle Filippine e vincitore del Right Livelihood Award, noto anche come "Premio Nobel Alternativo". Perlas ha detto che la globalizzazione ci obbliga a divenire "più consapevoli della profondità delle interconnessioni tra esseri umani nell'intera società. 'Globalizzazione' significa anche che ogni individuo deve affrontare una scelta fondamentale: partecipare a modelli di sviluppo e di interazione che possono distruggere la vita, oppure a modelli che possono migliorarla"».

«Quando abbiamo chiesto agli intervistati dove avessero visto in azione questa nuova consapevolezza e spiritualità», continuò Otto, «molti hanno

risposto che l'unica area virtuosa era quella delle comunità locali. Molti dei leader più giovani che abbiamo intervistato erano coinvolti in progetti comunitari per lo sviluppo mondiale. Una giovane finlandese ci ha detto che non esiste una soluzione globale su vasta scala. È impossibile trovare soluzioni comuni valide per tutti; sono “contro natura”.

«Un ottimo esempio di un'alternativa al modello di sviluppo economico globale del Consenso di Washington è il progetto Amul, la cooperativa nazionale di produzione casearia dello stato indiano del Gujarat. La cooperativa ha permesso al paese di affermarsi come maggior produttore mondiale di latte e ha dato sostentamento e garantito autosufficienza a milioni di produttori caseari del paese. A oggi nelle campagne si sono consolidate circa 100.000 piccole cooperative, guidate da consigli eletti formati soprattutto da contadini. “Noi non facciamo parte del settore caseario”, afferma B. M. Vyas, direttore generale della cooperativa, “ma in quello della ‘costruzione della società’. Il commercio non è un obiettivo, ma uno dei modi per costruire una società giusta ed equa, che garantisca l'emancipazione dei poveri. La democrazia non è di pertinenza esclusiva del Parlamento di Delhi, ma parte da un livello popolare per dare una possibilità alle persone comuni. Questo valore aggiunto ha un significato molto più importante di quello che si cela nella produzione di un chip Intel.”

«Questo nuovo round di interviste sulla percezione sta già producendo alcuni cambiamenti sottili sul modo di vedere i nostri obiettivi. Oltre ai progetti integrati sul cambiamento sistemico, dovremmo promuovere una comunità globale di leader locali. Le interviste stanno anche confermando un aspetto evidenziato da Adam nel meeting di New York: le donne e i giovani devono avere un ruolo fondamentale per andare avanti. Era una conclusione che aveva tratto da un suo lavoro di pianificazione strategica, e che spesso i leader aziendali trascurano.»

«Credo che le interviste stiano anche chiarendo il primo passo da fare per trasformare in realtà questa iniziativa» aggiunse Joseph. «Dobbiamo riunire un campione significativo delle tipologie di persone che abbiamo intervistato, una sorta di microcosmo strategico delle tipologie di leader che devono collaborare per creare il primo set di progetti, magari al prossimo Executive Champions' Workshop. Potremmo includere anche leader comunitari e figure influenti per i giovani, oltre ai dirigenti aziendali e governativi.»

«Sembra un ottimo esempio di ciò di cui abbiamo parlato finora» s’inserì Betty Sue. «Il vostro nuovo round di interviste è diventato un importante esercizio di prototipazione, e ciò che avete appreso da esse sta aumentando le vostre conoscenze e dà una forma più precisa alla vostra visione. Mentre ascoltavo ho pensato che le capacità che abbiamo individuato e usato negli ultimi anni ora siano perfettamente rappresentate in questa nuova iniziativa su cui state lavorando.»

«Sono d’accordo, ma siamo ancora alle primissime fasi» rispose Joseph. «Immagino che attraverseremo molti cicli di iterazione prima di arrivare al prototipo ideale.»

«Ma come particolare tipo di processo di apprendimento, penso che possiamo effettivamente dire qualcosa su ciò che avviene quando i gruppi completano l’intero percorso a U» disse Peter. «Come ogni processo di apprendimento, “completare” significa “realizzare”, cioè trasformare in realtà cambiamenti duraturi, sia esterni che interni. I cambiamenti esterni includono conseguenze o traguardi ovvi. Per un’organizzazione, includono anche nuove pratiche organizzative e nuovi modi di operare e collaborare. È chiaro, ad esempio, che questa iniziativa di leadership consiste nello sviluppo di una rete di leader di organizzazioni aziendali, governative e non governative che possano lavorare insieme.»

«I cambiamenti interni, invece, si mostrano su due livelli. Per prima cosa arriviamo a manifestare una nuova capacità d’azione. Quello che una volta richiedeva un’attività cosciente ora avviene in maniera naturale, quasi automatica. Sappiamo di aver imparato a camminare, ad andare in bicicletta o a scrivere un sonetto solo quando possiamo produrre questi risultati in maniera affidabile. Analogamente, le organizzazioni possono manifestare nuove capacità sviluppando nuovi ambiti di competenza radicati nelle teorie e norme istituzionali. Ma l’apprendimento crea anche nuovi ambiti di significato, sposta la nostra consapevolezza e la nostra conoscenza. Vediamo il mondo con occhi nuovi. Ciò che ci era invisibile diventa visibile; è la stessa cosa che avviene quando viviamo per un po’ di tempo immersi in una cultura diversa dalla nostra e ne impariamo la lingua, perché impariamo gradualmente a “vedere” quella cultura in modo nuovo.»

«La vera differenza è che l’apprendimento e i processi di cambiamento di tipo più superficiale sono versioni abbreviate o distorte del percorso a U» disse Otto. «Chi apprende non ha le capacità di sospendere i propri abituali modi di vedere, e non riesce a connettersi con la fonte d’azione più



profonda che nasce dal divenire “presenti” alle proprie possibilità future. È per questo che le conoscenze e i tipi di manifestazione che derivano dal completamento del percorso a U differiscono da quelle che si producono nei processi di apprendimento di stampo più comune. Lo spostamento collettivo lungo la U può condurre alla creazione di organizzazioni realmente nuove o alla trasformazione autentica delle organizzazioni esistenti.»

«Uno dei modi con cui si manifestano le variazioni a livello di conoscenze e di significato organizzativo è quello delle idee dominanti» disse Peter. «Bill O’Brien, ex CEO di Hanover Insurance, sostiene che il problema fondamentale di molte organizzazioni è il fatto che sono guidate da idee dominanti mediocri. La massimizzazione del rendimento sul capitale investito ne è un ottimo esempio. Le idee mediocri non stimolano le persone, non offrono niente da trasmettere ai propri figli. Non creano significato.»

«Tuttavia credo che oggi parlare di “idee nobili” lasci del tutto indifferenti» disse Betty Sue. «Esistono forse organizzazioni che non hanno una missione aziendale o non hanno mai steso una dichiarazione dei valori d’impresa? Enron ne aveva una, così come WorldCom, Tyco e infinite altre aziende che sono state distrutte dalle violazioni del loro codice di condotta. Nessuna delle loro dichiarazioni ha costituito uno strumento utile contro l’abuso di potere.»

«È proprio questa la differenza tra idee buone e idee dominanti» rispose Peter. «Le idee passano da “buone” a “dominanti” quando diventano il fondamento del sistema di governo di un’organizzazione, cioè quando diventano una fonte di potere decisionale. Non è detto che la presenza di una “nobile dichiarazione d’intenti” spinga la gente a denunciare le pratiche che ne violano i valori. Per essere efficaci, le idee dominanti di un’organizzazione devono accompagnarsi a processi e norme che permettano alla gente di vivere secondo i valori e gli scopi organizzativi. Un esempio può essere la scelta di dare a tutti i dipendenti la possibilità di mettere in discussione le azioni dei dirigenti, promuovendo una cultura che rispetti l’autorità ma, al contempo, ne metta costantemente alla prova l’efficacia. Altrimenti le eventuali critiche provengono solo da chi sceglie consapevolmente di esporsi a dei rischi, il che implica che le opportune correzioni arrivano, ma sempre troppo tardi. Molte *mission* aziendali, combinate con le tradizionali strutture autoritarie di governance, sono ben

più che inutili: servono unicamente ad alimentare il cinismo e fanno da cortina fumogena per le pratiche *business as usual*. Individuare le idee dominanti che possano generare un significato autentico, e ottenere l'impegno necessario per tradurle in metodi per vivere insieme e collaborare, è un compito durissimo: il compito di percorrere la U non una, ma più volte.»

«E per farlo sono necessarie infrastrutture specifiche e adeguate per la percezione, il presencing e la realizzazione» aggiunse Otto. «Gli esempi sono ancora pochi, ma credo che il processo di pianificazione per scenari di Shell, quando coinvolge le persone nella scoperta autentica delle loro convinzioni sul mondo, possa essere un buon modello di infrastruttura percettiva all'interno della realtà aziendale. Da quel che ho sentito, i "viaggi di apprendimento" di Unilever – che si basano sul far uscire i manager dai loro ambienti familiari per portarli in posti in cui altrimenti non andrebbero mai – aiutano gli individui a connettersi tra loro e aprono fonti di conoscenza interiore che agevolano sia la percezione che il presencing<sup>71</sup>. Le infrastrutture per la realizzazione probabilmente dovranno contribuire al processo di prototipazione rapida di cui parla John Kao. Il segreto è avere infrastrutture in tutte e tre le aree, cosa che credo sia ancora molto rara.»

«Certo, ma questo non significa che la percezione, il presencing e la realizzazione non si verifichino mai all'interno delle organizzazioni, anche se le capacità necessarie per percorrere la U non sono radicate in metodi e comportamenti aziendali consolidati» disse Joseph. «Tutti abbiamo visto che alcuni gruppi sono in grado di attraversare la base della U e realizzare profondi cambiamenti nel loro modo di operare, molti dei quali durano anni.»

«Come è successo ai team di Visa» disse Peter. «Io e Joseph abbiamo lavorato a stretto contatto con Dee Hock, principale CEO di Visa, durante la fondazione di SoL. Non sono in molti a saperlo, ma Visa International è senza dubbio la più grande organizzazione del mondo, con transazioni pari a oltre tremila miliardi di dollari e un valore di mercato che si aggira sui mille miliardi di dollari. Ma a molti non sembra neppure un'organizzazione. È costruita come una rete autogestita di più di ventimila organizzazioni-membro, che ne sono anche le proprietarie. Si fonda su una Costituzione che stabilisce le modalità di elezione dei consigli di amministrazione, i diritti e gli obblighi dei membri e le loro modalità di

esclusione. In breve, una delle più grandi multinazionali del mondo opera come una democrazia autogestita.

«Quello che davvero mi colpisce, alla luce delle nostre conversazioni, è che Visa è emersa da un profondo viaggio collettivo lungo la U. È partita dal caos dei primi giorni del settore delle carte di credito, alla fine degli anni Sessanta, e si è trovata nel bel mezzo di un enorme collasso finanziario causato da un'iper-espansione. Nonostante la percezione diffusa che l'intero settore fosse ormai condannato a morte, Dee guidò un piccolo gruppo di dirigenti nominati dalla Bank of America in un viaggio alla scoperta della realtà della situazione. Scavarono a fondo, e trovarono una situazione ben poco incoraggiante. Il sistema che tutti avevano contribuito a creare non avrebbe mai potuto risolvere i problemi che aveva causato. Questa presa di coscienza li costrinse, per citare Dee, ad abbandonare la loro "vecchia prospettiva e l'antico modello meccanicistico di percezione della realtà" e a smettere di pensare attraverso il "gergo bancario e il lessico dei sistemi di pagamento". Pian piano "vivemmo un cambiamento di coscienza. [...] Non operavamo nel settore delle carte di credito [...], ma in quello dello scambio di valore monetario"<sup>72</sup>.

«Una notte in cui Dee non riusciva a prendere sonno, complice la settimana di meeting intensi, improvvisamente capì che "il primo sistema mondiale di scambio di valore non avrebbe mai potuto essere creato da una banca. O da una società per azioni. O da uno Stato. [...] La progettazione di un'organizzazione del genere andava al di là del potere della ragione [...]. Ma, sdraiato sul letto, mi ricordai che l'evoluzione produce continuamente infinite varietà di organismi e organizzazioni ben più complesse – foreste pluviali, sistemi marini, sistemi climatici, ghepardi, balene, il corpo umano, il cervello, il sistema immunitario – con apparente facilità"<sup>73</sup>.

«Quando si svegliò, il mattino dopo, si ritrovò a chiedersi se un'organizzazione potesse strutturarsi su concetti e metodi biologici, in modo da evolversi attraverso una continua auto-organizzazione e reinvenzione. "Cosa succederebbe se smettessimo di discutere sulla struttura di una nuova istituzione e cercassimo di pensarla come dotata di una sorta di codice genetico?"<sup>74</sup>

«Il codice genetico divenne lo scopo principale di Visa, il suo principio fondatore, l'idea dominante contenuta nella sua Costituzione<sup>75</sup>. Il conseguente processo di prototipazione e istituzionalizzazione richiese

quattro anni, ma alla fine nacque Visa International, più o meno nella sua forma attuale.»

«È un ottimo esempio del movimento a U in azione» disse Otto. «Credo che il termine coniato da Dee per organizzazioni come Visa – *chaordic*, l'ordine che emerge dal caos – sia una potentissima metafora dell'intero processo U.»

«Sì, lo è» intervenne Betty Sue. «Leggendo il suo libro ci si forma l'idea che Dee sia stato una vera e propria “forza della natura” per tutto il processo, come se creare Visa fosse davvero la sua missione. Ma la sua storia mi spinge anche a chiedermi se questo nostro viaggio in realtà non sia un viaggio per capire la democrazia in sé. Viviamo in società che abbracciano gli ideali democratici e prevedono, certo, alcuni meccanismi democratici, come il voto, ma in generale le nostre istituzioni funzionano in modo molto autocratico; spesso, letteralmente, come piccole dittature. È una cosa a cui ultimamente penso molto spesso. Forse siamo solo all'inizio dell'era della democrazia e dell'autogestione. E se gli ultimi duecento anni fossero stati una sorta di periodo di preparazione, o meglio, di prototipazione iniziale? E se la democrazia, in sé, fosse in realtà nelle prime fasi del suo sviluppo?»

«Ne ho avuto una specie di “premonizione” con la caduta del Muro di Berlino» rispose Otto. «Tutti ci sentimmo come se stessi entrando in un periodo di transizione. Il primo atto era il collasso dell'Unione Sovietica e del blocco comunista. Il secondo è ciò a cui stiamo assistendo ora: i limiti del capitalismo e della democrazia statunitense stanno diventando dolorosamente evidenti. Forse il terzo atto sarà incentrato sull'emergere di una nuova costellazione di forze globali.»

«Cosa succederebbe se, anziché pensare alla democrazia come a qualcosa che abbiamo ereditato, come un abito da cerimonia che ci viene lasciato dai nostri nonni, la considerassimo un processo di apprendimento? Un processo in cui finora abbiamo mosso solo i primissimi passi, e in cui si svilupperanno nuovi prototipi?»

«La vera domanda, però, è se il prototipo attuale possa tollerare nuovi prototipi o se non contenga invece una forma di totalitarismo» aggiunse Peter. «Ricordi, Betty Sue, quando quel tipo coraggioso nel tuo meeting di luglio chiese se “la struttura corrente del capitalismo globale potesse adattarsi alla nuova realtà”? Nessuno rispose.»

«È certamente una domanda importante per molti paesi emergenti» commentò Betty Sue. «Spesso questi paesi pensano che non ci siano alternative al Consenso di Washington.»

«Forse la possibilità di una nostra apertura dipenderà da un altro messaggio contenuto nella storia di Dee, cioè dalla nostra connessione con la natura – dalla capacità di imparare a vivere secondo i principi naturali e di rinunciare al controllo. Il fatto che Dee si sia aperto, nei momenti di crisi, a ciò che sapeva sull'evoluzione dei sistemi viventi è molto interessante.»

«Una cosa che ho molto apprezzato di Dee è il suo realismo – quasi brutale – sul fatto che la “mentalità newtoniana” è stata condizionata a pensare che qualcuno debba necessariamente avere il controllo» disse Joseph. «È per questo che cerchiamo sempre di acquisire il controllo e vogliamo evitare di essere controllati. Ma in realtà la necessità di controllo può avere un effetto boomerang. Perché mai pensiamo che qualcuno debba per forza controllare i sistemi più ampi, come le scuole o le aziende? Secondo Dee il motivo è che vediamo quel sistema come una macchina, non come un essere vivente. E credo che abbia ragione. Non c'è da sorprendersi se questa concezione meccanicistica abbia dato vita a organizzazioni che, in pratica, ci impediscono di vivere in armonia con la natura e con gli altri.»

«Dunque stiamo affermando un concetto molto semplice» disse Peter. «La nostra capacità democratica nasce dalla nostra connessione con la natura. La perdita di tale connessione comporta un aumento dell'isolamento, della paura e della necessità di controllo e, inevitabilmente, il deterioramento della democrazia. È molto facile dimenticare che è la profonda connessione con la natura ciò che può dare l'ispirazione per un pensiero autenticamente democratico. Forse è questo che Walt Whitman cercava di dirci più cent'anni fa. C'è un passaggio, in uno dei suoi scritti, che mi è sempre rimasto impresso, e ora credo di sapere perché.

«Spesso abbiamo stampato la parola Democrazia. Eppure non mi stancherò di ripetere che è una parola il cui senso reale è ancora dormiente, non è ancora stato risvegliato [...]. È una grande parola, la cui storia, suppongo, non è ancora stata scritta, perché quella storia deve ancora essere messa in atto. È, per certi versi, la sorella minore di un'altra grande parola, anch'essa molto usata, Natura, la cui storia rimane ugualmente non scritta<sup>76</sup>.»

**Parte quarta**  
**Il futuro**

### 13. Leadership: divenire esseri umani

*Dicembre 2001*

Ci riunimmo di nuovo qualche settimana dopo, in una giornata nevososa di dicembre. Tutti avevamo riflettuto sulle cose emerse nel secondo round di interviste sulla percezione.

«L'idea che stiamo vivendo una crisi in ambito di leadership probabilmente non è nuova, ma stavolta l'ho sentita in modo nuovo» iniziò Betty Sue. «Se è vero che ci troviamo alla fine di un'era, è evidente che sarà necessario un nuovo tipo di leadership.»

«In passato le nuove realtà hanno senza dubbio richiesto la formulazione di nuove teorie sulla leadership» disse Peter. «Una delle idee più antiche sull'argomento è quella secondo cui “al potere deve accompagnarsi, di pari passo, la saggezza” – idea che sembra risalire ad almeno 2500 anni fa, quando in Cina e in Grecia iniziarono a formarsi le grandi città-stato. Con l'emergere di organizzazioni più ampie, dotate di poteri istituzionali maggiori, la gente si rese conto di dover imparare a gestire i problemi derivanti dai nuovi poteri. Non credo fu una coincidenza che il dialogo di Platone con Glaucone sul re filosofo ne *La Repubblica* fu scritto circa cento anni dopo che Guan Zhong e, più tardi, Confucio avevano gettato le basi del pensiero cinese sulla leadership. Da molti punti di vista i due set teorici sono molto simili, perché ognuno articola una filosofia di sviluppo morale tale che non si abusi di questo nuovo potere organizzativo.

«Non posso fare a meno di pensare che oggi attraversiamo circostanze molto simili. La globalizzazione sta plasmando le società e le culture su scala mai vista prima. Ma l'antica idea secondo cui coloro che occupano una posizione tale da influenzare il potere organizzativo debbano impegnarsi allo sviluppo e alla promozione della moralità è ormai

praticamente scomparsa. Credo che siano ben poche le persone che si sono poste il problema del significato di tale sviluppo, che cioè hanno pensato a cosa sia necessario fare per sviluppare la capacità di rimandare una gratificazione, riuscire a vedere gli effetti a lungo termine di un'azione, raggiungere la tranquillità mentale. Le antiche civiltà greca e cinese ritenevano che lo sviluppo della moralità richiedesse una vita intera di specifico lavoro personale, guidato da maestri.»

«Ma oggi molti sembrano pensare che tali idee non rispecchino la realtà del mondo contemporaneo, totalmente guidato dalla tecnologia» rispose Betty Sue. «I nostri leader sono più tecnologi che filosofi, e pensano quasi esclusivamente ad acquisire e mantenere il potere, a guidare il cambiamento, a influenzare la gente, a mantenere una parvenza di controllo.»

«Sì, le antiche idee non sono più così popolari» concordò Peter. «Nel corso delle ultime due generazioni, la stessa parola “antico” è diventata un termine peggiorativo. Ora è sinonimo di “usurato, obsoleto”, mentre l'aggettivo “nuovo” indica automaticamente “migliorato, superiore”. Il che non comporterebbe alcun problema quando si parla di macchine, ma non va assolutamente bene per alludere ai sistemi viventi.»

«Qualche anno fa Debashish Chatterjee, mio buon amico e stimato autore di volumi sulla leadership<sup>77</sup>, aprì un seminario sul tema organizzato al MIT con queste parole: “Nel mio lavoro sono stato guidato dalla convinzione che ‘più antico’ significhi, spesso, ‘migliore’. Se un'idea è rimasta in circolazione per migliaia d'anni, sicuramente sarà stata sottoposta a varie prove; questo è un ottimo segnale indicatore del fatto che potrebbe avere una certa validità. Oggi siamo fissati sulla novità, e questo ci porta erroneamente a trascurare la sostanza delle cose”.»

«E con la perdita di valore del concetto di “antico”, gli anziani non sono più trattati con rispetto e hanno perso ogni importanza», disse Joseph, «la saggezza è stata rimpiazzata dalla competenza tecnologica, l'invecchiare viene considerato una lunga discesa dalla forza e dalla giovinezza verso l'infermità e la vecchiaia». Aggrottò le sopracciglia. «Credo che i costi di questi cambiamenti, per la felicità umana e la stabilità sociale, siano incalcolabili.»

«Questo legame con gli antichi greci e cinesi mi colpisce molto» disse Otto. «Di tutte le interviste che ho condotto, nessuna si è rivelata più interessante di quella con il maestro Nan Huai-Chin a Hong Kong. Anche



se è stato Peter a presentarci, non abbiamo mai parlato della mia visita là. Credo che buona parte di ciò che ormai abbiamo compreso del percorso a U sia stata già formulata molto tempo fa nella cultura cinese, anche se il suo significato, oggi, è andato perso. Nan è considerato, in Cina, il più importante maestro buddista *chan* (Zen), anche se al di fuori del suo paese è pressoché sconosciuto. È anche un maestro taoista e un eminente (“il più eminente”, secondo molti) studioso di Confucio. Ha scritto oltre quaranta libri, che in Cina hanno venduto decine di milioni di copie, anche se perlopiù nel mercato nero, almeno fino a poco tempo fa. Nan è anche considerato il più grande esperto vivente sulla medicina cinese, la poesia antica e il feng shui, l’arte dell’arredamento. In più è un ottimo stratega militare e campione nazionale di kung fu.»

Peter sorrise, mentre Otto riprese fiato. «I traguardi raggiunti dal maestro Nan sembrano quasi impossibili, per una persona sola. Un funzionario del Dipartimento di Stato statunitense in Cina una volta mi ha detto che, per tradizione, i consiglieri dell’imperatore dovevano essere maestri in ogni aspetto della cultura cinese. Secondo lui Nan potrebbe essere l’ultimo esponente di tale tradizione.»

«Non mi sorprende» rispose ridendo Betty Sue. «Le nostre culture moderne non promuovono questo tipo di percorso. Otto, stai dicendo che il maestro Nan ha riconosciuto la validità della teoria U?»

«In realtà ha fatto molto di più. Abbiamo iniziato l’intervista parlando di quello che all’epoca era il suo ultimo libro, una reinterpretazione di *The Great Learning*, uno dei grandi classici della letteratura su Confucio<sup>78</sup>. Si tratta di un saggio che contiene riflessioni risalenti a 2400 anni fa, e che è diventato una delle colonne portanti della cultura cinese. Per usare le parole di uno dei miei interpreti, il professor Zhao, “ogni imperatore l’ha sempre rispettato, perché parla di come diventare leader”. Ciononostante, il vero significato di quel saggio è andato perso. L’altro interprete, Ken Pang, ha detto che dalla dinastia Ching – l’ultima linea di discendenza degli imperatori cinesi, iniziata nel 1644 – c’è stata una “interpretazione dogmatica” dello scritto, che in ultima istanza “ha contribuito alla caduta di quella dinastia”. Il maestro Nan ha quindi aggiunto che il nucleo della teoria confuciana sullo sviluppo della leadership si basa sull’idea per cui “se vuoi essere un leader, devi essere un essere umano autentico. Per diventare un ottimo leader devi riconoscere il vero valore della vita. Devi capire innanzitutto te stesso”.»

Joseph annuì. «Bill O'Brien diceva "il successo di un intervento dipende dalla condizione interiore di chi interviene". È un concetto ben più importante delle tecniche o strategie di cambiamento.»

«È vero» concordò Otto. «Ed è per questo che lo sviluppo di un senso di sé è uno dei maggiori strumenti a disposizione di un leader. Questa idea è una pietra miliare del pensiero tradizionale sulla leadership nelle culture non occidentali, come nell'antica Cina e in India.»

«Ma uno dei motivi per cui questa concezione tradizionale ha ormai perso valore è che è piuttosto complessa; è il viaggio di una vita. E molte delle competenze pratiche che una volta guidavano gli individui in questo viaggio oggi sono state escluse dal mainstream della società contemporanea, persino in quelle società (come la Cina) che tuttora preservano alcuni elementi degli insegnamenti più antichi. Il tratto distintivo della reinterpretazione del maestro Nan è la dimostrazione del fatto che *The Great Learning* presentava in realtà una teoria molto dettagliata sullo sviluppo della leadership.»

«"Se vuoi essere un ottimo leader", mi ha detto Nan, "devi accedere a sette spazi meditativi. Questi sette spazi – consapevolezza, cessazione, calma, quiete, pace, pensiero autentico, realizzazione – possono sembrare un passaggio unico, ma in realtà sono fasi di un processo molto, molto lungo.»

«Pang mi ha spiegato che l'interpretazione accettata delle prime due fasi, la consapevolezza e la pausa, è quella secondo cui ogni persona deve essere cosciente della propria posizione nella società senza però superarne i limiti. "Gli imperatori direbbero: devi sapere quando fermarti, devi ascoltare tutto ciò che ti dico, devi essere servile". L'interpretazione della "cessazione", come descritta in *The Great Learning*, fornita dal maestro Nan è molto diversa. Nan afferma che il significato originale di tale concetto era quello di "interruzione del flusso di pensiero".

«Il professor Zhao mi ha detto che questo è molto importante per i leader, perché le persone che non hanno raggiunto questo stato saranno ostacolate da emozioni di ogni tipo – avidità, paura, rabbia, ansia – che impediranno loro di fare "le scelte giuste".

«Il maestro Nan ha narrato la vicenda di un famoso primo ministro cinese, quando la Cina era ancora divisa in vari piccoli stati. Il figlio del primo ministro era stato arrestato, e stava per essere giustiziato nel paese confinante. L'uomo voleva mandare il figlio minore a recuperarlo, ma il

figlio maggiore si oppose. “Se mandi lui, significa che non mi ritieni capace. Manda me, invece.”

«L'uomo cedette e incaricò il figlio maggiore di liberare il fratello. Il figlio maggiore riuscì a parlare con un ministro molto vicino all'imperatore e gli offrì del denaro, pregandolo di scarcerare il fratello. Il ministro disse che l'avrebbe aiutato. Poco tempo dopo si diffuse la voce che l'imperatore avrebbe rilasciato tutti i prigionieri. Il figlio maggiore allora pensò: “Splendido. Non ho bisogno di dare i soldi al ministro, visto che tutti i prigionieri saranno rilasciati”. Ma il ministro aveva convinto l'imperatore a ordinare la scarcerazione come atto di magnanimità, per migliorare la reputazione del monarca e aiutare l'intero paese. Quando capì che il giovane non intendeva dargli il denaro, tornò dall'imperatore e lo convinse a liberare tutti i prigionieri tranne il figlio del primo ministro, che fu giustiziato.

«Quando il figlio maggiore tornò dalla famiglia, portando il corpo del fratello, i timori del padre furono confermati. Perché? Perché il primo ministro sapeva che il figlio maggiore aveva lavorato duramente per guadagnare quel denaro e che non aveva intenzione di cederlo facilmente, mentre il figlio minore non aveva lo stesso attaccamento ai soldi.

« “L'attaccamento alle cose influenza la nostra capacità di giudizio e scelta, e la nostra conoscenza” mi ha detto Zhao. “È questo il significato di ‘non sapere come fermarsi’.

« “Nel buddismo”, è intervenuto Pang, “il pensiero è come una cascata. Guardi una cascata e vedi solo l'acqua che cade, una sorta di “tenda liquida”. Ma tutti sanno che in realtà la cascata è composta da minuscole goccioline. Per il pensiero è lo stesso: la nostra mente ‘scorre’ così rapidamente che percepiamo il pensiero come se fosse una cascata. Ma se siamo consapevoli, se cioè siamo in grado di fermarci, sappiamo che anche il pensiero è formato da minuscole ‘goccioline’ ”.

« “I pensieri” ha aggiunto Nan “scorrono, passano, si muovono uno ad uno. La maggior parte della gente non riesce a vedere gli ‘spazi’ tra un pensiero e l'altro. I più esperti invece imparano a vedere che ‘i pensieri cambiano ogni momento, ogni secondo. Siamo costantemente ingannati da essi’, se li consideriamo rappresentazioni della realtà.”

«La cessazione avviene spontaneamente non appena riusciamo a vedere i nostri pensieri. “Quando diventi consapevole, hai già capito come fermarti” mi ha detto Pang. “Ed è solo a questo punto che possono

comparire le domande essenziali. Prima della ‘cessazione’ i nostri scopi e obiettivi sono il riflesso del nostro passato, non l’espressione di ciò che ci serve in quel momento.”»

Joseph si protese in avanti entusiasta. «I parallelismi tra il confucianesimo e il percorso a U sono notevoli. L’acquisizione di una maggiore consapevolezza di sé e del mondo attraverso l’interruzione del flusso di pensiero è un concetto analogo alle teorie di Francisco Varela sulla sospensione e sull’abbandono dell’abituale modo di pensare.»

«È vero» rispose Otto. «E quando il maestro Nan ha continuato a spiegare le altre cinque fasi, i parallelismi sono continuati. Ha fatto un rapido riepilogo: “Dopo la cessazione si arriva alla terza fase, *samadhi*, o calma. Il raggiungimento dell’autentica tranquillità mentale consente di arrivare a una totale quiete. Si è in uno stato di pace in cui è possibile pensare davvero. E quando si riesce a farlo, si possono raggiungere gli obiettivi previsti”.

«I sette spazi meditativi della leadership consistono, fondamentalmente, in due movimenti. Il primo movimento potrebbe essere chiamato “andata”, perché implica il passaggio da una normale consapevolezza a un luogo di totale quiete, che corrisponde alla base della nostra U. Il secondo movimento è quello del “ritorno” a livelli di attività più normali, ma con una nuova consapevolezza, che non implica la perdita della presenza del punto più profondo. È il movimento che da tempo stiamo cercando di comprendere, anche se espresso in un linguaggio diverso. In più, ci sono altri parallelismi straordinari in punti specifici. Nan ha detto, ad esempio, che quando la mente raggiunge lo stato di totale calma, cioè quando entriamo nella fase del *samadhi*, iniziamo a vedere il “processo vitale all’opera”. È un’idea molto simile a ciò che noi abbiamo definito “ri-orientamento”, cioè la capacità di rivolgere la nostra attenzione verso il processo vivente che si cela dietro ciò che è immediatamente visibile.»

«Dunque, nel complesso, i primi tre spazi meditativi – consapevolezza, cessazione e calma – si basano su una connessione profonda con la realtà presente, che corrisponde all’essenza della percezione e del movimento verso la base della U» disse Joseph.

«Esatto» rispose Otto. «E quando ho chiesto se fosse corretto considerare questi tre spazi come una visione più profonda della realtà, Pang mi ha risposto: “È l’unico modo per vedere la realtà presente”.

«Nan ha anche parlato di una trasformazione nella consapevolezza del sé, che ora sappiamo essere una parte di ciò che avviene alla base della U. Radicati nel flusso di pensiero costante vi sono gli schemi stereotipati che plasmano le nostre esperienze di base e i nostri giudizi, tra cui la nozione standard del sé. Il senso di sé viene considerato una realtà; ma Nan ha detto che “i pensieri non sono persone. I pensieri cambiano continuamente”. Secondo quanto scritto in *The Great Learning*, la quiete e la pace si producono solo quando riusciamo ad attraversare i nostri pensieri quotidiani per raggiungere le nostre esperienze più profonde. Quando questo avviene, per citare Nan, “ci liberiamo dell’abituale visione del sé”.»

«È ciò che Varela ha descritto come “scoperta della virtualità del sé” e Ohashi come “sé estraneo”» disse Joseph.

«Infatti. Più tardi Nan ha detto: “Diciamo ‘noi’ alludendo all’umanità. Ma in realtà il “noi” non è che un simbolo. In definitiva, la persona non esiste”<sup>79</sup>.»

«È esattamente quello di cui parlava Ohashi accennando al “Nulla che permette la mia esistenza”» disse Peter. «Questo aspetto illusorio della consapevolezza quotidiana del sé non è di facile interpretazione per noi occidentali, ma è uno dei pilastri del pensiero della tradizione orientale. C’è una poesia splendida, attribuita a un saggio cinese, Wu Wei Wu, che recita:

Perché sei così infelice?

Perché il novantanove per cento di ciò che pensi,

e tutto ciò che fai,

è per il tuo io,

e non ne esiste solo uno<sup>80</sup>.

«Credo che una delle idee fondamentali del buddismo sia la teoria della vacuità della realtà fenomenica. Questo si collega direttamente al concetto scientifico per cui tutti i fenomeni manifesti sono in continuo cambiamento, compreso il nostro corpo e il nostro sé fisico. Noi li reifichiamo con il pensiero, che crea una parvenza di sostanza nella nostra consapevolezza, ma tale parvenza è illusoria. Il concetto chiave della filosofia occidentale è l’esistenza di un’altra dimensione della realtà che non è fenomenica, ma sostanziale e durevole, e che ci si apre quando riusciamo a controllare il nostro pensiero. Ecco perché il fisico David Bohm ha studiato, per vari anni, il pensiero del filosofo indiano Krishnamurti, cercando di esplorarne i

parallelismi con la sua teoria dell'ordine implicato, cioè il campo generativo soggiacente alla realtà manifesta. Credo che questo spieghi anche perché molti degli scienziati che abbiamo intervistato si dedicano all'approfondimento delle discipline orientali.»

«Gli esercizi di sviluppo personale hanno un'importanza critica» disse Otto. «La dottrina confuciana si occupa essenzialmente del percorso di crescita personale a lungo termine. Anche se Confucio ha detto che tale percorso non si svolge in un periodo di tempo definito, Nan parla dell'accesso ai sette spazi meditativi come di un “processo molto, molto lungo” di sviluppo della leadership: il viaggio di molte vite, in termini orientali. In questo senso il confucianesimo integra la teoria U. Se noi abbiamo cercato di capire le necessarie capacità sottese a questo movimento, le tradizioni come il buddismo, il taoismo e molte altre offrono strumenti e metodi validi per sviluppare tali capacità. Ma niente di tutto questo ha importanza se non ci impegniamo personalmente alla nostra crescita individuale.

«Anche se all'epoca non sono riuscito a cogliere il legame con il processo U, ho detto al maestro Nan: “Dunque per prima cosa dobbiamo rallentare e guardare in profondità dentro di noi finché non iniziamo ad essere presenti a ciò che sta cercando di emergere. Poi torniamo nel mondo con una capacità unica di agire e creare. È questo che *The Great Learning* cerca, fondamentale, di insegnare in merito allo sviluppo della leadership. È corretto?”

«Lui mi ha risposto che questa interpretazione del suo pensiero era corretta, ma non era l'unica possibile. E ha aggiunto: “Forse, più avanti, arriverai anche ad altre interpretazioni”.»

«Sapete, il momento in cui arriviamo, dopo aver cercato a lungo una risposta, in un luogo che i grandi saggi hanno raggiunto prima di noi e lo “conosciamo” per la prima volta è un momento straordinario» disse Betty Sue. «Ma credo sia importante anche sottolineare che, se lo sviluppo della leadership è stato un elemento essenziale delle tradizioni di pensiero del passato, in futuro non sarà così. La leadership del futuro non sarà esercitata unicamente da singoli individui, ma anche da gruppi, istituzioni, comunità e network.

«Uno degli ostacoli che si presentano ai gruppi è il pensare di dover attendere la comparsa di un leader, cioè di qualcuno che faccia luce sul cammino da seguire. Ma con l'analisi del processo U abbiamo capito che il

futuro può emergere all'interno del gruppo stesso, senza dover necessariamente essere rappresentato da un "eroe" o "leader" tradizionale. Secondo me il segreto per andare avanti è questo: dobbiamo promuovere una nuova forma di leadership, che non dipenda da individui fuori dal comune.»

«Sono totalmente d'accordo. Ma cosa implica questo in termini di crescita personale?» chiese Otto.

«Io credo che la crescita sia più importante che mai», proseguì Betty Sue, «ma dovrà svolgersi all'interno di gruppi di dimensioni maggiori. Dobbiamo quindi imparare le discipline che possono contribuire a sviluppare la saggezza del gruppo e dei più ampi sistemi sociali.»

«È la caratteristica distintiva della nostra era, a livello di leadership» dichiarò Peter. «In un mondo di reti istituzionali globali, dobbiamo affrontare problemi per cui la leadership gerarchica è intrinsecamente inadeguata. È la grande differenza tra il nostro mondo e la realtà antica che aveva portato Confucio e Platone a formulare, 2500 anni fa, le loro idee sulla leadership.

«È una cosa che vediamo spesso, soprattutto quando collaboriamo con i CEO delle grandi multinazionali. Le persone tendono a sopravvalutare il potere. Ricordo che un manager una volta mi disse, semiserio, di aver sempre pensato che, una volta che avesse finalmente raggiunto il vertice della sua azienda, probabilmente avrebbe visto sotto la sua nuova scrivania una serie di leve da spingere per far accadere le cose. Arrivare all'apice del successo, guardare sotto la scrivania e constatare che non c'era niente era stata un'esperienza che lo aveva fatto riflettere. Credo che per i capi di stato non ci sia differenza. Il potere distintivo di chi è al vertice delle gerarchie di solito diventa distruttivo, anziché costruttivo. In poche settimane un CEO può rovinare totalmente un clima di fiducia e conoscenza condivisa la cui costruzione magari ha richiesto anni interi. Il potere di scatenare una guerra è ben maggiore del potere di ottenere la pace.»

«Molte cose possono cambiare se i modelli di leadership si spostano dalle gerarchie organizzative (con i leader al vertice) a reti più distribuite e condivise» disse Betty Sue. «E affinché tali reti possano operare con consapevolezza autentica, sarà necessario impegnarci profondamente a sviluppare la capacità di porci al servizio di ciò che cerca di emergere.

«È per questo che credo che lo sviluppo personale, il "divenire esseri umani autentici", sia davvero il principale problema di leadership del nostro

tempo, ma su scala mai vista prima. È un'idea molto antica, che però potrebbe essere la chiave per una nuova era di “democrazia globale”.»



## 14. La scienza guidata dalla mente della saggezza

All'International Institute for Applied Systems Analysis poco distante da Vienna, in Austria, molti anni fa un funzionario delle Nazioni Unite concluse il suo intervento dicendo: «Ho dovuto affrontare molti problemi diversi in tutto il mondo, e ho concluso che esiste un solo vero problema: negli ultimi cent'anni il potere che la tecnologia ci ha dato è cresciuto oltre ogni immaginazione possibile, ma la nostra saggezza non ha fatto altrettanto. Se questo scarto tra tecnologia e saggezza non viene risolto presto, non ho molta speranza per il nostro futuro»<sup>81</sup>.

E se la scienza, come la democrazia, fosse un progetto ancora *in fieri*? E se la visione mainstream della scienza e della tecnologia da essa prodotta – che plasma sempre di più la società moderna – non fosse che un primo prototipo, un prototipo con poteri enormi ma anche limiti significativi? E se stesse emergendo una nuova scienza, una scienza che, per sua natura, può integrare in modo più efficace tecnologia e saggezza?

Le nostre interviste con scienziati esperti in ambiti diversi, combinate con le nostre esperienze personali, ci hanno portato a concludere che il movimento attraverso la U è inscindibile da una rivoluzione nella visione scientifica moderna, che pian piano si sta disvelando; anzi, la teoria U non è che un'espressione di questo movimento. Sia la teoria U che questa rivoluzione si basano su una comprensione della realtà che differisce molto dal mondo delle palle da biliardo newtoniane, dove il cambiamento viene prodotto da un oggetto che collide con un altro, e quanto maggiore è la forza tanto maggiore è il cambiamento. Come la teoria dei campi elettromagnetici e, più tardi, la teoria quantistica dei campi hanno trasformato la concezione newtoniana delle particelle isolate, questa scienza emergente potrebbe trasformare la natura particellare del sé isolato.

La caratteristica distintiva di questa nuova concezione è l'“interdipendenza” o “connessione” (*connectedness*): connessione come principio organizzatore dell'universo, connessione tra il “mondo esterno” dei fenomeni manifesti e il “mondo interiore” dell'esperienza vissuta, e, in definitiva, connessione tra persone e tra esseri umani e il mondo più grande. Se è vero che i filosofi e i maestri spirituali da tempo parlano di interdipendenza, una visione scientifica di tale principio potrebbe avere un'influenza enorme sulla “trasformazione del tutto”, visto il ruolo della scienza e della tecnologia nel mondo attuale.

Questa nuova scienza di tipo integrativo trova le sue radici nelle rivoluzioni prodotte dal concetto di relatività e dalla teoria quantistica dell'inizio del ventesimo secolo, ma prende anche spunto da sviluppi ben più recenti nel campo della fisica, della biologia, della psicologia cognitiva e della medicina (per citarne solo alcuni). E se molti innovatori, negli ambiti scientifici consolidati in Occidente, stanno contribuendo al suo sviluppo, anche la scienza non occidentale – ad esempio la branca della medicina orientale e le tradizioni scientifiche delle popolazioni indigene – sta esercitando un'influenza sempre maggiore. Tanto che, al momento, non si è ancora giunti a un accordo sull'ambito in cui inserire tale visione scientifica più integrativa: ontologia (ipotesi di base sulla realtà), epistemologia (ipotesi di base sulla conoscenza) o metodologia?

Questa mancanza di accordo è inevitabile: ci sono voluti più di due secoli perché il paradigma scientifico a cui hanno aperto la strada Galileo, Newton, Keplero e Cartesio divenisse il nucleo della scienza occidentale. Ed è passato più o meno un altro secolo prima che tale paradigma penetrasse nella società mainstream attraverso le tecnologie applicate, la pubblica istruzione e il passaggio del pensiero scientifico occidentale nelle teorie sulla leadership e sul management.

È evidente che ciò che sta emergendo da questa nuova rivoluzione sarà una sintesi di vecchio e nuovo. Come il paradigma newtoniano non è scomparso dalla fisica del ventesimo secolo, molti aspetti ampiamente sperimentati delle conoscenze scientifiche consolidate e del relativo metodo saranno parte integrante di qualunque concezione futura. E lo saranno anche le dimensioni umane e sociali del cambiamento, perché la visione scientifica emergente riguarda tanto noi quanto “la scienza”.

Vent'anni fa Joseph intervistò a Londra David Bohm, eminente teorico di fisica quantistica. Ex collega di Albert Einstein a Princeton e ritenuto

dallo stesso Einstein il suo erede intellettuale<sup>82</sup>, Bohm disse a Joseph: «La cosa più importante da fare per compiere qualche progresso è eliminare i confini tra individui, in modo da operare come intelligenza unitaria. Il Teorema di Bell implica che la condizione naturale del mondo umano sia proprio di una separazione senza separatezza. Il nostro compito è dunque trovare un modo per cancellare tali confini, così da poter tornare al nostro stato naturale»<sup>83</sup>.

A differenza del paradigma newtoniano, le teorie che collegano lo sviluppo umano, la consapevolezza e il cambiamento istituzionale, come la teoria U, possono avere un'importanza cruciale per la diffusione di una nuova visione scientifica e per la velocità con cui essa può influenzare la società. Alla fin fine, potremmo non permetterci il lusso di aspettare due o tre secoli per assistere alla costruzione di una società più saggia grazie a una scienza dell'interdipendenza.

## **Frammentazione**

Sia la scienza che l'arte – due delle più antiche attività della cultura umana – si dedicano all'esplorazione della realtà. L'arte, che dipende interamente dall'esperienza diretta dell'artista, approfondisce la nostra conoscenza perché ci spinge a chiederci, come ha detto il pittore Gauguin: «Da dove veniamo? Che cosa siamo? Dove andiamo?». Analogamente, la scienza tradizionale delle popolazioni indigene cerca di promuovere una comprensione dell'universo in modo da coltivare una connessione e relazione con la terra e con la totalità del mondo naturale<sup>84</sup>. Com'è possibile, allora, che la scienza moderna si sia sviluppata in modi così diversi?

Secondo Bohm il problema di base è la «frammentazione», un modo di pensare che consiste in «false divisioni, cioè nel tracciare una linea di demarcazione laddove c'è invece una stretta connessione» e nel vedere la separatezza dove invece c'è unità<sup>85</sup>. Bohm identifica nella frammentazione – nella nostra concezione dell'universo e di noi stessi come separati gli uni dagli altri e dalla natura – «l'origine nascosta delle crisi sociali, politiche e ambientali che affliggono il mondo»<sup>86</sup>.

La frammentazione si riflette nelle rigide divisioni accademiche tra materie scientifiche – chimica, fisica, biologia, psicologia, astronomia,

geologia, zoologia, fisiologia, economia, sociologia eccetera – che si oppongono a una comprensione sistemica senza confini. Più si avanza in una qualunque disciplina scientifica, più essa tende a divenire limitata. Questo avviene in ogni ambito della società moderna, al punto che oggi “essere un esperto” significa “sapere molto di poco”.

A livello più sottile, la frammentazione della nostra mentalità è evidente nella tendenza scientifica a studiare “cose” isolate. Per molti d’anni la “cosa” prototipica è stata l’atomo, a lungo ritenuto in Occidente il mattone costitutivo della natura. A metà del diciannovesimo secolo i fisici hanno iniziato a capire che l’atomo in sé poteva frammentarsi ulteriormente, e questo li ha portati a pensare che potesse essere composto da “cose” ancora più piccole: neutroni, protoni ed elettroni. Ma questa infinita riduzione a parti sempre più piccole si è finalmente arrestata nel ventesimo secolo, quando i fisici più eminenti si sono addentrati in un ambito completamente nuovo, quello dei campi quantistici, delle “nuvole di elettroni” e delle possibilità, anziché certezze, sul mondo subatomico.

La convinzione che la conoscenza risieda nello studio delle cose isolate è rimasta ben salda nelle scienze sociali, e domina ancora i nostri affari quotidiani. Tale idea ha portato gli economisti a concentrarsi su “attori razionali” isolati per spiegare il funzionamento dei mercati; ha condotto Freud a spiegare il comportamento umano in termini di “costituenti atomici” (Io, Super-io ed Es); ha spinto l’intero campo della psicologia a esaminare l’individuo separato dalla famiglia, dal lavoro e dalle sue più ampie reti relazionali<sup>87</sup>. Persino i fenomeni collettivi sono spesso analizzati, nelle scienze sociali, come se fossero cose isolate. Gli studi sull’efficacia dei team negli ambienti di lavoro, ad esempio, in genere si concentrano sui ruoli, gli incarichi e le dinamiche interpersonali, senza prendere in considerazione l’idea che l’efficacia di una squadra spesso dipende da come essa interagisce con il più ampio contesto organizzativo<sup>88</sup>. Dinamiche simili avvengono nelle questioni pubbliche; i conflitti politici sono guidati da persone che definiscono le minacce in termini di “nemici esterni”, che cioè rifiutano di vedere la rete di relazioni disfunzionali che ci legano ai nostri oppositori.

Il pensiero atomistico plasma la quasi totalità delle azioni manageriali. Le performance organizzative sono misurate sommando le prestazioni di “unità di business” isolate. In caso di difficoltà, la dirigenza sceglie di licenziare i dipendenti o di liquidare le singole unità di business, senza

prendere in considerazione i sistemi più ampi che possono aver causato i problemi – o le possibili conseguenze per le competenze tecniche inserite nelle reti sociali che sono state danneggiate dai cambiamenti. Un senior engineering manager di un'ex azienda di *Fortune 100* sull'orlo del fallimento ha una spiegazione molto semplice per l'inaspettata débâcle della sua impresa: «Una riorganizzazione di troppo. Dopo l'ultima, le reti sociali sono collassate. La gente, semplicemente, non aveva idea di chi sapesse cosa o di come ottenere l'aiuto necessario».

## Misurazione

Ironia del caso, uno degli agenti primari che guidano l'ascesa della frammentazione nella scienza e nella società è anche uno dei principali strumenti della scienza: la misurazione. La misurazione quantitativa non è solo uno strumento di valore inestimabile del metodo scientifico, ma anche un aiuto indispensabile per le discipline manageriali. Ma può facilmente contribuire a una radicale generalizzazione della realtà. Può cioè spingere gli individui a pensare che qualcosa sia "reale" solo finché è misurabile. I manager conoscono bene questo concetto, che si può condensare in due massime fondamentali: «Non puoi gestire quello che non puoi misurare» e «La gente fa attenzione solo a ciò che viene misurato».

Il continuo ricorso alla misurazione non solo condanna la società moderna a continuare a vedere un mondo di cose anziché di relazioni, ma dà anche vita alla famosa dicotomia "concreto" (misurabile) *versus* "astratto" (non misurabile). Se ciò che è misurabile è "più reale", è facile assegnare alle cose astratte (ad esempio la qualità delle relazioni interpersonali, o lo scopo che ogni persona vede nel suo lavoro) uno status secondario. L'ironia sta nel fatto che le cose astratte spesso sono anche le più complicate da realizzare, e senza dubbio sono i principali fattori determinanti di un successo o di un fallimento. Gli ingegneri, ad esempio, sanno bene che le migliori soluzioni tecniche spesso non possono essere implementate, o si rivelano fallimentari quando vengono effettivamente messe in pratica, se nell'ambiente di lavoro non c'è fiducia o comunicazione.

Il problema non è la misurazione di per sé. Il problema è la perdita di equilibrio tra la valorizzazione di ciò che può e non può essere misurato,

oltre al fatto che rischiamo di divenire così dipendenti dalle misure quantitative da non renderci conto che queste si sostituiscono al pensiero e apprendimento attivo. I manager “guidano” le loro organizzazioni in modo da raggiungere obiettivi quantitativi, senza sforzarsi seriamente di costruire le nuove competenze necessarie per raggiungere livelli sostenibili di performance. Ne risulta un «management by fear», secondo l’espressione coniata dal guru del quality management W. Edwards Deming, che pervade tutte le istituzioni moderne, dalle aziende quotate in borsa alle scuole, dirette con la finalità di migliorare i punteggi degli studenti nei test standard.

Come sottolinea il fisico Fritjof Capra, non è possibile misurare una relazione. Alcuni grandi teorici di management, e alcune organizzazioni, sembrano essere arrivati a una conclusione simile. H. Thomas Johnson, teorico del controllo di gestione e co-inventore dell’approccio *activity-based costing* (ABC, o “contabilità dei costi basata sulle attività), afferma: «Il pensiero quantitativo è nato quando Galileo ha proposto l’idea di studiare il movimento come un concetto separato dall’oggetto in movimento»<sup>89</sup>.

La quantificazione degli aspetti di un sistema separato dal sistema in cui è inserito è divenuta una pietra miliare della scienza occidentale e, infine, anche del management occidentale, dove i manager non fanno che stabilire costi arbitrari o obiettivi di produzione per produrre i cambiamenti auspicati. Eppure non è possibile misurare la velocità o i profitti senza frammentarli da una totalità più ampia, cosa che alcune organizzazioni sono finalmente arrivate a capire. La capitalizzazione di mercato di Toyota, ad esempio, supera quella della somma delle capitalizzazioni di Ford, General Motors e Daimler Chrysler (e l’ha fatto per gli ultimi vent’anni). Johnson mostra che Toyota non possiede un sistema centralizzato di contabilità dei costi che permetta ai top manager di perseguire «obiettivi di costi astratti»; le eccellenti performance finanziarie dell’azienda nascono invece da «metodi di misurazione sofisticati, implementati a livello locale laddove possono agevolare il giudizio e l’apprendimento umano sulla totalità, anziché danneggiarli»<sup>90</sup>.

## **Totalità ininterrotta**

In breve, le teorie fondamentali della fisica del ventesimo secolo devono ancora farsi strada nel mondo sociale: *le relazioni, non le cose, sono il fondamento costitutivo dell'universo*. «In ogni ambito di vita», scrive Capra, «che si tratti delle reti metaboliche interne alle cellule, delle catene alimentari degli ecosistemi o delle reti comunicative nelle società umane, le componenti dei sistemi viventi sono intercollegate come in un network»<sup>91</sup>. È un'idea verso cui la gente mostra ancora una certa reticenza, e questo comporta inevitabilmente dei ritardi nell'acquisto di credibilità di una visione del mondo alternativa, ma la sua validità si sta progressivamente facendo strada. In più, la portata del concetto di interconnessione della natura potrebbe essere ben maggiore di quanto chiunque avrebbe mai immaginato.

In una conferenza tenuta presso l'University College di Londra, a metà degli anni Cinquanta, Bohm descrisse un'implicazione della teoria quantistica e un'idea per un esperimento che catturarono l'attenzione di un giovane fisico tra il pubblico, J. S. Bell. Bell esplorò attentamente la teoria di Bohm e cercò i mezzi per verificarla a livello sperimentale<sup>92</sup>. I risultati dei suoi esperimenti, che dimostrano ciò che oggi in fisica viene chiamato “principio di non-località”, sono stati definiti «eventi tra i più scioccanti per la scienza del ventesimo secolo»<sup>93</sup>.

Bohm aveva previsto che la divisione di una particella atomica avrebbe alterato lo spin di entrambe le particelle risultanti dalla divisione – istantaneamente, indipendentemente dalla distanza che le separava. Anni dopo Bohm scrisse: «Il fatto che eventi separati nello spazio siano correlati senza possibilità di connessione tramite interazione, secondo una modalità che non possiede una spiegazione causale dettagliata, è un'inferenza della teoria quantistica»<sup>94</sup>.

Il principio di non-località di Bell evidenzia un livello di interrelazione che mette in discussione le comuni nozioni di causa ed effetto, colonne portanti del mondo newtoniano. Oggi gli scienziati stanno conducendo vari esperimenti per capire in che misura tale interdipendenza possa esistere a livelli più “macroscopici” e non solo nelle particelle atomiche.

Uno studio recente, ad esempio, ha dimostrato che l'11 settembre 2001 i generatori di numeri casuali (*Random Number Generators*, RNG) di tutto il mondo hanno funzionato in modo tutt'altro che casuale. Gli RNG sono funzioni software che creano sequenze di numeri che rispondono a condizioni statistiche di casualità, come richiesto da varie applicazioni di

ricerca. Sono protetti da forze elettromagnetiche, tecnologie o altre forze note che potrebbero causare bias sistematici. In altre parole, sono programmi informatici che devono rimanere isolati da qualunque fonte d'influenza esterna, condizione che viene verificata regolarmente. Uno studio di monitoraggio, ancora in corso, di 37 RNG di tutto il mondo ha dimostrato il comportamento anomalo tenuto da questi software l'11 settembre 2001: un recente report pubblicato sulla rivista *Foundations of Physics Letters* documenta un'anomalia, in questo network globale, a livello di varianza media (eccessivamente alta), autocorrelazione (la correlazione tra numeri successivi generati da programmi diversi) e correlazione tra "internodi" (la correlazione tra i diversi programmi). La probabilità che questi fenomeni avvenissero contemporaneamente era inferiore a uno su mille. In più, il comportamento anomalo degli RNG mostra una corrispondenza con la cronologia degli attacchi terroristici: il comportamento non casuale iniziò alle 5 del mattino (ora legale orientale) e raggiunse il picco alle 11 del mattino, rimanendo irregolare fino a sera. Nelle parole degli autori, le «sostanziali deviazioni dalle previsioni casuali» dell'11 settembre hanno, potenzialmente, «profonde implicazioni a livello teorico e pratico». Gli autori concludono che «è improbabile che fattori ambientali [noti] abbiano potuto causare le correlazioni osservate», e che, salvo dimostrazioni del contrario, «siamo obbligati a prendere in considerazione la possibilità che le correlazioni misurate siano direttamente collegate a una sorta di coscienza (seppure ancora non pienamente compresa) connessa agli eventi globali»<sup>95</sup>.

Il teorema di Bell e le ricerche attuali, come i citati studi sugli RNG, suggeriscono un'interdipendenza che si estende oltre il mondo "esterno" e che collega pensiero, emozioni e fenomeni misurabili su scala globale<sup>96</sup>. Questa «totalità ininterrotta», come l'ha chiamata Bohm, sfida una delle dottrine fondamentali della scienza occidentale, articolata per la prima volta da Cartesio più di tre secoli fa. Preoccupato del fatto che la scienza dovesse sottrarsi al controllo della Chiesa, che aveva condannato pionieri del calibro di Galileo, Cartesio affermò che la scienza dovesse concentrarsi totalmente sui fenomeni manifesti o "estesi" (la *res extensa*) e lasciare da parte ogni speculazione o indagine sui fenomeni interiori o "mentali" (la *res cogens*). Anche se la scienza è riuscita, in vari casi, a riappacificarsi con la Chiesa, la scissione cartesiana tra realtà manifesta e realtà interiore ne ha plasmato per sempre la forma.



## Il punto cieco

Victor Weisskopf, membro del famoso Manhattan Project e direttore, per molti anni, del Dipartimento di Fisica del MIT, una volta ci ha raccontato cosa lo ha spinto a diventare scienziato. «Da bambino mi sedevo sotto il pianoforte di casa mentre mia nonna suonava Beethoven. Anche se sono passati molti anni, ricordo ancora le sensazioni che provavo quando mi sentivo attraversare dalla musica. Fu allora che divenni un fisico.» Analoghi sentimenti di gioia e connessione, e la curiosità che essi sono in grado di suscitare, hanno spinto molte altre persone sulla via della scienza. Purtroppo, però, lo sviluppo di esperienze di connessione sempre più profonde è limitato dall'indifferenza cartesiana verso la condizione interiore dello scienziato.

«Il punto cieco della scienza contemporanea», sostiene il filosofo cognitivo Francisco Varela, «è l'esperienza»<sup>97</sup>. Tradotto in ambito quotidiano, ciò significa vivere come «realisti ingenui», cioè dare per scontate le nostre esperienze, come se i nostri sensi fisici fossero una sorta di videocamera che registra solo oggetti esterni separati da noi. Secondo Varela e Humberto Maturana, biologo sperimentale e artefice (insieme a Varela) della Santiago Theory of Cognition, una teoria innovativa sui fondamenti biologici della percezione, i realisti ingenui operano secondo questo preconcetto: «ciò che vedo è»<sup>98</sup>. Questo non è altrettanto vero per gli scienziati, che non si basano tanto sui dati sensoriali quanto su strumenti sofisticati per vedere al di là dei sensi. Ma i grandi scienziati non sono definiti dagli strumenti che usano, bensì dalle loro capacità di esaminare ingegnosamente la consapevolezza resa possibile dai loro strumenti. Era questo il nucleo del metodo di Goethe per una scienza olistica: l'esercizio della capacità di vedere i fenomeni viventi manifestarsi in forme concrete. Si dice che Einstein abbia affermato che «l'intuizione è più importante del QI» e di «non aver mai scoperto niente con la mente razionale». Lo scienziato era famoso per i suoi «esperimenti mentali» (*gedanken*), esperimenti basati cioè sulle sue straordinarie capacità immaginifiche. Le nozioni di base che lo portarono alla formulazione della teoria della relatività, disse, erano emerse quando lui aveva immaginato di «viaggiare

su un raggio di luce». Maturana afferma che «l'amore che permette all'altro di essere un altro legittimo è l'unica emozione che amplia l'intelligenza».

Quando si sentono fisici come Weisskopf, Bohm ed Einstein parlare di musica, di «separazione senza separatezza» e di «intuizione», oppure un biologo come Maturana parlare d'amore, il rischio è quello di liquidare tali concetti come semplici “vagheggiamenti filosofici”. Questo tuttavia ci impedisce di cogliere un punto essenziale: queste visioni del mondo e di vita riflettono direttamente le loro conoscenze scientifiche. Per Weisskopf la vera conoscenza risiede tanto nel corpo e nelle emozioni quanto nel cervello, e lo strano mondo di quark, mesoni e bosoni Z della fisica moderna dev'essere sia “sentito” che “pensato”. Il fondamentale contributo teorico di Bohm riguarda «l'unità della natura» e la continua interazione dell'«ordine esplicito (o manifesto)» con un più sottile «ordine implicito», dove la consapevolezza, lo spazio e il tempo sono interdipendenti. Per Einstein l'universo sembra svelarci una verità onnicomprensiva, la verità dell'interdipendenza infinita. E la teoria della percezione di Maturana è incentrata sul fatto che noi non siamo osservatori passivi di un mondo esterno, ma conosciamo il nostro mondo interagendo con esso, e le nostre emozioni possono limitare o arricchire tali interazioni. In breve, queste affermazioni riflettono l'annullamento della divisione epistemologica tra soggetto e oggetto per risolvere la presenza del «punto cieco» di cui parla Varela.

## **Una scienza riflessiva dei sistemi viventi**

Un altro segnale dell'emergere di una visione scientifica integrativa è il nuovo impianto concettuale che integra i frammentati campi accademici. «La teoria della complessità è in realtà un movimento delle scienze» sostiene l'economista Brian Arthur. «Il movimento che ha dato inizio alla complessità chiede “Com'è che le cose si assemblano tra loro?”. La complessità osserva dunque l'interazione degli elementi e s'interroga su come da essa possano formarsi e realizzarsi determinati schemi, schemi che magari non terminano mai perché sono aperti e indeterminati. Questo ha scatenato varie reazioni negative; la scienza tradizionale non ama la novità perpetua, e le leggi newtoniane sono ritenute imm modificabili. Ma niente di complesso e interattivo sembra formare e sviluppare nuove strutture.»

Il passaggio a una scienza più integrativa potrebbe servire a capire i sistemi viventi. Fritjof Capra propone una sintesi di diversi sviluppi in fisica, chimica e biologia che identifica tre caratteristiche di base dei sistemi viventi: si creano autonomamente (“autopoiesi”); generano nuovi schemi organizzativi, o “si auto-organizzano”, in modi che non possono essere previsti in base al loro passato (“progressiva comparsa”); e sono coscienti, nel senso che interagiscono in modo efficace con il loro ambiente (“cognizione”)<sup>99</sup>. Nello sviluppo di questa sintesi Capra attinge dal lavoro di alcuni grandi luminari della scienza, tra cui Maturana e Varela, per la comprensione dell’auto-creazione e della coscienza, e dal Premio Nobel per la Chimica Ilya Prigogine, autore della teoria dei pattern organizzativi emergenti nelle reazioni chimiche.

La teoria del biologo Rupert Sheldrake sui «campi morfici» si concentra specificamente sul potenziale evolutivo innato dei sistemi viventi. Quando Otto lo intervistò, nel 1999, Sheldrake disse: «Il mio interesse per queste idee è venuto fuori mentre svolgevo ricerche sullo sviluppo delle piante presso la Cambridge University e mi ponevo domande su cosa fosse ciò che i biologi chiamano “morfogenesi”, il “farsi essere della forma”». Sheldrake era particolarmente interessato alla varietà di forme dalle origini semplici: «Come fanno le piante a evolversi dallo stato di semplici embrioni per raggiungere la forma caratteristica della loro specie? E come fanno i loro fiori a svilupparsi in modi così diversi?». Applicando l’approccio riduzionista al problema, si potrebbe dire che ogni morfogenesi è geneticamente programmata. Eppure, si chiedeva Sheldrake, se tutte le cellule hanno la stessa programmazione genetica, come fanno a svilupparsi in modo così diverso? Questa domanda lo spinse a immaginare un’alternativa radicalmente diversa, secondo la quale gli schemi invisibili che lui chiamava «campi morfici» erano alla base dello sviluppo degli organismi. «Per i sistemi autorganizzanti, ad ogni livello di complessità, esiste un’unità che dipende dal campo organizzativo distintivo di quel sistema. Ogni sistema autorganizzante è una totalità composta da parti, che sono a loro volta una totalità a un livello inferiore. Il campo morfico conferisce alle totalità di ciascun livello le loro proprietà caratteristiche, e le rende qualcosa di più della mera somma delle parti.»

Sheldrake ritiene che anche i campi morfici dei sistemi viventi si evolvano, processo che lui chiama «risonanza morfica»: ogni materializzazione di un sistema vivente contribuisce simultaneamente a un

campo morfico più ampio e alla sua evoluzione. «Qualunque campo morfico, supponiamo ad esempio l'embrione di una giraffa, "si sintonizza" con sistemi analoghi sviluppatosi in precedenza (le giraffe). In questo processo ogni singola giraffa attinge da un pozzo collettivo di memoria della sua specie e vi apporta il suo contributo.» Sheldrake attua un parallelismo con l'«inconscio collettivo» di C. G. Jung: per gli esseri umani «i campi morfici si estendono oltre il cervello e raggiungono l'ambiente, collegandoci agli oggetti della nostra percezione» e rendendoci, individualmente e collettivamente, «capaci di influenzare» il nostro mondo più ampio «attraverso l'intenzione e l'attenzione».

La conseguenza logica di queste teorie è pensare all'intero universo come a un sistema vivente emergente, concetto che trascende la tradizionale scissione tra scienze "fisiche" e scienze "della vita". Uno dei tentativi più esaustivi di formulare una teoria integrativa di un universo emergente è il concetto di «ordine implicato» di Bohm. Nella sua intervista con Joseph a Londra nel 1980, Bohm spiegò a Joseph che l'ordine implicato è più un linguaggio che una «descrizione della realtà». Ed è un linguaggio in cui «non è sempre possibile associare una parola a una cosa». È proprio a causa di tale associazione che si verifica la frammentazione, come quando etichettiamo un aspetto della nostra coscienza con un sostantivo e tale aspetto diventa, nella nostra mente, immediatamente separato da noi. Nel linguaggio dell'ordine implicato, il senso deriva «dal tutto. [...] Proprio come avviene nella musica, dove una singola nota, di per sé, non significa nulla, [oppure] in un quadro impressionista: fai un passo indietro e vedi un'immagine, ma non c'è corrispondenza tra i puntini del dipinto e ciò che vedi nel complesso»<sup>100</sup>. L'ordine esplicito – le singole note o i puntini di colore, nelle analogie di Bohm – si manifesta nella realtà fisica, ma è inestricabilmente connesso all'ordine implicato, la totalità sottesa – il concerto, il quadro – da cui emerge. Secondo Henri Bortoft, il fisico che ci ha aiutato a comprendere le teorie scientifiche di Goethe (nonché ex allievo e poi collega di Bohm), le sottili capacità di osservazione necessarie per capire i sistemi viventi – capacità che rientrano in una «immaginazione sensoriale esatta» – sembrano vitali per interpretare anche l'ordine implicato di Bohm. Il problema di base della teoria di Bohm è il fatto che essa non parla semplicemente di una realtà esterna, chiamata «ordine implicato», né tantomeno illustra un metodo per cogliere, nel mondo, un più profondo livello di interdipendenza. È per questo che, al di

lità della matematica, la teoria sfida le descrizioni didattiche dei linguaggi basati sull'associazione soggetto-verbo. La teoria dell'ordine implicato è, per natura, una teoria riflessiva: oltre un certo punto l'unico modo per coglierne il senso è attraverso le esperienze personali, specialmente le esperienze che avvengono quando la mente raggiunge uno stato di quiete.

Un freddo giorno d'inverno di molti anni fa Peter ebbe un'esperienza illuminante sul concetto di ordine implicato. Una mattina decise di andare a sciare su un lago ghiacciato nella regione settentrionale del Maine. La giornata si preannunciava splendida: l'aria era limpida e serena, il sole stava appena sorgendo. Peter percorse circa un miglio, poi si sedette a riposare su una roccia di un'isoletta che sporgeva dal lago, osservando i mucchi di neve depositati sullo strato di ghiaccio che venivano scompigliati dal vento e, sullo sfondo, il profilo delle montagne.

«Era un momento di tranquillità totale; la mia mente era in un tale stato di quiete che scoprii, dopo un po', di dovermi sforzare per formulare un pensiero. Dopo qualche minuto mi arresi, e rimasi seduto senza cercare di pensare a nulla. Improvvisamente vidi che la forma creata dal vento nella neve era identica a quella della cresta delle montagne. Non lo *pensai*; lo *vidi* direttamente. In quel momento il mio senso del tempo subì una completa trasformazione. In due o tre giorni si era creata una forma esattamente identica a quella prodottasi in due o tre centinaia di milioni di anni; entrambe le forme derivavano dallo stesso ordine implicato o generativo. Fu allora che la mia normale esperienza di spazio e tempo svanì del tutto, e con essa la mia normale esperienza di vivere separatamente dalla natura.»

È chiaro che molte teorie “radicali”, come quella dell'ordine implicato e dei campi morfici, risulteranno incomplete o persino altamente difettose. Ma senza dubbio spiegano come vari uomini di scienza afferenti ad ambiti diversi si stiano orientando, oggi, in direzioni che promettono una rivoluzione della nostra comprensione di un mondo sistemico vivente. E, cosa forse ancora più importante, questi concetti non possono essere chiusi nell'antico contenitore delle dichiarazioni astratte su un universo “oggettivo”. La comprensione dell'universo come fenomeno vivente emergente può essere raggiunta solo “dall'interno”, attraverso l'esercizio della capacità di capire il mondo vivente e noi stessi come una totalità interconnessa. Solo così può iniziare il viaggio verso una scienza, per citare Eleanor Rosch, «guidata dalla mente della saggezza».

## La scienza guidata dalla mente della saggezza

Forse la caratteristica distintiva di tale scienza sarà la sua capacità di migliorare la vita. «Ho scelto la biologia perché amavo gli animali» ha detto Sheldrake a Otto. «Ma ben presto ho capito che il tipo di biologia che avevo studiato comportava l'obbligo di uccidere tutto e tagliarlo a pezzettini. Da allora ogni mia azione è stata guidata da questa domanda: cosa dovremmo fare per sviluppare una scienza che migliori la vita?»

Una scienza di questo tipo sarà, per sua natura, evolutiva. Il fisico Arthur Zajonc è uno dei principali studiosi delle dinamiche che portano le conoscenze scientifiche a evolversi con diversi gradi di consapevolezza<sup>101</sup>. Per Zajonc, in una scienza più integrativa «il tema dello sviluppo umano è una caratteristica essenziale dell'indagine scientifica»<sup>102</sup>. Il concetto di “sviluppo umano” è qui inteso nel suo senso più ampio, non solo nel senso di “sviluppo intellettuale” tipico delle attuali metodologie di training scientifico. Ad esempio la capacità di osservazione parte dall'imparare a considerare il fenomeno «una fonte primaria della conoscenza», il che a sua volta richiede «uno sviluppo del sistema mente-corpo in modi che l'istruzione occidentale ha ampiamente trascurato». Gli studi di Zajonc sulla luce lo hanno portato a scoprire le teorie cromatiche di Goethe e la visione di una scienza evolutiva, espressa splendidamente nelle semplici parole di Goethe «ogni oggetto, osservato a fondo, crea in noi un organo di percezione»<sup>103</sup>. In altre parole, per sviluppare una scienza che migliori la vita dobbiamo diventare *più vivi*.

Ma come ci hanno detto Zajonc, Rosch e molti altri, non si tratta solo di un problema di metodo, ma anche di intento. Rose von Thater-Braan, che insieme ad alcuni colleghi sta curando la fondazione di un centro di apprendimento integrativo per lo studio delle scienze e conoscenze indigene<sup>104</sup>, afferma: «Le varie differenze tra le scienze indigene e la scienza occidentale partono dall'intento. Lo scopo comune che guida la moderna scienza occidentale è la comprensione della natura per acquisirne un maggior controllo – o, come direbbero alcuni, per mercificarla». Per contro, nella scienza indigena «l'intento fondamentale è divenire più umani e imparare a vivere in armonia con la natura e con gli altri. Chi lavora in questo ambito magari può arrivare a ideare tecnologie finalizzate a

semplificare loro la vita, ma esse sono sempre secondarie allo sviluppo umano»<sup>105</sup>.

Molti degli scienziati finora citati hanno parlato spesso del tipo di intento necessario per dar vita a una scienza di tipo più integrativo. Per Bohm l'imperativo è evolvere la nostra coscienza, in modo che possa naturalmente divenire un'unità, in linea con la nostra interdipendenza con il mondo. Senza tale coscienza siamo ciechi all'impatto del nostro attuale modo di pensare. «Il pensiero» ha detto spesso Bohm «crea il mondo, ma poi dice "Non sono stato io".» Einstein ha parlato dell'«illusione ottica della nostra consapevolezza», per cui l'essere umano si sperimenta come «qualcosa di separato dal resto». «Il nostro compito» ha detto «deve essere [...] ampliare il circuito della nostra compassione per abbracciare tutti le creature viventi e l'insieme della natura nella sua bellezza»<sup>106</sup>. Il lavoro di Maturana concretizza l'impegno dello scienziato a raggiungere «una modalità di coesistenza in cui amore, rispetto reciproco, onestà e responsabilità sociale emergano spontaneamente vivendo, istante dopo istante, una simile configurazione di emozioni»<sup>107</sup>. Maturana afferma che diventiamo più umani quando realizziamo «che non vediamo il mondo come esso è, ma come siamo noi», e ci ricorda che «nessun essere umano ha una visione privilegiata della realtà». Quando dimentichiamo la nostra visione contingente della realtà, perdiamo la nostra capacità di vivere insieme agli altri; come sostiene Maturana, quando i singoli individui (o i gruppi) affermano che solo loro possono vedere ciò che accade davvero, in realtà stanno facendo «richiesta di obbedienza».

## **Il patto faustiano: il transfert sulla scienza e sulla tecnologia moderna**

L'intenzione che guida la scienza mainstream non può essere gestita separatamente dall'imperativo di applicare le competenze scientifiche per creare una nuova tecnologia. La scienza e la tecnologia creano, insieme, il motore di rinforzo che guida il mondo moderno.

Come tutti sappiamo, la nostra società si basa sul potere che viene dalla tecnologia. È questo potere che ha riplasmato il mondo e che continua a farlo; è questo potere che garantisce maggiori vantaggi e, al contempo, causa distruzioni senza precedenti; è questo potere che guida la creazione di

ricchezze e gli incentivi economici per la ricerca e lo sviluppo; ed è questo potere che mantiene uno *status quo* che minaccia lo sviluppo umano in modalità che pochi di noi riescono a vedere.

Per quanto l'idea di una scienza più integrativa possa essere affascinante, ben poco potrà cambiare finché non comprenderemo le forze che hanno prodotto la nostra dipendenza dalla tecnologia moderna e la parte che ognuno di noi svolge per mantenerle attive. A guidare la tecnologia moderna non è solo il desiderio di potere; è la paura di non poter vivere senza di essa.

Nell'autunno del 2001, poco dopo gli eventi dell'11 settembre, Peter tenne una presentazione all'annuale conferenza *Systems Thinking in Action*, dove «improvvisamente mi divenne chiara un'immagine che mi si era affacciata in testa per vari anni. La straordinarietà di ciò che era accaduto e la presenza di un gruppo di persone riunitesi da ogni parte del mondo mi permisero di catalizzare uno di quei “flash accecanti dell'ovvio”. Capii che il progressivo ricorso alla scienza e alla tecnologia moderna e il nostro crescente senso di disconnessione e impotenza derivavano da una medesima dinamica, che in teoria dei sistemi viene definita *transfert*\*.»

Quella del *transfert* è una struttura sistemica archetipica che si verifica quando agiamo per alleviare i sintomi di un problema ma finiamo per divenire sempre più dipendenti da tale “soluzione sintomatica”. Ad esempio prendere due aspirine per calmare un'emicrania potrà sembrarvi una misura innocente e perfettamente appropriata; ma che succede se all'origine dell'emicrania vi è uno stress derivante dal lavoro e dagli impegni familiari che, semplicemente, eccede le vostre capacità di sopportazione? In quel caso le due aspirine (la cura che vi permette di star subito meglio) in realtà vi portano a mascherare un problema più profondo. La scelta di non affrontare il problema reale può causarne un peggioramento: se lavorate di più vi sentirete ancora più stressati, e sarete costretti ad assumere farmaci sempre più pesanti. Dopo qualche tempo non riuscirete a immaginare di poter affrontare uno stile di vita così intenso senza un trattamento medico costante; avete “trasferito il problema” su ciò che una volta sembrava un rimedio temporaneo contro l'emicrania. Se questo schema non viene corretto, alla fine non avrete solo un problema di

---

\* Nell'originale, *shifting-the-burden dynamic*: il processo mediante il quale si “trasferisce” (a livello inconsapevole) un problema mediante una falsa soluzione che ne crea un altro più grave. [N.d.T.]



carico di lavoro eccessivo, ma un ben più serio problema di dipendenza da farmaci. Anzi, il primo problema potrebbe addirittura passare in secondo piano con l'intensificarsi della gravità del secondo.

Le dinamiche del transfert possono insorgere ogni volta che affrontiamo un problema complesso, e c'è differenza tra soluzioni «sintomatiche» e «fondamentali»<sup>108</sup>. Le soluzioni sintomatiche sono “rimedi rapidi e momentanei” – prendere un'aspirina – che gestiscono i sintomi del problema senza andare alla radice e cercare soluzioni più profonde – ridurre gli impegni di lavoro. Le dinamiche del transfert ricorrono in diverse situazioni, ma seguono sempre lo stesso schema sistemico. I sintomi possono essere affrontati sia tramite una soluzione sintomatica che con una soluzione fondamentale, ma solo quest'ultima permetterà di andare alla radice del problema e di risolverlo del tutto. Questa semplice struttura sistemica nel tempo dà luogo a un transfert: optiamo per la soluzione sintomatica e ci fermiamo lì. La soluzione sintomatica (due aspirine) allevia i sintomi del problema (l'emicrania). Ma questo miglioramento a breve termine riduce il bisogno percepito di una soluzione più fondamentale, cioè ridurre gli impegni di lavoro. Poiché l'origine del problema viene ignorata, i sintomi (l'emicrania) peggiorano, le soluzioni sintomatiche (l'assunzione di farmaci sempre più potenti) si intensificano e la capacità di gestire le cause fondamentali si atrofizza. Inoltre il progressivo ricorso a soluzioni sintomatiche in genere produce effetti collaterali indesiderati, come vari problemi di salute che richiedono una maggiore attenzione.

### **Transfert**

Trasferire il peso sull'aspirina per alleviare un'emicrania anziché gestire il problema fondamentale, l'eccessivo carico di lavoro.

Aspirina (*soluzione sintomatica*)

RITARDO

Emicrania (*sintomo del problema*)

problemi di salute  
(*effetto collaterale*)

Riduzione del carico di lavoro  
(*soluzione fondamentale*)

In genere pensiamo alla dipendenza come a un problema personale. Ma la dinamica del transfert dimostra che in realtà essa è un fenomeno

sistemico che ricorre a molti livelli. Gli individui possono sviluppare dipendenza da farmaci su prescrizione, alcool o tabacco; le aziende da una politica di taglio dei costi per aumentare i profitti; i governi dalle lotterie per aumentare le entrate; il settore dell'agricoltura dall'uso di pesticidi e fertilizzanti chimici per ottenere maggiori raccolti. Il transfert è uno dei pattern più comuni e insidiosi della società moderna, che richiede soluzioni rapide a problemi anche molto complessi. Poiché è molto comune, spesso passa del tutto inosservato; gli individui e le organizzazioni non riescono a vedere che le loro capacità di trovare soluzioni fondamentali vengono erose finché la dipendenza e gli effetti collaterali non raggiungono proporzioni enormi, producendo inevitabili crolli.

Il progressivo ricorso, negli ultimi duecento anni, della cultura occidentale alla scienza riduzionista e alla tecnologia è perfettamente coerente con la dinamica del transfert, rivelando un gioco di forze che determinano una crescita del potere tecnologico e una corrispondente diminuzione dello sviluppo e della saggezza degli esseri umani. Il quadro tracciato da Peter ai partecipanti alla conferenza, in quella mattina d'autunno, iniziò con la descrizione dell'innata tendenza umana a influenzare le vite degli altri, per "migliorare" le cose o, in certa misura, per renderle più in linea con ciò che ci sta a cuore. Questo "desiderio di efficienza" potrebbe essere il desiderio di aiutare un bambino malato, di risolvere un problema pressante, di sentirsi al sicuro. Un metodo di base per aumentare l'efficacia personale è certamente ricorrere alla scienza e alla tecnologia moderna, ma un altro è la crescita integrata (emotiva, mentale, fisica e spirituale), che consente un aumento della saggezza. In altre parole, occorre coltivare il nostro senso di connessione con la natura e con gli altri e imparare a vivere in modi che sviluppino naturalmente in noi la capacità di essere umani.

I due approcci non si escludono a vicenda, ma spesso si rischia di spostare il peso sulle soluzioni tecnologiche perdendo di vista lo sviluppo delle nostre capacità. Usiamo le calcolatrici e ci dimentichiamo l'aritmetica; prendiamo l'automobile per spostarci dappertutto e ci perdiamo la gioia di camminare; cerchiamo di alleviare i sintomi di una malattia ricorrendo ai metodi della medicina moderna senza imparare a guarirci da soli; acquistiamo macchine più grosse per sentirci più sicuri anziché imparare a capire gli altri e creare un clima di sicurezza personale. La maggior parte di noi non ha idea delle proprie capacità di creare le

qualità che abbiano un valore autentico, perché la nostra cultura ha incoraggiato per molto tempo il transfert dalle conoscenze di questo tipo. La percezione del potere della tecnologia moderna riduce progressivamente il bisogno di coltivare le nostre fonti di potere personali. Fino ad annullarlo del tutto.

### **Il transfert su scienza e tecnologia**

Questo diagramma mostra un pattern sistemico generico – il transfert – che ha influenzato la società occidentale per alcune centinaia d'anni, promuovendo – a spese dello sviluppo umano – un ricorso sempre maggiore alla scienza e alla tecnologia. Nelle dinamiche del transfert, l'applicazione di soluzioni sintomatiche (come i progressi nella scienza frammentata e nella tecnologia) porta all'atrofizzazione della capacità di individuare soluzioni fondamentali. Molti dei problemi più pressanti di oggi, come i danni ambientali e le divisioni tecnologiche, nascono come effetti collaterali a lungo termine del processo di transfert, creando nuovi sintomi che richiedono risposte più tecnologiche.

Scienza frammentata e tecnologia	RITARDO	<b>Effetti collaterali</b> Danni ambientali Perdita del senso di comunità Perdita delle tradizioni Divisioni tecnologiche Problemi sociali e ambientali complessi
Desiderio di efficienza		
Integrazione di sviluppo umano e saggezza	RITARDO	
		Convinzione che solo la tecnologia possa risolvere tali problemi

La tecnologia non ha, in sé, niente di sbagliato; i progressi tecnologici possono far evolvere le nostre conoscenze della natura dell'universo e arricchire la nostra esistenza. Ma, come per molte altre dinamiche di transfert, l'aspetto pericoloso del ricorso alla tecnologia moderna è il fatto che questa tendenza allontana la nostra attenzione da fonti di progresso più importanti. Il crescente divario tra potere tecnologico e saggezza non è

causato solo dai progressi tecnologici, ma dai modi con cui essi interagiscono con uno sviluppo umano di tipo più integrativo. Dopo qualche tempo l'esigenza stessa di tale sviluppo viene quasi interamente dimenticata. Oggi il progresso viene definito, fondamentalmente, attraverso i nuovi sviluppi tecnologici; qualunque sviluppo positivo nel nostro benessere personale passa completamente in secondo piano. Dunque il divario tra saggezza e potere, in perenne allargamento, non è accidentale o dovuto alla sfortuna, ma nasce da una struttura di base da noi costruita nella società moderna. E continuerà ad ampliarsi, finché non riusciremo a vedere e comprendere i meccanismi di questa struttura.

Acquisire la capacità di *vedere* sta diventando sempre più difficile, perché uno degli effetti collaterali più insidiosi del ricorso alla scienza frammentata e alla tecnologia è la crescente complessità dei nostri problemi sociali e ambientali. Nel corso della storia l'umanità ha dovuto affrontare problemi sociali e ambientali completamente diversi da quelli odierni. Se inquinavamo il fiume del villaggio, i risultati erano ben visibili per tutti. A quel punto le scelte erano due: pulire tutto o farne soffrire le conseguenze all'intera comunità. Se non riuscivamo ad andare d'accordo con i vicini, il conflitto rimaneva tra di noi. In sintesi, i problemi dell'uomo, per quanto gravi, rimanevano circoscritti in ambito locale ed erano molto più limitati a livello di spazio-tempo.

Oggi, invece, gli effetti collaterali – a livello sociale e ambientale – delle nostre azioni spesso si manifestano dall'altra parte del mondo. Una decisione aziendale presa da un lato del globo può letteralmente trasformare migliaia di vite dal lato opposto. Ampliando il raggio, lo stile di vita e le dinamiche politiche ed economiche di un paese – prendiamo gli Stati Uniti – influiscono sull'esistenza di ogni persona del pianeta. E abbiamo molta difficoltà a scorgere questi effetti. Poi, quando le popolazioni di altri paesi si oppongono a noi o ci dichiarano guerra, non riusciamo a dare un senso alle loro azioni. È la definizione tecnica della complessità del pensiero sistemico, quando causa ed effetto non sono più vicini nel tempo e nello spazio. All'aumentare della complessità cresce anche la necessità di una capacità di discernimento, che però si atrofizza progressivamente.

Se davvero vogliamo invertire il gap crescente tra potere e saggezza, abbiamo due opzioni fondamentali. La prima è arrestare o limitare, in qualche modo, l'espansione tecnologica. È la strategia appoggiata da tutti

coloro che si schierano contro i progressi tecnologici e le sue applicazioni alla crescita economica globale. La seconda è rafforzare la nostra risposta fondamentale, cioè trovare il modo di fare sempre più affidamento sullo sviluppo e sulla saggezza umana. Ma l'azione di maggiore efficacia sarà quella basata sull'integrazione di entrambe le strategie. La scienza integrativa emergente ha proprio questo potenziale: espandere le competenze pratiche e lo sviluppo umano come due aspetti di uno stesso processo. Se è ingenuo supporre che tale scienza possa semplicemente soppiantare l'attuale scienza frammentata, è senz'altro vero che senza tale sviluppo la probabilità di invertire la dinamica del transfert è molto bassa.

Cosa forse ancora più importante, questa rivoluzione scientifica non riguarda solo gli uomini di scienza, ma tutti noi.

## **Un nuovo cammino**

«La mente e il mondo non sono separati», sostiene Eleanor Rosch, «ma aspetti di uno stesso campo sottostante. [...] Poiché gli aspetti soggettivi e oggettivi dell'esperienza si presentano insieme come poli opposti dello stesso atto cognitivo, si uniscono fin dal principio. [...] Se i sensi non percepiscono il mondo, ma se invece sono componenti che partecipano alla totalità mente-mondo, allora è necessaria una radicale riformulazione del concetto di percezione.»

La necessità di trasferire questa nuova idea di percezione nell'ambito del quotidiano ha spinto Greg Merten, general manager del reparto Ink Jet Supplies di Hewlett-Packard, a organizzare una serie di seminari con Humberto Maturana. Per Merten il fondamento logico di un confronto tra ingegneri e manager, dunque uomini dotati di uno spiccato senso pratico, con argomenti apparentemente "esoterici" (la "biologia cognitiva" e la "biologia dell'amore") era piuttosto ovvio. «HP aveva sempre prosperato perché si basava su una serie di valori che esprimevano la concezione del mondo dei suoi fondatori, Dave Packard e Bill Hewlett. Con la crescita dell'azienda, però, abbiamo perso di vista tali valori. I corsi di training per i manager si concentravano sugli insegnamenti aziendali anziché sull'efficacia delle relazioni interpersonali. Da comunità umana ci siamo trasformati in un business. Perché dovrebbe sorprenderci che la logica di fondo di una comunità umana è la comprensione dell'umanità?»

«Quando dico “Vediamo il mondo non come esso è, ma come siamo noi” sto offrendo una lezione di leadership senza tempo, coerente con il lavoro rivoluzionario di Humberto nell’ambito della biologia cognitiva. Tutti tendiamo a considerarci osservatori obiettivi, ma in realtà non lo siamo. Se vogliamo veder cambiare le cose “là fuori”, per prima cosa dobbiamo vedere un cambiamento “qui dentro”.

«Il cuore del problema che si pone ad HP – e a molte altre aziende – è costituito dalle modalità di trasmissione delle informazioni nel mondo. Perché la nostra azienda possa crescere, dovremo trovare nuovi modi di sperimentare le informazioni. Quando Humberto afferma che “l’amore è l’unica emozione che amplia l’intelligenza”, ci ricorda che la legittimità e la fiducia sono cruciali per un libero flusso delle informazioni e per la trasformazione di tali informazioni in valore. Dovremo usare di più il cuore, e questo significa che la qualità del nostro essere e delle nostre relazioni con gli altri sarà sempre più centrale per permettere a un’organizzazione di prosperare.»

La visione della totalità emergente può iniziare da molti “luoghi” diversi: dalle linee generali di una nuova scienza integrativa, dall’imperativo di collaborare in modo diverso, dall’evoluzione della spiritualità. A Hong Kong il maestro Nan ha detto: «Ciò che è venuto a mancare, nel ventesimo secolo, è un pensiero culturale centrale in grado di unificare economia, tecnologia, ecologia, società, materia, mente e spiritualità. Non esistono grandi filosofi o pensatori che siano riusciti a formulare una concezione in grado di fondere tutte queste discipline». Lo sviluppo di una consapevolezza e di un pensiero di tipo integrativo è stato sostituito dalla tendenza “di default” a concentrarsi sul business e sul guadagno. Quando Otto ha detto al maestro Nan che secondo lui la cultura umana stava per raggiungere una nuova consapevolezza spirituale, Nan si è dichiarato d’accordo; ma ha aggiunto che tale sviluppo potrebbe non svolgersi secondo le previsioni della maggioranza. «Sarà una rotta spirituale diversa da quelle del passato, sia in Oriente che in Occidente. Sarà un nuovo cammino spirituale.

«Negli anni Quaranta molti occidentali hanno iniziato a cercare la liberazione spirituale attraverso il buddismo *hinayana*, il buddismo *mahayana*, il buddismo tantrico e la meditazione. Ma non sono arrivati al nocciolo della questione: qual è la natura umana? Da dove viene la vita? E a cosa serve?

«La preoccupazione principale degli antichi leader cinesi – sviluppare una cultura che considerasse tali domande – rimane attuale. Ma il futuro sarà diverso anche a causa dei progressi fatti negli ultimi secoli. È tempo che le antiche teorie vengano riesaminate e combinate con la scienza, senza essere prese in maniera troppo rigida.»

La tendenza dei nostri intervistati a concentrarsi principalmente sulla discesa verso la base della U o la risalita verso l'estremità destra conferma questa assenza di un pensiero integrativo. Gli esponenti del mondo della scienza – come Varela, Rosch e Bortoft – indagano sui più profondi processi di osservazione; le “persone d'azione” – Hanauer, Webber, Posely e Kao – offrono storie avvincenti sulle più profonde dimensioni della creazione. Ma la chiave di tutto sta nella trasformazione della nostra capacità di vedere e della nostra capacità di creare. La teoria U suggerisce proprio che il pensiero centrale integrativo di cui parla Nan possa derivare dal perfezionamento di tre capacità: una nuova capacità di osservazione che non tenda più a separare l'osservatore dall'entità osservata; una nuova capacità di raggiungere uno stato di quiete che non divida ciò che siamo veramente da ciò che sta emergendo; e una nuova capacità di creare realtà alternative che non sia portata a frammentare la saggezza di mente, cuore e mano. Come dice Otto, «ciò che sta emergendo è una nuova sintesi di scienza, spiritualità e leadership, sfaccettature diverse di un unico modo di essere».

L'inventore Buckminster Fuller diceva che siamo tutti scienziati; in altre parole, tutti abbiamo la capacità di conoscenza primaria necessaria per vedere i processi generativi della vita. Oggi però abbiamo messo la scienza su un piedistallo, in modo che occupasse una posizione simile a quella ricoperta in passato dalle istituzioni religiose. Gli scienziati sono diventati individui che ci spiegano come le cose sono “realmente”, e molti di noi sono divenuti destinatari passivi di tali conoscenze.

Fuller aveva un'idea molto diversa; riteneva che “fare scienza” significasse “mettere in ordine i dati delle proprie esperienze”, e che il futuro risiedesse nella coltivazione del lato scientifico presente in ognuno di noi. Se la scienza è un progetto ancora incompleto, la prossima fase consisterà in una riconnessione e integrazione del rigore del metodo scientifico con la ricchezza dell'esperienza diretta, per dar luogo a una scienza che servirà a connetterci con gli altri, con noi stessi e con il mondo.

## 15. Presence

*Gennaio 2002*

Ci riunimmo di nuovo nello studio di Otto in Maple Avenue a inverno inoltrato. Era passato poco più di un anno dal nostro primo incontro, ma per certi versi sembrava una vita intera.

«Nel corso dell'ultimo anno sono successe così tante cose che, se ripenso al nostro primo meeting, oggi mi sembra di vivere in un mondo diverso» disse Betty Sue. «La gente è più consapevole dei pericoli che dobbiamo affrontare e, forse, più ricettiva alle questioni sottese allo scenario del requiem globale. Ma da quando Joseph ha posto la questione di cosa sia necessario fare per trasformare la totalità, io continuo a chiedermi: se la trasformazione della totalità richiede un cambiamento profondo su una scala che molti di noi non hanno mai sperimentato, siamo davvero pronti per questo tipo di cambiamento?»

«Ikujiro Nonaka, co-autore del volume *The Knowledge-Creating Company*, afferma che ci troviamo in un'epoca "di forze contrastanti"<sup>109</sup>, e io non posso che essere d'accordo» disse Peter. «Viviamo in un periodo di correnti e controcorrenti straordinarie. Le cose stanno migliorando e peggiorando; da una parte la gente sembra più disposta a parlare di problemi su vasta scala che non hanno soluzioni semplici, come quelli identificati dal gruppo di Marblehead, e alcune grandi organizzazioni stanno lavorando seriamente per cercare di risolverli. Ma moltissimi dei problemi che richiedono risposte di questo tipo stanno peggiorando, e sembrano esserci sempre più reazioni negative finalizzate a mantenere lo *status quo*. Le strutture mentali tradizionali e le priorità istituzionali, gravemente minacciate, stanno lottando per salvarsi; il che, a pensarci bene,



è esattamente quello che ci si aspetterebbe in periodi di cambiamenti epocali.»

«In momenti incerti come questi, ho sempre paura che la gente ceda alla tentazione di cercare storie semplici» disse Betty Sue. «Le storie che suddividono i personaggi in buoni e cattivi forse possono calmare le ansie nel breve periodo, ma l'eccessiva semplificazione è proprio quello di cui, ora come ora, non abbiamo bisogno.»

Peter era d'accordo. «La crescita del fondamentalismo in tutto il mondo è parte integrante delle reazioni negative tese a mantenere lo *status quo*. Qualcuno, in un recente progetto di SoL, ha detto "Oggi mi preoccupa molto di più delle risposte non messe in discussione che delle domande rimaste senza risposta". Che sia religioso o politico, il fondamentalismo allontana qualsiasi possibilità di approfondimento e riduce il bisogno di ascoltare gli altri.»

«L'ironia sta nel fatto che, grazie ai media globali, tutti assistiamo agli eventi drammatici praticamente nello stesso momento» aggiunse Betty Sue. «Ma anche se riceviamo le stesse immagini, non viviamo la stessa esperienza. Quello che molti americani vedono in fatti come quelli dell'11 settembre, o nei conflitti in Medio Oriente o in Africa, è ben diverso da ciò che vedono molti europei, arabi o asiatici. Se non altro, queste immagini comuni evidenziano le più ampie differenze nelle nostre visioni del mondo. Credo che la gente sia sempre più consapevole di tali differenze, e che questa consapevolezza aumenti ulteriormente il nostro livello di ansia.»

«È come se vivessimo in un mondo diviso» disse Otto. «In più, le forze contrastanti di cui parla Nonaka si mostrano personalmente, oltre che pubblicamente. Da una parte, molti stanno vivendo una grande apertura; ma stiamo anche sperimentando un insieme di pressioni, tensioni e ansie. Il tempo sta accelerando; le persone e le organizzazioni con cui lavoriamo sono, come noi, in continuo affanno perché cercano di velocizzarsi e rallentare allo stesso tempo. Man mano che cresce il bisogno di riflessione e di apprendimento più profondo, crescono anche le pressioni contrarie al soddisfacimento di tale bisogno.»

«Ma è vero che un'apertura si sta verificando, e, se non altro, le nostre più recenti interviste sulla percezione e i progetti in zone come Guatemala e Sudafrica mostrano che la gente alla periferia della società mainstream dei paesi industrializzati è più aperta» disse Joseph.

«Sembra che qualcosa stia cambiando» rispose Betty Sue. «Ma sono cambiamenti sottili, e probabilmente fragili.»

«Molto fragili» concordò Joseph. «Molti dei nostri intervistati negli ultimi cinque anni hanno parlato di profonde esperienze personali che hanno alterato le loro visioni del mondo, ma tutti hanno detto di non aver mai rivelato a nessuno ciò che ci avevano raccontato. L'apertura a cui stiamo assistendo è disorientante, e può accadere che le persone si sentano sole.»

«Ricordate il film *Le ali della libertà?*» chiese Peter. «C'è una scena molto toccante del film, in cui un uomo che è stato in prigione per gran parte della sua vita finalmente viene rimesso in libertà, a più di settant'anni. Ma non riesce a vivere nel mondo fuori dal carcere, e alla fine sceglie di suicidarsi. Credo che questa storia sia una lezione per tutti noi, perché ci ricorda delle difficoltà di adeguarsi a una realtà diversa dal mondo che ci risulta familiare e confortevole, anche se quella realtà è una realtà in cui siamo "liberi" e che rappresenta tutto ciò a cui diamo valore.

«Credo che la storia dominante della nostra cultura sia una sorta di prigione. È una storia di separazione – dagli altri, dalla natura, e alla fine anche da noi stessi – da cui, in situazioni straordinarie (la vicenda dell'incendio di Otto, l'esperienza di Joseph in Baja California) riusciamo a evadere, per raggiungere un mondo in cui siamo in unità con noi stessi, con gli altri, con la natura e con la vita in modo molto diretto. È un momento straordinario e sbalorditivo, che trasforma radicalmente la nostra coscienza del mondo e di noi stessi. Ci infonde un senso di grande speranza e di possibilismo, ma anche una profonda incertezza. In più, trovarsi improvvisamente al di fuori della storia che ha organizzato la nostra vita fino a quel punto può non essere facile. Essere liberi è meraviglioso, ma anche terrificante.

«Credo che le nostre interviste mostrino che sempre più persone, oggi, stanno "uscendo di prigione", e molte, come i giovani e gli individui al di fuori del mainstream occidentale, non vi sono mai entrate del tutto.»

«È una situazione assolutamente analoga a quella descritta da Platone nell'allegoria della caverna» disse Otto. «Se hai vissuto sempre in una caverna e hai osservato le ombre muoversi sulla parete, uscire improvvisamente dalla caverna può essere un'esperienza accecante.»

«Parlando per esperienza diretta posso dire che quell'allegoria non è solo una storia molto interessante» disse Peter. «La storia dominante della

nostra cultura non è qualcosa di esterno, ma è parte di noi, e certamente è parte di me. Le pressioni che ci spingono a tornare nella caverna o in prigione, cioè al nostro abituale modo di vivere, a volte possono essere travolgenti.

«Nella tradizione buddista c'è un antico detto che recita “Non c'è niente di più difficile che cambiare noi stessi”. Una cosa è avere esperienze trascendenti momentanee, uscire dalla prigione o dalla caverna, un'altra è consolidare la consapevolezza portata da tali esperienze. Ma anche tornare nella caverna può essere doloroso, perché si scopre di non starci più bene: si è improvvisamente coscienti dei limiti reali del nostro tradizionale modo di vivere. E così ci sentiamo imprigionati tra due mondi: una parte di noi vuole fuggire dalla luce del sole e tornare nella caverna, l'altra è sempre meno in sincronia con la vita nella caverna».

«Tutto ciò mi spinge a chiedermi se la funzione principale delle interviste non sia semplicemente aiutare le persone a capire che non sono sole» disse Betty Sue.

«Le persone vogliono davvero raccontare le loro storie» concordò Otto. «Ma spesso temono di essere considerate parte di una strana minoranza. Forse non sanno che molti altri individui hanno esperienze molto più profonde di quelle prodotte dalla visione del mondo mainstream.»

«Thomas Berry, storico delle culture americano, sostiene che il problema principale dell'epoca attuale è che ci troviamo “tra storie diverse”» disse Peter. «Berry afferma che l'antica storia tipica della cultura occidentale, quella cioè della scienza riduzionista e della funzione redentrice della religione, sta collassando. Perché, semplicemente, non è più in grado di spiegare il mondo di cui facciamo esperienza o i cambiamenti che ci si presentano<sup>110</sup>.»

«Forse fuori dalla caverna – o che almeno si stanno avvicinando all'imboccatura – ci sono più persone di quello che pensiamo» disse Betty Sue. «Al cuore della storia dominante di una cultura vi sono alcuni miti fondatori, che plasmano il nostro modo di dare un senso al mondo. Oltre alla scienza riduzionista e alla redenzione della religione, stanno collassando altri miti di base, come la storia dell'“eroe”. Non possiamo più aspettare che arrivi un grande leader a salvarci. Se è vero che molti ancora ci sperano, credo che siano sempre meno coloro che ci credono davvero. E anche il mito economico in cui abbiamo creduto per gran parte del Novecento sta perdendo il suo valore. Credo che la gente si stia svegliando

e stia iniziando a percepirne le inadeguatezze. E probabilmente si sta chiedendo se gli interessi personali a breve termine possano risolvere i problemi del genere umano.»

«Sono le storie che hanno definito la vita nella caverna», rispose Peter, «filoni diversi della storia della separazione. Ma fuori dalla caverna non abbiamo ancora una storia abbastanza chiara, semplice e comprensibile da poter mettere al servizio di una nuova comunità di pensiero. Credo che siamo proprio imprigionati tra storie.»

«David Bohm ha detto che la sua teoria dell'ordine implicato era innanzitutto un linguaggio, un nuovo modo di pensare e parlare insieme» sottolineò Joseph. «Forse il nostro bisogno primario non è quello di una storia; lo sviluppo di una nuova storia dominante in una cultura richiede molto tempo. Forse ciò che ci serve, in questo momento, è un nuovo linguaggio con cui possiamo iniziare a pensare e a parlare in modo coerente di queste cose.»

«Forse è proprio quello che stiamo facendo con la formulazione della teoria U» disse Betty Sue. «Stiamo cioè cercando di sviluppare un linguaggio che aiuti le persone a pensare e parlare insieme di come la totalità possa trasformarsi. Sappiamo così tante cose dei problemi del mondo di oggi che è molto facile cadere nella trappola della paura e del rifiuto. Quello che ci serve è un linguaggio di speranza e possibilismo, radicato in idee ed esperienze provenienti da innovatori in ambito scientifico, aziendale e comunitario.»

«Se dunque la gente ha bisogno di un linguaggio con cui pensare e parlare di un nuovo modo di stare nel mondo, e se pensiamo che la teoria U potrebbe elaborare tale linguaggio, a che punto siamo adesso?»

«Nel corso dell'ultimo anno i fondamenti di base mi sono divenuti molto più chiari» disse Peter. «Il movimento di discesa verso la base della U, cioè il percorso di trasformazione del nostro abituale modo di vedere, descrive una progressione chiara che credo la gente possa capire. Analogamente, la risalita verso l'estremità destra della U, che implica una trasformazione dell'origine della nostra consapevolezza, è certamente familiare agli imprenditori di ogni settore.»

«E i contributi di persone come Rosch, Webber, Ray, Bortoft, Rao, Hock e Varela ci hanno fornito un modo molto più preciso per descrivere le capacità necessarie e le sottili differenze insite in tali movimenti» aggiunse Otto.

«Ho riscontrato che molte delle persone con cui lavoriamo arrivano a capire realmente questa teoria se riescono a ricordare un periodo in cui si sono davvero abbandonate al loro impegno» disse Joseph. «Una volta sperimentati i periodi di sincronicità che ne conseguono, rimangono con questa domanda vitale: come produrre di nuovo questo cambiamento, ma in maniera più affidabile?»

«È chiaro che ognuno si relaziona con la teoria U in modo diverso. Alcuni comprendono le capacità distintive di muoversi verso la base della U e poi risalire da essa; altri sembrano afferrarne piuttosto il quadro d'insieme, senza preoccuparsi troppo delle varie competenze e dei diversi aspetti che essa implica. Altri ancora sono molto ricettivi all'idea di vedere con il cuore e di aprirsi a qualcosa che va oltre il proprio sé e a un'azione spontanea a sostegno del tutto.»

«Nella mia esperienza, la parte che la gente ha più difficoltà a capire è ciò che avviene alla base della U, il *presencing*» disse Betty Sue.

«Sì, è il “cuore del cuore”, come ha detto Eleanor Rosch» rispose Peter. «È l'essenza dell'intera teoria, e forse il mistero dietro cui si celano le dinamiche di trasformazione della totalità.»

### **Le sette capacità del percorso a U**

L'intero percorso a U nasce da sette capacità di base e dalle attività rese possibili da esse. Ogni capacità è una porta d'accesso per l'attività seguente – la capacità di sospensione permette la visione del nostro modo di vedere, e la capacità di prototipazione permette la produzione dei microcosmi viventi. Ma l'intero percorso può avvenire solo quando tutte e sette le capacità sono pienamente sviluppate.

#### **SOSPENSIONE**

**Vedere** il nostro modo di vedere

#### **Percezione**

Trasformare la percezione

#### **RI-ORIENTAMENTO**

**Vedere** dalla totalità

#### **Presencing**

Trasformare il sé  
e la volontà

#### **LASCIAR ANDARE**

#### **ISTITUZIONALIZZAZIONE**

**Dare corpo** al nuovo

#### **Realizzazione**

Trasformare l'azione

#### **PROTOTIPAZIONE**

**Produrre** i microcosmi  
viventi

#### **CRISTALLIZZAZIONE**

**Immaginare** ciò che cerca  
di emergere

#### LASCIAR VENIRE

«Il mistero alla base della U...» disse lentamente Betty Sue. «Alla fine potrebbe essere impossibile darne una spiegazione completa e dettagliata. Alcune cose vanno al di là della comprensione umana, e non è saggio cercare di analizzarle troppo. Anzi, alcuni direbbero che non è rispettoso.»

«Perché?» chiese Joseph.

«“Rispettoso” nel senso di “umile davanti agli dei”, cioè davanti a qualcosa di più grande di ciò che la nostra mente può comprendere.»

«Forse è così che dovrebbe essere» disse Peter. «Sono d'accordo sul fatto che non sarebbe saggio ridurre tutto a una “versione ufficiale”. Ma credo che le nostre esperienze e i nostri modi di pensare sul presencing siano lievemente diversi, e sarebbe utile esaminare queste differenze.»

«Che cosa intendiamo per “presencing” e per “capacità di avere un diverso rapporto con il futuro”? Joseph e Otto, voi due in particolare parlate spesso della necessità di divenire coscienti di un “futuro che cerca di emergere”. Ciò sembra implicare che il futuro sia dotato di intenzionalità, cosa abbastanza difficile da accettare senza battere ciglio per la maggior parte della gente. È un'idea coerente con le vostre esperienze?»

«Credo proprio di sì» rispose Joseph.

«Io la vedo in modo lievemente diverso» disse Otto. «Per me il presencing è una pre-percezione, un “portare in presenza” – e “nel presente” – il mio maggior potenziale futuro. Non parlo di “futuro” in senso astratto, ma delle mie maggiori possibilità future come essere umano.»

«E per quanto riguarda l'intenzionalità sottintesa nell'espressione “cercare di emergere”?» chiese Peter. «Come la pensi? Intendi dire che c'è qualcosa, là fuori, chiamato “potenziale futuro” che *vuole* divenire presente?»

«Sì» rispose Otto «ma è un livello di realtà che non è esterno o separato dal nostro sé superiore – quello che Michael Ray ha definito “il Sé”, con la S maiuscola. Non sto pensando a un futuro separato, a qualcosa “là fuori” che richiama la mia attenzione. Sarebbe come vedere la realtà in cui vivo come esterna da me – un'altra percezione dualistica “soggetto-oggetto”. Alla base della U, questo tipo di dualismo non esiste più.»

«Il segreto sta nel fatto che le tue maggiori possibilità future sono collegate alle tue intenzioni più ampie. Cioè alle intenzioni che hai per te, per la tua vita, forse da prima di nascere.»

«Intendi dire che queste intenzioni si sviluppano prima di questa vita, attraverso la reincarnazione?» chiese Peter.

«Beh, credo che sia un'ipotesi possibile» rispose Otto. «Va al di là della mia esperienza cosciente, ma la ritengo una lente ipotetica perfettamente valida con cui esaminare le cose. Ricordiamoci che probabilmente la metà della popolazione mondiale crede nella reincarnazione. È solo che si tratta di un concetto estraneo alla cultura materialistica occidentale.»

«In altre parole, non dovremmo rifiutarla automaticamente» disse Peter.

«Esatto. Il punto importante è che, nell'esplorazione di questo futuro potenziale, non si esplora un futuro che qualcun altro ha scritto per te. È un futuro intimamente connesso con il tuo Sé autentico e in evoluzione, cioè con chi sei veramente. È un futuro molto più fluido, più aperto, che si apre al dialogo con te. E nonostante questo, il suo nucleo è connesso con il «sé estraneo» di cui parla Ohashi. È per questo che Martin Buber ha detto che «ha bisogno di te per nascere». Io l'ho sperimentato – il campo futuro in evoluzione – come un essere che *mi osserva*. Nel momento in cui percepisci tale sguardo, senti che il mondo si ferma. Dopodiché, non sei più lo stesso.»

«D'accordo, ma parliamo sempre di un "esso"» disse Joseph. «È qui che la mia esperienza è un po' diversa, Otto. Quando Buber dice che l'uomo "presta attenzione alla strada dell'essere nel mondo [...] non per farsene trascinare, sebbene per attuarla in quel modo in cui lei stessa vuol venire attuata da lui", suggerisce che non esistono una, due, infinite possibilità che aspettano di essere sfruttate. Per me è essere uno strumento di vita, per riuscire a fare, in un certo senso, quello che la vita – o Dio, o qualunque espressione si preferisca usare – vuole che io faccia.»

«Quindi, Joseph, tornando alla questione dell'intenzionalità, mi sembra che tu propenda per l'ipotesi che la vita abbia un'intenzione» disse Peter. «In questa ottica, le parole di Buber hanno perfettamente senso.»

«Sì. Più ho studiato quella frase, nel corso degli anni, più ho capito che descrive esplicitamente ciò che vivo io. Per me "attuare la strada dell'essere nel mondo in quel modo in cui lei stessa vuole venire attuata" significa usare noi stessi come strumenti per far emergere qualcosa di migliore, essere aperti al nostro scopo più ampio.»

«Credo che tutti nascano con un destino, o uno scopo; il nostro viaggio consiste nel capire quale sia. È così che ho interpretato il lavoro di Robert Greenleaf sulla servant leadership: la finalità ultima del servant leader, la sua missione, è trovare le risorse caratteriali per seguire il suo destino, e la saggezza e il potere per porsi al servizio della vita<sup>111</sup>.

«Ogni volta che, nel corso dell'ultimo anno, si è affacciata l'idea di ciò che ora chiamiamo Global Leadership Initiative – prima come seme di possibilità in Baja California, poi di nuovo a Marblehead, finché finalmente non è divenuta chiara a Stowe – ho avuto la netta impressione che fosse esattamente ciò che ero destinato a fare. So che gli altri possono aver avuto esperienze diverse, ma per quanto riguarda me credo che questo sia il percorso che mi è stato messo davanti, il futuro che mi aspetta. Quando scopri qual è il tuo destino ti senti deciso e sicuro. Le ansie passano, le preoccupazioni diminuiscono. Anche se è un destino altamente ambiguo, cosa che succede sempre, hai la sensazione che, quando farai i passi successivi, le cose andranno per il verso giusto. Ed è proprio così.»

«Capisco benissimo qual è la sensazione di cui parli» disse Otto. «Ciononostante, non credo che questo percorso ci sia stato messo davanti da qualcuno o qualcosa – Dio o che altro. Secondo me anche noi, in quanto esseri umani, partecipiamo al processo di costruzione di questo cammino ben più di quanto immaginiamo.»

«Sono d'accordo con quello che dice Joseph», intervenne Betty Sue, «e mi sento di aggiungere che ciò che può destare preoccupazione nella frase “strumento per far emergere qualcosa di migliore” è il fatto che, a prima vista, l'uomo sembra un semplice “mezzo non pensante”, cioè uno schiavo. Credo che prima debba esserci un atto d'impegno, che crei la capacità di divenire uno “strumento” – o, come mi piace pensare, un danzatore che prende vita. Quando ci si assume questo impegno, la nostra vita cambia completamente.

«Nella Bibbia il profeta Isaia afferma “Sono qui Signore, usami”. Ma senza possibilità di scelta, o libero arbitrio, la danza con il destino non può iniziare.»

«Capisco la paura di perdere la propria autonomia, ma ciò è esattamente l'opposto di come la vedo io» disse Joseph. «Buber l'ha espresso in termini meravigliosi: “La libertà e il destino sono solennemente promessi l'una all'altro e legati nel loro significato”<sup>112</sup>. L'atto di impegno di cui parli tu, Betty Sue, ti spinge a sentirti come se stessi compiendo il tuo destino, ma ti



dà anche una sensazione di libertà maggiore di quanto tu possa mai aver provato. È un paradosso enorme.»

«Credo che questo dipenda dal fatto che esistono due tipi di libertà: la libertà esterna e la libertà interiore» disse Peter. «La libertà esterna è quella a cui in genere alludiamo quando parliamo di libertà, e dipende da quanto le forze esterne a me limitano le mie azioni. La libertà interiore è più sottile. Riguarda la misura in cui le nostre azioni sono governate dalle nostre abitudini. Possiamo sembrare liberi, nel senso che nessuno ci controlla, ma le nostre azioni sono completamente predeterminate dal nostro abituale modo di pensare e di agire in reazione alle circostanze.

«Credo che la libertà di cui parla Buber sia quest'ultima: la risvegliata consapevolezza del fatto che ora sono più libero di fare tutto il necessario per compiere il mio destino, senza essere vincolato dalle mie abitudini passate.»

Betty Sue annuì. «Per me quel movimento e quell'intenzione, quella volontà di abbandono creano davvero il campo in cui può verificarsi il presencing. Ma il momento del presencing è paradossale. È *qui* che sta il mistero: nell'apertura a una profondità o dimensione che è al di là di ogni possibile descrizione. Non è solo un altro spazio o una nuova capacità; è qualcosa di molto diverso.»

«È la chiamata, l'invito all'azione che molti di noi rifiutano di sentire, per tutta la vita» disse Joseph. «L'invito finalizzato a darci qualcosa di più grande di noi stessi, a farci diventare ciò che dobbiamo diventare.»

«Questo mi ricorda una frase del maestro Nan» aggiunse Peter. «Ricordate ciò che ha detto sull'ultimo dei sette spazi meditativi della dottrina confuciana? “A quel punto si possono raggiungere gli obiettivi previsti”».

«Eppure c'è ancora una cosa che mi dà da pensare, e non si tratta delle idee che stiamo descrivendo, ma del linguaggio che stiamo usando. Parliamo di un'esperienza reale per ognuno di noi, ed è naturale definirla in modi che sono coerenti con il nostro bagaglio culturale. Ma i concetti di “risposta a un invito” o di “volontà di Dio” non possono essere trasmessi in modo efficace tra culture diverse, e potrebbero persino suggerire che quello di cui parliamo sia un concetto strettamente occidentale. E questo, per me, sarebbe una grande sconfitta. Nel buddismo, ad esempio, la parola “Dio” non si trova quasi mai.»

«E quale espressione userebbero invece i buddisti?» chiese Joseph.  
«Forse “invito alla *vita*”?»

«Non sarebbe necessario solo l'uso di una parola diversa» rispose Peter.  
«In realtà credo che l'intero nostro approccio sia, per certi versi, più buddista che occidentale.

«La mia conoscenza della teoria buddista è limitata, ma credo che tale teoria inizi da un processo di orientamento, cioè da un approccio che enfatizza un processo di crescita. Il potenziale problema, quando si parla di una “chiamata al servizio di Dio”, è che tale frase risulta molto concettuale: s'intende sempre una mia *interpretazione* di ciò che Dio vuole che io faccia. La vera distinzione è tra *concetto* ed *esperienza*: l'esperienza di elevarsi al servizio di Dio, o della vita, o dell'universo, o di qualunque altro termine vogliamo usare *contro* una credenza in tale servizio.

«Ora, si tratta di una distinzione davvero sottile, dunque l'approccio buddista si basa su discipline rigorose di sviluppo personale che iniziano dal fare attenzione al nostro attuale modo di vivere e al ruolo del pensiero nella prigione che ci siamo creati. Come abbiamo detto, finché non riusciamo a dominare il nostro pensiero, a “rasserenare la mente”, non possiamo uscire dalla prigione del nostro modo di pensare. Solo allora potremo aprirci a ciò che sta emergendo.

«Il nucleo della teoria buddista è che l'essere umano esiste in due ordini interdipendenti<sup>113</sup>. Uno è l'ordine manifesto, il dominio dei fenomeni manifesti, sia tangibili che intangibili. L'altro è l'infinito, l'assoluto, il trascendente, l'universale oltre la forma, oltre il pensiero, oltre ogni “cosa” – che in genere viene definito *suchness* (“quiddità”). E l'essere umano esiste, letteralmente, laddove questi due ordini si intersecano, spazio che nei testi antichi viene chiamato *Tathagata-garbha*. Il termine sanscrito *Tathagata*, che era originariamente uno dei termini con cui si alludeva al Buddha storico, Siddharta Gautama, nel tempo è divenuto sinonimo di “talità” o “assoluto”. Il sanscrito *Garbha* significa “matrice” o “grembo”. Così l'essere umano esiste, per sua natura, nella matrice dell'interazione tra assoluto e manifesto. Non esistiamo nell'uno o nell'altro, ma in entrambi, perché – e questo è il concetto chiave nella visione del mondo non dualistica del buddismo – il manifesto non esiste senza l'assoluto, e l'assoluto non esiste senza il manifesto. Sono inseparabili, penetrano l'uno nell'altro. Secondo la teoria buddista, l'illuminazione è possibile perché esistiamo nell'assoluto e nel fenomenico.

«Da questo punto di vista, ciò che noi abbiamo chiamato “presencing” è possibile proprio grazie a questo grembo in cui interagiscono l’assoluto e il manifesto. Credo che i buddisti direbbero che il presencing può verificarsi finché sviluppiamo la capacità, a livello individuale e collettivo, di ampliare la nostra coscienza consapevole in entrambi i domini. Di norma siamo abituati al dominio di ciò che è manifesto o fenomenico, e facciamo attenzione solo a ciò che è tangibile, al punto di vedere noi stessi come cose materiali, come meri corpi. Ma intimamente possediamo questa capacità assai superiore, che può essere coltivata e migliorata.»

«E questo percorso nel ciclo di apprendimento della U fornisce un linguaggio per descrivere questo processo di crescita» disse Betty Sue.

«Sì, soprattutto quando pensiamo alla U per un periodo di tempo piuttosto lungo. È per questo che tale percorso corrisponde in larga misura alla teoria confuciana dello sviluppo della leadership, così come l’ha spiegata il maestro Nan» disse Peter.

«Dunque ciò che è considerato un Dio esterno e trascendente dalle grandi religioni occidentali è invece ritenuto immanente dalle religioni orientali» disse Otto.

«Esatto.»

«Il punto chiave non è proprio che lo studio, la meditazione e le altre forme di crescita personale diventano essenziali, nel tempo, per costruire la capacità di essere uno “strumento” di servizio?»

«Proprio così» rispose Peter. «Non è solo una questione di credere o di voler essere strumenti; bisogna svilupparne la capacità. È per questo che ho detto che la teoria buddista si concentra sul processo di crescita. Ci sono tre aree di base su cui bisogna lavorare. Per prima cosa si deve meditare o “esercitarsi”, cioè allenarsi nella disciplina di rasserenare la mente. In secondo luogo bisogna studiare – i Sutra, il Corano, la Torah, la Bibbia; tutto ciò che aiuti a sviluppare una conoscenza teoretica. E infine bisogna impegnarsi al servizio, fare cioè quello che i buddisti chiamano “voto”. La crescita personale attraverso queste tre fasi.

«L’enfasi del buddismo sulla crescita personale si è completamente persa nella cristianità mainstream, ma è presente nella tradizione mistica cristiana e nelle scuole esoteriche delle altre religioni occidentali, come il Sufismo islamico.

«Un altro punto chiave è il concetto buddista della rilevanza della parte teorica. I buddisti direbbero: “Per prima cosa devi dedicarti all’esercizio e

al servizio”. Finché la tua mente non inizia a rasserenarsi, il parlare di idee e teorie non è che un’intellettualizzazione, e può ostacolare il percorso di formazione.

«Poi, però, arriva un momento in cui si ha bisogno di nozioni teoriche. Quando l’esercizio ti ha portato a esperienze che non sei in grado di capire, hai bisogno di un supporto teorico. Altrimenti, se cerchi di interpretare queste esperienze trascendenti con un modo di pensare “profano” (o potremmo dire “materialistico”), il tuo processo di crescita personale farà un passo indietro.»

«È esattamente ciò che abbiamo detto a proposito degli ex prigionieri, che hanno bisogno di una teoria e un linguaggio adeguati!» esclamò Betty Sue. «È per questo che considero questa nostra collaborazione un’occasione di apprendimento su come articolare una teoria, un modo di spiegare le cose e di comunicare. Ovviamente le varie tradizioni spirituali hanno fornito linguaggi di questo tipo per molto tempo. Ma noi abbiamo bisogno di un linguaggio adatto al tempo presente, che cioè possa gestire il collettivo oltre all’individuale, e che trascenda i tradizionali confini tra i concetti di tribù, nazione e cultura.»

«Certo» concordò Peter. «Ma una nuova teoria è utile solo se un numero sufficiente di persone ha vissuto esperienze che le hanno portate ad avvertire l’esigenza di trovare nuovi modi di vedere le cose, e se tali persone riconoscono di non essere le sole ad avvertire tale esigenza. Quindi anche le interviste e la condivisione di esperienze di presencing collettive e individuale sono importanti.»

«Sapete, una delle cose che abbiamo visto è che molte persone vivono esperienze di questo tipo al di fuori del contesto delle religioni organizzate», sottolineò Otto, «in contesti sociali o comunitari. Molte delle discussioni sulla spiritualità oggi sono piuttosto personali, e gli incontri spirituali avvengono al di fuori dei confini della religione organizzata.»

«È un punto importante» disse Peter. «Il rovescio della medaglia è che trovo che i tentativi di sintesi tra religioni – pensiamo alle dichiarazioni formali di un sistema di valori, ad esempio – siano alquanto sterili. La dichiarazione universale dei diritti umani è un buon documento, scritto con sensibilità, che mira a risultare accettabile in varie religioni diverse. Ma credo che non colga il punto fondamentale. Il fondamento di questa

trasformazione dev'essere l'esperienza, non il concetto, e le esperienze del trascendente devono avvenire "dove viviamo le nostre vite quotidiane"».

«E lo stanno facendo» disse Joseph. «È successo a ognuno di noi, e sta succedendo nelle società, nelle comunità e nelle organizzazioni: le persone trovano un potere straordinario quando si abbandonano all'impegno.»

«È una visione coerente con il crollo delle istituzioni mainstream e della fiducia in esse» disse Betty Sue. «Poiché la gente non si fida più delle tradizionali forme e strutture istituzionali, una qualunque istituzione che si erga a protettrice di tali esperienze perderà di credibilità. Il potenziale del presencing è immanente, dunque può avvenire in qualsiasi luogo. Nessuno, e nessuna istituzione, può rivendicarlo per sé.»

Otto annuì. «Come ha detto l'artista tedesco Joseph Beuys, "Oggi i misteri o le magie non avvengono più in chiesa, ma alla stazione centrale", cioè al centro della vita quotidiana.»

«Ed è per questo che abbiamo bisogno di linguaggi per parlare di queste esperienze e di questo profondo processo di cambiamento che non siano afferenti alla sfera religiosa, ma nemmeno troppo specialistici» proseguì Betty Sue.

«In particolare, ho ancora qualche dubbio sull'espressione "trasformazione della totalità", o "del tutto". Mi ritrovo sempre a pensare che questa espressione faccia riferimento a una qualche azione coordinata su scala globale. Temo che parole del genere possano portare la gente ad arrendersi. Dopotutto, chi è che agisce su scala globale? Forse il CEO di una grossa multinazionale, il Presidente o primo ministro di un paese, un funzionario delle Nazioni Unite; ma la maggior parte di noi certamente non lo fa. Capite i miei dubbi?»

«Sì» rispose Peter «e anch'io a volte ho avuto reazioni analoghe. È come se, usando un linguaggio del genere, ci stessi automaticamente auto-escludendo.»

«Ma tutto ciò che abbiamo imparato da persone come Bohm, Bortoft, Kabat-Zinn, Rosch eccetera ci dice che questo non è vero» disse Otto. «La totalità emergente si manifesta a livello locale; si manifesta in comunità e gruppi particolari, e, in definitiva, in noi in quanto individui.»

«Così» disse Betty Sue «stai dicendo che se, da una parte, l'espressione "trasformazione della totalità" potrebbe apparire come un programma globale integrato, in realtà il senso di tali parole è praticamente l'opposto?»

«Tutto dipende da come usiamo la parola “totalità”. Stiamo parlando della percezione di una totalità che si disvela in ognuno di noi, nella situazione presente, e di un’azione al servizio di essa» disse Otto. «L’altra accezione di “totalità”, l’accezione da programma globale integrato, è ciò che conduce alla strada senza fondo che Bortoft definisce “falsa totalità”.»

Joseph sorrise. «Un altro paradosso. Mettersi al servizio della totalità emergente significa prestare attenzione a ciò che, proprio ora, è all’interno della mia consapevolezza, a ciò che è completamente locale, e abbandonarsi, donarsi a ciò che adesso ci viene chiesto.»

«Quindi abbiamo un nuovo assioma sistemico» disse Peter. «*Ciò che è più sistemico è più locale*. I sistemi più profondi che realizziamo sono radicati nel tessuto della vita quotidiana, fino al dettaglio più minuscolo.

«È un concetto fondamentale. Tutti possiamo cambiare il mondo, ma solo se facciamo sempre più esperienza della totalità nel presente. È la “coscienza in evoluzione” che Bohm ritiene indispensabile per comprendere la teoria dell’ordine implicato. E ora capisco che è anche lo sviluppo della consapevolezza necessario per “vedere l’assoluto nel manifesto”, come direbbero i buddisti.»

«Il che avviene solo se impariamo a usare noi stessi come strumenti per far sì che emerga qualcosa di più grande di noi, dovunque agiamo», disse Otto, «come genitori, cittadini, community organizer o manager di grandi multinazionali.

«E questo mi fa venire in mente che non abbiamo parlato abbastanza del potenziale “lato oscuro” dell’intera questione.»

«Qualche tempo fa, a Vienna, vidi in TV un’intervista a una segretaria di Adolf Hitler» disse Otto. «Fu un’esperienza incredibile. La donna descrisse le ultime settimane a Berlino nel 1945 e parlò di quei pochi che ancora continuavano a seguire il loro folle piano, anche sotto i bombardamenti continui e nonostante ormai fosse chiaro che il loro progetto non si sarebbe compiuto.

«Per tutta l’intervista la donna continuò a dire che non riusciva a ricordare alcuni aspetti della sua esperienza. Non ricordava, ad esempio, le emozioni e i sentimenti che aveva provato. Mentre la guerra si avvicinava alla conclusione, lei si muoveva come se avesse inserito il pilota automatico: non rammentava alcuna emozione, alcuna capacità di sentire e percepire, indipendentemente dalla consapevolezza dello scopo da

perseguire. Niente di niente. Era come se il suo mondo interiore fosse completamente congelato.

«Ma mentre la donna raccontava la sua storia... successe qualcosa. Alla fine dell'intervista il suo viso si era trasformato completamente. Mentre lei descriveva gli ultimi giorni di crollo totale, si poteva letteralmente vedere l'orrore che le si affacciava sul viso, soprattutto negli occhi. Stava vivendo le emozioni passate, che si stavano "scongeland", e si stava connettendo emotivamente agli eventi in modi che non aveva potuto sperimentare all'epoca.

«Dopo la guerra, e per il resto della sua vita, la donna si dedicò al volontariato anonimo in organizzazioni di basso profilo. Morì il giorno dopo la prima trasmissione in TV dell'intervista. Pochi giorni prima l'intervistatore, un artista austriaco molto noto, aveva avuto con lei una breve conversazione. In quell'occasione lei gli aveva detto che finalmente, per la prima volta, poteva iniziare a perdonarsi<sup>114</sup>.

«Se Hitler è l'emblema del male, questa intervista fornisce un punto di vista interessante sul funzionamento del male. È una sorta di "congelamento delle capacità più profonde". È per questo che si continua ad agire. Alla donna ci sono voluti cinquant'anni per rendersene conto.»

«È un esempio perfetto del concetto di diventare uno strumento di una volontà che non è la tua» disse Betty Sue. «Ed è proprio per questo che la gente teme che questo processo possa celare dei pericoli: si rischia di trasformarsi in una sorta di robot. Non si entra nella matrice generativa, ma si viene disumanizzati.»

«Credo che questa storia sia utile a tutti noi» disse Joseph. «Ciò che Otto ha appena descritto è l'opposto di ciò di cui stiamo parlando, cioè del mettersi al servizio della vita. Questo era un servire la morte.»

«Non credo che, ora come ora, stiamo descrivendo cose così fuori dal comune» disse Peter. «Ovviamente quello di Otto è un esempio molto forte, in cui noi ci troviamo "dall'altra parte" a parlare di "loro", di quelle altre persone. Noi però stiamo descrivendo la vita della maggior parte di coloro che lavorano nelle organizzazioni; chi viene usato come strumento per servire qualcosa di diverso dalla vita, perde i suoi sentimenti e la capacità di percepire e va avanti solo per movimenti meccanici. Questo avviene costantemente, ad esempio, nelle multinazionali, il cui unico scopo è guadagnare per il gusto di guadagnare.»

«Sapete, i nazisti erano convinti di agire al servizio del futuro. Solo che era un futuro diverso» disse Betty Sue.

«Esatto» rispose Peter. «E, proprio come la segretaria di Hitler, quando siamo in situazioni di questo tipo giustificiamo le nostre azioni con il bisogno di far andare avanti le cose, per proteggere ciò che esiste ed eseguire il compito che ci è stato affidato. Proprio come lei, diciamo “Beh, questo è quello che dev’essere fatto in questo momento. Presto sarà finito, e allora potremo fare qualcosa di diverso.»

«Peter, il tuo commento sulla vita di chi lavora nelle organizzazioni moderne mi colpisce molto» disse Joseph. «Non dimenticherò mai una particolare intervista che feci a un dirigente di un’importante azienda. Man mano che la nostra conversazione andava avanti, lui si apriva sempre di più. Finché non iniziò a raccontarmi di tutti i compromessi che aveva dovuto fare nella vita per salire la scala gerarchica dell’organizzazione. All’epoca non ci aveva pensato più di tanto; gli sembrava solo di fare ciò che doveva per avere successo. E anche lui mi disse esattamente la stessa cosa: che aveva perso del tutto la capacità di sentire e percepire. Alla fine mi guardò negli occhi e mi disse: “La persona che sono diventato non mi piace per niente”.»

«Quindi il lato oscuro del processo di divenire strumenti è la perdita del nostro senso di autonomia, della nostra volontà e della nostra reale capacità di scelta» disse Otto.

«Oltre che della nostra umanità, cioè la capacità di sentire e percepire» aggiunse Betty Sue.

«Ma siamo onesti: non è proprio quello che sta accadendo a molti di noi nel mondo più grande, attraverso il cosiddetto “processo di globalizzazione”?» domandò Peter. «Se ponessimo a ogni cittadino della società globale contemporanea la domanda “Saresti disposto a lasciare che una tua decisione d’acquisto comporti la distruzione di intere specie?”, lui sicuramente ci risponderebbe di no. E la stessa cosa risponderebbe se gli chiedessimo se davvero vuole provocare consapevolmente il riscaldamento globale e lo scioglimento della calotta polare, oppure impedire alle popolazioni dei paesi in via di sviluppo di avere accesso ad acqua potabile, visto che l’acqua è di proprietà di produttori le cui aziende si espandono perché noi acquistiamo i loro prodotti. Eppure è proprio quello che sta succedendo. Le nostre decisioni d’acquisto sono mediate dalla rete di organizzazioni che si estendono nel mondo per fornirci i beni e i servizi che



compriamo. Come il tuo dirigente, Joseph, anche noi facciamo ciò che ci sembra necessario per avere successo, e sospetto che, se potessimo vedere le conseguenze delle nostre azioni, non ci apprezzeremmo per niente.

«Mi chiedo quanto siamo diversi, in fondo, da quella segretaria di Hitler. Siamo negli ingranaggi di questa macchina gigante, la moderna economia globale, e veniamo usati come strumenti per i suoi scopi. Siamo noi, collettivamente, a costruire questa macchina, ma a livello individuale ci sentiamo intrappolati. Abbiamo spostato così tanto il peso sulla macchina che non vediamo più molte opzioni, anche se magari tali opzioni esistono. Non possiamo più rintanarci nei boschi e vivere dei prodotti della terra. Così “congeliamo” la nostra capacità di percepire ciò che sta succedendo; neghiamo le conseguenze ad ampio raggio del nostro modo di vivere.»

«È di nuovo lo scenario della prigionia, no?» disse Betty Sue.

«Certo» rispose Peter. «Viviamo nella caverna e, coerentemente, soffochiamo i nostri sensi.»

«E impediamo agli altri di scegliere di vivere diversamente» aggiunse Joseph.

Betty Sue annuì, e Peter disse: «È per questo che il concetto di “divenire uno strumento” è così pericoloso. Da una parte è un concetto appassionante, perché ricco di potenziale, ma dall'altra tocca paure profonde. A un certo livello ci rendiamo conto che veniamo già usati, in certa misura, come strumenti senza che ci venga data una possibilità di scelta.»

«È a questo che servono la chiamata al servizio e alla crescita personale» confermò Otto.

«Esatto» disse Peter. «Non c'è altro modo per uscirne. Magari non saremo in grado di cambiare il sistema più grande nel giro di una notte, ma possiamo impegnarci al continuo sviluppo della coscienza e della capacità di scelta. Ecco perché la crescita personale è così importante: ti mantiene sensibile e “nella matrice”, per così dire.»

«La capacità di scelta è il concetto chiave», disse Joseph, «ed è sempre collegata alla nostra coscienza.»

«Qualche tempo fa io e Adam incontrammo Carlos Barrios, un prete maya scelto dagli anziani del suo villaggio per studiare e diffondere la teoria maya dell'unità e armonia nel mondo. Fu un incontro straordinario, simile a quelli con Brian Arthur, John Milton e gli altri che ci hanno aperto

la strada alla scoperta del percorso a U. La concezione maya è inscindibile dal calendario maya, e mentre Carlos ce la illustrava io ripensai al commento di Milton, secondo cui i maya erano autentici “maestri del tempo”. Il calendario maya, come ci ha spiegato Carlos, è composto da molteplici cicli di varia lunghezza. Forse il più famoso è il *Bolopumí*, o “lunga notte”. Cinquecento anni prima che Cortés approdasse in Messico e iniziasse la colonizzazione europea delle popolazioni indigene, i maya avevano stabilito che il *Bolopumí* iniziasse nel 1518, l’anno dell’arrivo dei *conquistadores*. Secondo il calendario, questo ciclo sarebbe stato un periodo oscuro, in cui il materialismo si sarebbe radicato tra le genti del mondo e il cuore della gente sarebbe diventato di pietra. Secondo gli antichi maya il *Bolopumí* sarebbe durato nove cicli di 52 anni ciascuno, cioè 468 anni in totale, e sarebbe stato seguito da un periodo di transizione composto da alcuni cicli più brevi. Carlos ci spiegò che l’ultimo di questi cicli di transizione – un arco di tredici anni, iniziato il 17 agosto 2001 – avrebbe segnato la “nascita di un nuovo bambino”. Nella cultura maya, un giovane diventa adulto il giorno del suo tredicesimo compleanno. Carlos disse che questo ciclo rappresentava “un’opportunità per creare un nuovo mondo”, ma anche che “il bambino sarebbe nato in un periodo di grande caos e turbamento”.

«A queste parole io tirai fuori la mia agenda e scoprii che il 17 agosto era il giorno in cui i sei di noi seduti in cerchio a Stowe si erano impegnati a creare quella che, credo, sarà chiamata Global Leadership Initiative. Carlos disse che la cosa non lo sorprende affatto, perché in tutto il mondo, quel giorno, erano state fatte scelte di tipo generativo.

«L’invito è chiaro: per l’intero periodo di tredici anni dobbiamo fare il possibile per creare un equilibrio e una connessione con gli altri. “Stiamo affrontando questi problemi” disse Carlos “a causa della nostra mancanza di relazioni, non solo con gli altri, ma anche con la natura. Il mio compito è aiutare il genere umano a capire che sta andando incontro all’autodistruzione, a meno che non ritorni a un equilibrio e all’armonia con la natura.”

«Mentre Carlos parlava, all’improvviso mi tornarono in mente le parole di John Milton: “Il destino della specie umana è ancora in gran parte nelle nostre mani. Dev’esserci una profonda trasformazione del nostro spirito e della nostra mente e delle nostre relazioni con gli altri e con la terra”. È come se dovessimo essere coscienti e consapevoli che ogni scelta che

facciamo ha il potere di influenzare le cose, in un modo o nell'altro. E che tali scelte sono un risultato diretto della profondità con cui percepiamo e sperimentiamo il presencing.

«La gente ha un atteggiamento scettico nei confronti delle profezie, ed è comprensibile; ma io credo che, se usate saggiamente, le profezie abbiano la stessa funzione degli scenari, come lo scenario del requiem globale. Possiamo vederle come predizioni, ma in questo caso esse perdono il loro potere. La loro maggior forza è sul modo in cui noi vediamo il presente e le scelte derivanti dalla nostra percezione. Le forze in gioco nel mondo sono opera nostra; ed io so, nel mio cuore, che *abbiamo effettivamente* il potere di creare forze diverse se possediamo la volontà di imparare a vedere.»

La giornata volgeva al termine, quando Betty Sue chiese: «Se dunque dovessimo condensare in una sola frase le nostre conoscenze, fino a questo momento, sul nucleo del presencing e del percorso a U, come lo faremmo?»

«Una profonda apertura del cuore, trasformata in azione» disse Joseph. «Come ha detto Phil Lane, un insegnante indiano americano: “La strada più lunga che ti troverai mai a percorrere sarà il viaggio sacro dalla mente al cuore”. Anche se non è una sola frase... sono due!»

Ci mettemmo a ridere, poi Otto disse: «Per me il nucleo del presencing è un risveglio collettivo: un divenire coscienti di chi siamo veramente connettendoci al nostro superiore Sé futuro e agendo in base a esso, e usandolo come veicolo di creazione di nuovi mondi».

«Io direi che è lo spazio in cui arde il fuoco della creazione, fuoco che poi si fa strada nel mondo attraverso di noi» propose Betty Sue.

«Di recente qualcuno mi ha chiesto come spiegherei tutto questo a un bambino di otto anni» disse Peter. «Ed io, senza pensare, ho risposto: “Non abbiamo idea della nostra capacità di creare da capo un altro mondo”.»

## Epilogo

### «Con la scomparsa dell'uomo, il gorilla avrà qualche speranza?»

*Aprile 2002*

Ci riunimmo per l'ultima volta in Maple Avenue una splendida mattina di primavera. Gli alberi avevano appena iniziato a fiorire, e nella stanza risuonavano le voci allegre dei bambini che giocavano dall'altra parte della strada. La conversazione iniziò lentamente.

«Sapete, continuo a farmi una domanda» esordì Betty Sue. «Ricordate quando vi ho incoraggiato a parlare di ciò che avviene alla “base della U” e abbiamo concluso che qualcosa, nel nostro senso di scopo, si trasforma? “Scopo” inteso non in un'accezione puramente individualista, ma, come dice Otto, come apertura a un sé e a un proposito più grande.

«Mi chiedo, quindi, se ciò che abbiamo esplorato sia davvero incentrato interamente sullo scopo. Se sempre più “ex prigionieri” vengono spinti verso livelli più profondi di consapevolezza di un proposito più ampio, non pensate che potrebbe svilupparsi un senso di scopo *collettivo*, in grado di accelerare l'intero processo U dovunque esso si verifichi?»

«Esistono vari livelli di “collettivo”. Tu a quale alludi?» chiese Peter.

«Beh, potenzialmente a tutti: dallo scopo di un gruppo che collabora a quello dell'umanità nel suo complesso.»

«Può darsi. Ma credo che, allo stato attuale, per noi sia impossibile considerare la questione dello scopo dell'intera umanità.

«Ricordate il romanzo *Ishmael* di Daniel Quinn, la conversazione tra l'uomo e il gorilla<sup>115</sup>? Quel libro ha avuto un profondo impatto su di me, perché mostra chiaramente come e per quale motivo ci siamo progressivamente separati dalla natura a partire dalla rivoluzione agricola – o, come scrive Quinn, dall'avvento del “totalitarismo agricolo”. Ma c'è una

parte della storia che non sono mai riuscito a capire, e che mi è rimasta in mente per anni.

«Il libro inizia con il narratore che risponde a un’inserzione sul giornale, qualcosa del tipo “Insegnante cerca studente che voglia salvare il mondo”. Quindi si reca in un comunissimo palazzo di uffici, trova l’appartamento indicato nell’inserzione ed entra in una stanza buia. Quando i suoi occhi si abituano all’oscurità, capisce di trovarsi davanti a un grande pannello di vetro. Dall’altra parte del vetro c’è Ishmael, il gorilla che ha pubblicato l’annuncio.

«La conversazione che segue è un vero e proprio viaggio lungo la U. Ishmael guida il narratore in un percorso di apprendimento, affinché l’uomo impari a “vedere” alcune delle convinzioni più radicate nel genere umano – convinzioni condivise da quasi tutte le società moderne, che ormai sono così date per scontato che è quasi impossibile rendersi conto del loro impatto.»

«Quando ho letto quel libro per la prima volta, l’intera idea di una conversazione telepatica tra un uomo e un gorilla mi è sembrata un po’ troppo forzata» disse Otto. «Poi ho capito che un dialogo con un rappresentante di un’altra specie è un ottimo modo per evidenziare convinzioni condivise che da soli non possiamo vedere.»

«Come la visione prodotta dalla “conversazione” di Joseph con la balena e l’otaria» disse Betty Sue.

«Giusto» disse Peter. «Ma in quella prima scena c’è qualcosa di molto interessante. Ricordate cosa c’è dietro Ishmael?»

«Appeso al muro vi è un cartello» rispose Otto. «Ma non ricordo cosa c’è scritto.»

«C’è scritto: “Con la scomparsa dell’uomo, il gorilla avrà qualche speranza?”.»

«E tu come lo interpreti?» chiese Betty Sue.

«È una frase che nella storia confonde il narratore, che sembra considerarla una sorta di *koan*, un indovinello» rispose Peter. «L’uomo esprime frustrazione per la sua ambiguità, poi sceglie di ignorarla. La frase non compare più fino alla fine del libro.»

«È una domanda strana. Tutte le evidenze suggeriscono che i gorilla starebbero molto meglio senza l’uomo» disse Otto. «La loro sopravvivenza, e quella di molte altre specie, è minacciata dal nostro stile di vita. Ma il cartello sembra suggerire l’opposto.»

«È vero» disse Peter. «Ma per quanto il cartello possa sembrare privo di senso, in realtà io credo che ponga una domanda fondamentale, quella su cui si basa l'intero viaggio lungo la U del narratore, e forse anche il nostro.

«Come dici tu, Otto, noi uomini siamo una minaccia per la sopravvivenza dei gorilla, come sostengono tutti coloro che cercano di evitarne l'estinzione. Se l'uomo sparisse, i gorilla non avrebbero più bisogno di alcuna protezione. Perché, allora, Ishmael chiede se può esserci speranza per i gorilla anche senza l'uomo? Questa domanda non ha senso, visto il nostro attuale modo di pensare. E questo, credo, è il nocciolo del problema.

«Ishmael sta ponendo una domanda radicale: il gorilla può davvero aver bisogno dell'uomo? Non solo per essere protetto, ma per qualcosa di più? È una cosa che abbiamo smesso di chiederci; è una domanda sulla nostra finalità come specie, sulla nostra finalità all'interno della più ampia rete della vita, dell'intero universo. Il fatto è che, secondo me, noi non ci consideriamo più parte di tale universo. Vediamo il nostro scopo solo in termini umani: cosa vogliamo, come possiamo migliorare la nostra situazione personale. Non ci chiediamo come potremmo contribuire alla vita nella sua totalità, ed è per questo che il problema dello scopo – come quello sollevato da Betty Sue – oggi per noi non ha, fondamentalmente, alcun significato.»

«Il che significa che non abbiamo affatto uno scopo più ampio» disse Joseph. «Viviamo, semplicemente, per soddisfare i nostri desideri e raggiungere i nostri obiettivi egoistici, costruendo un mondo secondo i termini umani. Come si può avere uno scopo più ampio se si è separati dalla realtà più grande?»

«Consideriamo l'universo vivente attorno a noi niente più che un insieme di “risorse naturali” che esistono solo perché noi possiamo attingerci e usarle» disse Peter. «Persino il DNA, il sistema di programmazione della nostra vita, è qualcosa da sfruttare per soddisfare le nostre esigenze, senza pensare a come questo potrebbe influenzare le altre specie.

«Il movimento ambientalista si concentra principalmente su come essere “meno dannosi”, cioè su come “prendere o distruggere meno”. Ma che succederebbe se gli uomini, come specie, avessero davvero una finalità? Che succederebbe se potessimo contribuire in modo distintivo, cioè se potessimo *dare* anziché limitarci a *prendere*?»

«In questo senso, postulare lo scenario del requiem globale equivale semplicemente a riconoscere che abbiamo esaurito le possibilità di far parte del gruppo “Prendi”, come direbbe Quinn» disse Otto. «Un conto è se un villaggio, o persino uno Stato, prende più di ciò che dà. Ben diverso è prendere senza mai lasciare niente a livello globale, come sta facendo l’umanità nel suo complesso.

«Quindi, Peter, stai dicendo che potrebbe non esistere nessun percorso alternativo che non implichi una riscoperta del motivo per cui siamo qui – perché solo allora possiamo iniziare a vedere ciò che possiamo dare davvero.»

«Esatto, e per farlo dovremo pensare in modo diverso, cioè considerarci parte dell’universo. Gli antichi Anasazi, come molte popolazioni indigene, avevano l’usanza di organizzare danze e cerimonie per mantenere l’equilibrio dell’universo. Credevano che, se non l’avessero fatto, sia loro che infinite altre forme di vita ne avrebbero patito le conseguenze. Forse il nocciolo del problema è proprio questo: dobbiamo riscoprire qual è la nostra danza – oggi, nel mondo moderno – e chi siamo noi, i danzatori.»

«Quindi vedere il nostro viaggio collettivo lungo la U come una riscoperta della nostra finalità mette in luce alcune domande più profonde» disse Betty Sue. «Chi siamo? Gli esseri umani sono fundamentalmente separati o, piuttosto, inseparabili dalla natura? Dobbiamo ri-sperimentare il nostro posto nell’universo prima di riuscire a vedere in che modo esso ha bisogno di noi e in che modo noi abbiamo bisogno dell’universo. E non si tratta di una semplice scoperta mentale. Ricordi la sofferenza percepita in Baja California, Joseph?»

«Non potrò mai dimenticarlo. Era una sensazione molto simile al dolore che si prova quando si perde una persona amata. Ma non si trattava di una perdita singola; è stato più come scoprire che avevo una famiglia di cui non avevo mai saputo niente, e rendermi conto che stava soffrendo.»

«E da questo dolore hai trovato il tuo legame con lo scopo suggerito dalla domanda di Ishmael» proseguì Betty Sue.

«Sì» rispose Joseph. «Per me è uno scopo legato alla nostra responsabilità di divenire strumenti e alle nuove possibilità di vita, anche se non abbiamo idea di quali possano essere.»

«Forse verranno fuori dall’intelligenza collettiva che sta emergendo nei global network» disse Otto. «È ciò che Nicanor Perlas chiama “il vero

messaggio della globalizzazione: divenire più consapevoli della profondità delle interconnessioni tra esseri umani nell'intera società".»

«Credo che sia una possibilità reale, ma solo se possiamo aprire il nostro cuore alla ricerca del nostro spazio» disse Betty Sue.

«E quando lo faremo, scopriremo che questa interdipendenza opera *in entrambe le direzioni*» disse Peter. «Forse la sofferenza dell'otaria da te percepita, Joseph, derivava dalla sua perdita di relazioni con noi, oltre che dalla nostra perdita di relazioni con lei.»

«Come una famiglia costretta a dividersi» disse Joseph, annuendo.

«Credo che questo scopo più ampio sia stato sempre implicito nelle nostre conversazioni» disse Betty Sue. «Il campo del futuro è ciò che entra in gioco quando diventiamo consapevoli del motivo per cui siamo qui. Dobbiamo prima capirlo a livello intimo, come ha fatto Joseph nel suo viaggio in Baja California. Ma il più ampio senso di sé che si sviluppa alla base della U incontra naturalmente uno scopo più ampio.»

«A quel punto ci sentiamo sia parte della totalità che la totalità stessa» disse Otto. «Non è proprio questo che David Bohm ha detto a Joseph a Londra a proposito della "condizione naturale del mondo umano"? Una condizione di "separazione senza separatezza"?»

«Ma l'idea della separatezza è così radicata che non riesco a immaginare cosa sia necessario fare per scazarla» disse Peter. «Molti speravano che, dopo gli eventi dell'11 settembre, ormai fosse chiaro che la vita delle persone di tutto il mondo può essere influenzata da chiunque. Ma le conseguenze di quel segnale d'allerta mostrano che tali eventi possono scatenare anche grandi paure, e persino avere un effetto opposto, cioè spingerci sulla difensiva e rafforzare la separatezza.»

«Solo la paura può separarci» disse Otto. «Maturana dice che "l'amore è l'unica emozione che amplia l'intelligenza", perché ci connette agli altri.»

«Forse dobbiamo solo imparare a vedere ciò che è dimostrato dalle ricerche, come gli esperimenti sui generatori di numeri casuali: quanto sono impercettibili ma estesi i campi di cui facciamo parte» disse Joseph.

«E anche che l'evoluzione forse non si esaurisce con noi» aggiunse Peter. «Verso la fine del libro, Ishmael racconta una storia molto divertente: un giorno un antropologo aveva trovato una medusa sulla spiaggia, e le aveva chiesto come fosse arrivata ad assumere la sua forma. L'animale aveva descritto nel dettaglio l'evoluzione dei batteri in organismi multicellulari e poi in organismi acquatici più complessi, finché non era



divenuta rosa per l'orgoglio e aveva detto: "E alla fine *apparve la medusa!*"<sup>116</sup>.»

«Beh, è rassicurante sapere che forse non abbiamo il monopolio sulla miopia delle specie» disse Betty Sue ridendo.

«Ma, per quanto possa sembrare sciocco, è vero che agiamo come se l'evoluzione si fermasse con noi, come se l'obiettivo ultimo del progetto della natura sulla terra, durato quattro miliardi di anni, fossimo noi. Probabilmente le cose cambierebbero se capissimo che potrebbe non essere così. Forse siamo qui per aprire la strada a ciò che deve venire dopo, e forse il nostro stato di consapevolezza lo influenzerà.»

«Sicuramente questo alzerebbe la posta in gioco per una nostra collaborazione globale» disse Joseph.

«È vero» concordò Peter. «E credo che tu abbia ragione, Joseph: alcune delle nuove ricerche potrebbero aiutarci a riconoscere che siamo parte di questo campo vivente, generativo – e che lo influenziamo, proprio come esso influenza noi. È una cosa che mi è tornata in mente qualche settimana fa, quando Fred Matser è venuto a trovarmi dall'Olanda. Fred ha aperto una fondazione benefica che sostiene i ricercatori di tutto il mondo affinché contribuiscano a una comprensione più profonda della vita<sup>117</sup>. Prima di andarsene mi ha dato un regalo, un libro basato sulle ricerche di Masaru Emoto in Giappone. L'ho ringraziato, l'ho salutato e ho messo momentaneamente il libro da parte.

«Quando l'ho aperto, qualche giorno dopo, sono rimasto sorpreso. Il libro era composto soprattutto di figure –immagini bellissime – che raffiguravano l'acqua, in varie sue forme. Emoto ha sviluppato un metodo che sfrutta la tecnica della risonanza magnetica per fotografare i cristalli formati dall'acqua quando congela<sup>118</sup>. I suoi risultati sono piuttosto controversi e, chiaramente, ancora in fase esplorativa. Sono anche piuttosto difficili da replicare, per varie ragioni, dunque credo che la cosa migliore sia considerarli una commistione di scienza e arte. Eppure, per quanto ne so, alcuni scienziati li stanno prendendo molto seriamente<sup>119</sup>.

«Emoto afferma di essere affascinato dall'acqua da molto tempo, perché ognuno di noi è composto in larga misura da tale elemento. Al momento della concezione di un embrione "l'acqua costituisce circa il 95% dell'ovulo fecondato". Da adulti costituisce circa il 75% del nostro peso corporeo, percentuale che corrisponde approssimativamente a quella della superficie terrestre coperta dall'acqua. Anche se viviamo sul "pianeta

dell'acqua", "ciò che abbiamo appreso da queste esperienze" sostiene Emoto "è che sull'acqua non sappiamo niente"<sup>120</sup>.»

«Che c'è di così misterioso nell'acqua?» chiese Otto.

«Te lo spiego subito» rispose Peter.

Acqua della sorgente Sanbu-Ichi

*IHM Research Institute*

*ihm0503230078*

Acqua della grotta Ryusendo

*IHM Research Institute*

*ihm0503230078*

Fontana a Lourdes, Francia

*IHM Research Institute*

*ihm0503230078*

«Tanto per cominciare, la bellezza dell'acqua può essere riscontrata attraverso un fatto molto semplice. La prima metà del libro è composta da fotografie dei cristalli d'acqua da varie sorgenti di tutto il mondo. Il fatto che questi cristalli – formati dalla sostanza più comune sulla terra – siano così belli è, per me, una straordinaria esperienza di riconnessione, come l'esperienza di Joseph in Baja California. Ogni fotografia è stata scelta tra oltre cento immagini di cristalli fotografati dalla stessa fonte<sup>121</sup>.

«Ma non sempre l'acqua può essere definita "bella". Ci sono anche foto di acqua contaminata prelevata da fonti urbane, che spesso forma solo strutture parziali. Viceversa, i cristalli provenienti da fonti che la gente ritiene particolarmente pure o salutari – sorgenti remote, pozzi profondi, acqua nota per le sue proprietà curative, come quella di Lourdes – sono incredibilmente belli e complessi. In breve, l'acqua benefica forma strutture di cristalli assolutamente splendide, l'acqua inquinata no.

Acqua distillata

*IHM Research Institute*

*ihm0503230078*

«Ed è solo l'inizio. Nella seconda metà del libro, Emoto riporta fotografie tratte da diversi esperimenti, tutti basati sull'uso di acqua distillata. L'acqua distillata è, da un punto di vista chimico, quasi inerte, dunque forma cristalli molto semplici, o cristalli talmente poco sviluppati che, in pratica, non hanno una struttura netta.

«Ad esempio Emoto mostra immagini di cristalli di acqua distillata dopo che l'acqua è stata "esposta alla musica". L'acqua distillata viene trasferita in una fiala e posizionata di fronte ad alcuni altoparlanti stereo, da cui esce la musica. A quel punto vengono congelati un centinaio di campioni e i cristalli vengono fotografati.»

«Vuoi dire che questi cristalli provengono esattamente dalla stessa acqua distillata che da sola non è in grado di produrre cristalli?» chiese Joseph.

«Sì. L'unica differenza è la musica, e il suo effetto sull'acqua. Quello che mi ha colpito di più è il fatto che i cristalli sembrano riflettere, visivamente, l'essenza della musica: la precisione geometrica di Bach, l'equilibrio di ordine e flusso armonico di Mozart, la bella semplicità della musica folk. È come se l'acqua non fosse solo influenzata dalla musica, ma ne assorbisse e riflettesse il carattere.

Bach, "Aria sulla IV corda"

*IHM Research Institute*

*ihm0503230078*

Mozart, "Sinfonia in Sol Minore, n. 40"

*IHM Research Institute*

*ihm0503230078*

Canzone popolare coreana

*IHM Research Institute*

*ihm0503230078*

«Emoto ha condotto molti altri esperimenti con l'acqua. Ad esempio ha attaccato parole stampate o nomi sulle fiale dell'acqua distillata, constatando che in giapponese (e in altre lingue) la parola "bello" produce cristalli simili a merletti, mentre la parola "sporco" produce cristalli poco sviluppati che si potrebbero definire solo "brutti".»

«È straordinario» disse Joseph. «Ma, al contempo, non ne sono affatto sorpreso. L'acqua è un elemento vivo, e l'universo è più interdipendente di quanto immaginiamo. È una teoria coerente con tutto ciò che abbiamo detto.»

«Queste immagini mi comunicano che il pensiero crea la realtà» disse Otto. «È per questo che anche le più piccole azioni che derivano da un'autentica chiarezza alla base della U possono avere conseguenze inimmaginabili. L'interdipendenza dell'universo si estende dal microscopico al macroscopico, dal visibile all'invisibile.»

Acqua inquinata, diga di Fujiwara  
*IHM Research Institute*  
*ihm0503230078*

Acqua dopo la preghiera del Reverendo Kato  
*IHM Research Institute*  
*ihm0503230078*

«Emoto ha iniziato a testare direttamente quest'idea» proseguì Peter. «Ad esempio in un esperimento ha preso dell'acqua da un bacino altamente contaminato e l'ha congelata. I campioni prelevati non avevano quasi nessuna struttura di cristalli. Quindi ha chiesto a un prete, il Reverendo Kato, di sedersi vicino al bacino e di pregare per un'ora, per il benessere dell'acqua. Quando ha prelevato i nuovi campioni e li ha congelati, i cristalli erano meravigliosi.

«Beh, vorrei fare la parte della scettica di turno: io non so come interpretare le strutture che vediamo in queste immagini» disse Betty Sue. «Vorrei vedere altre ricerche. Ma sicuramente si tratta di esperimenti davvero suggestivi, potenti metafore del regno energetico che non possiamo vedere ma che influenziamo profondamente, e che ha altrettanta influenza su di noi.»

«Ovviamente un certo scetticismo è necessario, e secondo me sarà opportuno che altri scienziati abbiano la possibilità di replicare i test pilota di Emoto» ribatté Peter. «Alla fine, chissà, nel suo metodo potrebbero anche essere individuate delle falle. Ciò che mi sembra importante, però, è la coerenza dei suoi risultati con quelli di molti altri studi emergenti, come le ricerche sui generatori di numeri casuali. Tutto suggerisce un livello di

interdipendenza tra pensiero e realtà che mette in discussione la visione occidentale canonica.

«In più, l'autentica bellezza dei cristalli d'acqua mi tocca nel profondo, e mi ricorda, in modi che non riesco a descrivere, questa interconnessione.»

Alzando gli occhi dal libro, Joseph disse: «Bohm ha detto "il pensiero crea il mondo, ma poi dice 'Non sono stato io' ". Credo che queste immagini e alcuni dei risultati delle altre ricerche convalidino, semplicemente, l'esperienza di essere in completa unità con ogni forma di vita. E se riusciamo a sviluppare progressivamente la capacità di percepirlo, forse riusciremo a smettere di negare il potere dei nostri pensieri e sentimenti. Immaginate, se riuscimmo a farlo, quante cose cambierebbero.»

«Forse inizieremmo a sviluppare una consapevolezza commisurata al nostro impatto sulla totalità, una saggezza equilibrata con il nostro potere» aggiunse Otto.

«Non lo so, ma so che è il compito che ci aspetta» disse Peter. «Ogni cultura contemporanea ha avuto un suo ruolo nel percorso di separazione, dunque tutti dobbiamo far parte di questa inversione di tendenza. E, quando questo avverrà, potremo anche riconnetterci gli uni con gli altri.

«Due settimane fa ero in Egitto, in occasione del primo SoL Executive Champion's Workshop organizzato in un paese arabo. Dopo l'11 settembre, molti di noi pensavano che questo evento fosse di importanza vitale, e con l'aiuto di BP in Egitto e di alcune aziende che si occupano di apprendimento organizzativo siamo riusciti a realizzare il programma. L'appuntamento era in un resort vicino al Mar Rosso, a sud del Cairo. L'ultima sera abbiamo organizzato una cena sulla spiaggia per tutti i partecipanti e le loro famiglie. Dopo cena ho chiesto a tutti di raggiungere un padiglione open-air adiacente per una sorpresa. Non dimenticherò mai il momento della proiezione delle diapositive dei cristalli d'acqua, con la musica egiziana in sottofondo e la luna piena che si rifletteva sul Mar Rosso. È stato un vero privilegio avere l'opportunità di condividere con altre persone cosa significhi essere umani, di vedere il mondo nella sua bellezza e farne esperienza insieme agli altri.

«Dopo la proiezione, mentre camminavamo sulla spiaggia per tornare alle nostre camere, sono stato raggiunto da un manager di Saudi Aramco conosciuto durante il workshop. È una persona che ha studiato in Occidente, parla perfettamente inglese e molte altre lingue e, come molti dei suoi contemporanei, è incastrato tra due mondi: quello moderno e

quello della tradizionale cultura saudita. Quello che mi ha colpito, quella sera, non è stata solo la bellezza dei cristalli, ma anche la testimonianza di quell'uomo.

«Mio nonno mi ha insegnato che, quando sei malato, dovresti prendere una ciotola d'acqua e leggerle qualcosa” mi ha detto. “Se conosci il Corano, puoi leggerle il Corano. Ma in fondo quello che leggi non ha importanza; basta che si tratti di qualcosa che per te ha un qualche significato. Poi devi prendere l'acqua e lavarti con essa, e starai meglio. Ora capisco cosa mio nonno stesse cercando di dirmi.”

«Io ho solo una vaga percezione del significato di tutto ciò. Ma in quel momento ho sentito che noi due eravamo legati a un destino comune ben più potente delle nostre culture diverse, un destino in cui c'era uguale spazio per antica saggezza e nuova scienza.

«Bill McDonough, l'architetto ambientale americano, sostiene che il suo lavoro lo abbia portato a farsi una domanda molto semplice: “Cos'è necessario fare per tornare a essere indigeni?” – non com'eravamo, ma come potremmo essere?

«Io credo che, se riusciamo a trovare il nostro spazio, troveremo anche la nostra finalità.»

## Ringraziamenti

Noi autori abbiamo lavorato insieme, seppure in modalità e combinazioni diverse, per più di vent'anni, ma ciò che ha reso così speciale questo progetto è la collaborazione di tanti amici e colleghi.

Tratti unici di questo lavoro sono stati gli input e le idee di più di centocinquanta importanti scienziati e imprenditori sociali e aziendali, che hanno accettato di essere intervistati da Otto e Joseph. Queste interviste in genere iniziavano con un quesito molto semplice – “Qual è la domanda su cui si fonda il suo lavoro?” – e, invariabilmente, aprivano un territorio di profonda introspezione e attenzione. Se qualcuno di noi avesse mai dubitato del fatto che nella visione del mondo dominante si sta producendo un cambiamento, i colloqui con queste persone straordinarie ce l'hanno confermato e ci hanno infuso speranza: il futuro può davvero essere diverso dal passato. Senza la disponibilità di queste persone ad aprirsi, anche con fragilità, alle nostre semplici domande, questo libro non sarebbe mai nato.

Nelle fasi iniziali del progetto, Michael Jung e Jonathan Day di McKinsey Europe e Ikujiro Nonaka della Hitotsubashi University ci hanno aiutato a interpretare queste interviste. Quando le idee hanno iniziato a prendere forma e a concretizzarsi su carta, abbiamo ricevuto anche l'aiuto di alcuni intervistati: Eleanor Rosch, Francisco Varela, Bill Torbert e, soprattutto, Brian Arthur, che ci ha raggiunto in varie occasioni e ci ha dato un suo feedback sull'intero libro. Siamo in debito con Sigrun Bouius, Goran Carstedt, Khoo Boon Hui, Ante Glavas, Sherry Immediato, Seija Kulkki, Manuel Manga, Diane Senge, Ursula Versteegen, Barbara Stocking di Oxfam, David Chapman di Shell, Vivienne Cox di BP e Ann Murray Allen di HP; tutti loro hanno letto le prime bozze del manoscritto e fornito commenti di grande valore. Adam Kahane, il cui lavoro rappresenta

un'alternativa di realizzazione delle idee contenute qui, ha letto e riletto varie versioni del libro ancora *in progress*.

Vogliamo ringraziare anche i collaboratori di zona che ci hanno aiutato a completare l'ultimo round di interviste in tutto il mondo: Glennifer Gillespie e Beth Jandernoa (Sudafrica e Stati Uniti), Elena Diez Pinto (Guatemala), Tacito V. Nobre e Fabiola M. Nobre (Brasile), Darshan Chitrabhanu (India), Jacqueline Wong (Singapore) e Fabio Sragli (Europa). Un ringraziamento particolare va a Susan Taylor, che si è occupata degli aspetti logistici per l'organizzazione delle interviste per il libro e ha trascritto molte delle registrazioni.

John Milton è stato un maestro di grande ispirazione per tutti noi; se non lo avessimo conosciuto non avremmo mai potuto capire quanto le idee di questo libro siano collegate alle tradizioni antiche sulla comprensione della natura e di noi stessi come protagonisti inseparabili della danza generativa dell'universo.

Nina Krushwitz ha suggerito una semplificazione della struttura complessiva del manoscritto a cui noi non saremmo mai arrivati. In più ci ha aiutato a revisionare il libro, e lo ha accompagnato in tutte le fasi di progettazione e produzione.

La presentazione delle conversazioni nel libro segue lo spirito e il flusso generale dei nostri incontri, ma non ne riporta i dettagli. Gran parte dei meeting si sono svolti a casa di Otto e di sua moglie e partner, la dottoressa Katrin Käeuffer, a Cambridge, Massachusetts. In questa nostra impresa Katrin è stata una preziosa collega intellettuale, che si è occupata, in veste di co-ricercatrice, di dialogo intersettoriale (ad esempio per il progetto in Guatemala) e di network leadership (descritta nella storia del sistema sanitario tedesco).

I primi fondi per le interviste ci sono stati concessi da McKinsey & Company. Altri fondi sono stati erogati dal Fund for Organizational Learning del MIT, da Generon Consulting, da SoL e da singoli donatori anonimi.



## Gli autori

**Peter Senge** è *senior lecturer* presso la Sloan School of Management del MIT e presidente fondatore della Society for Organizational Learning (SoL). È autore dell'acclamato *La quinta disciplina: l'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, che ha venduto milioni di copie in tutto il mondo e che, nel 1997, è stato annoverato dalla *Harvard Business Review* tra i volumi di management fondamentali degli ultimi settantacinque anni. È co-autore del volume *The Fifth Discipline Fieldbook* (1994), insieme ai colleghi Charlotte Roberts, Rick Ross, Bryan Smith e Art Kleiner; di una seconda guida sul cambiamento sostenibile, *The Dance of Change* (1999), insieme a George Roth; e del pluripremiato *Schools That Learn* (2000), con Nelda Cambron-McCabe, Timothy Lucas, Bryan Smith, Janis Dutton e Art Kleiner.

Grazie all'eccellente capacità di tradurre le idee astratte della teoria dei sistemi in strumenti per una migliore comprensione del cambiamento economico e organizzativo, Peter è noto come uno dei teorici più innovativi in ambito di management e leadership. Oggi il suo lavoro si orienta essenzialmente verso la promozione di una collaborazione tra organizzazioni aziendali, governative e non governative per la gestione – impossibile a livello individuale – del cambiamento sistemico a lungo termine.

Laureato in ingegneria alla Stanford University, Peter si è specializzato in modellizzazione dei sistemi sociali e ha concluso un dottorato in management presso il MIT. Vive con la moglie e i figli nel Massachusetts centrale.

**C. Otto Scharmer** è *senior lecturer* presso la Sloan School of Management del MIT. È inoltre *visiting professor* presso il Center for Innovation and Knowledge Research della Helsinki School of Economics. Grande sostenitore degli approcci scientifici della ricerca-azione su scala internazionale, è co-fondatore della Society for Organizational Learning e ha collaborato come consulente con aziende multinazionali, istituzioni internazionali e organizzazioni non governative in Stati Uniti, Europa e Asia.

Scharmer ha concluso il dottorato in economia e management presso l'Università di Witten/Herdecke, in Germania. Il suo articolo "Strategic Leadership within the Triad Growth-Employment-Ecology" ("Leadership strategica nella triade Crescita-Occupazione-Ecologia) ha vinto il McKinsey Research Award nel 1991. I suoi lavori più recenti includono ricerche, in forma di interviste, con 150 eminenti pensatori in ambito di leadership, strategia e creazione di conoscenze. La sintesi di queste ricerche ha dato luogo alla struttura teorica e pratica chiamata "presencing", che Otto elabora nel volume *Theory U: Leading from the Emerging Future*. Insieme ai colleghi, Otto ha usato il presencing per promuovere l'innovazione e i processi di cambiamento sia all'interno di aziende che tra sistemi societari. Vive con la moglie e i due figli a Boston, Massachusetts.

**Joseph Jaworski** è presidente di Generon Consulting e co-fondatore di Global Leadership Initiative. Joseph ha dedicato gran parte della sua vita all'esplorazione delle dimensioni profonde della leadership trasformativa. Ha iniziato la sua carriera professionale come avvocato, specializzandosi in controversie nazionali e internazionali alla Bracewell & Patterson, una grande società legale di Houston di cui per quindici anni è stato senior partner e membro del comitato esecutivo. Nel 1975 è stato eletto membro dell'American College of Trial Lawyers. In più ha lanciato una sua attività di successo (Circle J Enterprises) e ha contribuito a fondare varie organizzazioni, tra cui una società di assicurazioni sulla vita e una raffineria.

Nel 1980 Joseph ha fondato l'American Leadership Forum, un'organizzazione non governativa finalizzata a promuovere lo sviluppo di una leadership collaborativa. Dieci anni dopo è stato invitato a unirsi alla Royal Dutch/Shell Group di Londra per guidare il rinomato team di pianificazione strategica di Shell. In seguito è tornato negli Stati Uniti come

ricercatore senior e membro del comitato direttivo del Center for Organizational Learning del MIT, ed è stato uno dei soci fondatori della Society for Organizational Learning.

Joseph è autore del volume *Synchronicity* (Berrett-Koehler, 1996), osannato dalla critica, che propone una spiegazione della leadership generativa basata sul suo lavoro e sulle sue esperienze. Insieme alla famiglia, si divide tra la costa a nord di Boston e le montagne del Vermont.

**Betty Sue Flowers** è, dal 2002, direttrice del Johnson Presidential Library and Museum di Austin, Texas. È stata *Kelleher Professor* di inglese e membro della Distinguished Teachers Academy della University of Texas di Austin. È ricercatrice senior presso l'IC2 Institute, membro onorario dell'associazione British Studies, vincitrice del Pro Bene Meritis Award e Distinguished Alumnus della University of Texas. È anche poetessa, editor e consulente aziendale, con pubblicazioni che spaziano dalla terapia poetica al mito economico e che includono due volumi di poesie e quattro libri collegati alla trasmissione *Joseph Campbell and the Power of Myth* in collaborazione con Bill Moyers. Ha condotto il programma "Conversations with Betty Sue Flowers" sul canale PBS di Austin e ha svolto la funzione di moderatrice a vari seminari aziendali presso l'Aspen Institute for Humanistic Studies. È stata consulente per la NASA, membro dell'Envisioning Network per General Motors, consulente temporaneo per il Segretario della Marina statunitense ed editor di Global Scenarios per Shell International a Londra e per il World Business Council a Ginevra (sullo sviluppo globale sostenibile e, in tempi più recenti, sul futuro delle biotecnologie).

Betty Sue si è laureata alla University of Texas e ha conseguito il dottorato in Letteratura inglese presso la University of London. Vive ad Austin, Texas, con il marito e il figlio.

## Le organizzazioni

**SoL** (Society for Organizational Learning, Inc.) è un'organizzazione no-profit che connette ricercatori, organizzazioni e consulenti di tutto il mondo. Fondata nel 1997, la sua finalità è creare e implementare conoscenze per le innovazioni e il cambiamento. Attraverso un'ampia serie di forum, progetti, corsi e infrastrutture virtuali, SoL permette a singoli individui e organizzazioni di ampliare le loro capacità di performance, creando risultati che non potrebbero ottenere a livello individuale.

SoL pubblica una rivista online, *Reflections*, disponibile su pagamento di una quota associativa. Una parte dei proventi netti della vendita delle sue pubblicazioni viene reinvestita in ricerca, nell'applicazione di progetti di apprendimento all'avanguardia e nella costruzione di un network globale di comunità di apprendimento.

Per ulteriori approfondimenti su sottoscrizioni, opportunità di sviluppo professionale, eventi e pubblicazioni è possibile consultare il sito web di SoL, [www.solonline.org](http://www.solonline.org).

**Global Leadership Initiative** (GLI) è un'organizzazione no-profit che crea esempi viventi di innovazioni di successo applicando la teoria U del cambiamento sociale a sfide globali di importanza vitale. Fondata nel 2002, GLI prevede di lanciare dieci Leadership Lab internazionali, che si concentreranno su questioni fondamentali come l'AIDS, le risorse idriche, la malnutrizione, la produzione alimentare sostenibile e il cambiamento climatico.

Gli organizzatori di GLI – che collaborano con Generon Consulting, SoL e il MIT – portano la loro lunga esperienza in progetti di dialogo e azione, pianificazione per scenari, sviluppo della leadership e ricerca.

Coinvolgendo leader di multinazionali, enti governativi e società civile, GLI si dedica alla costruzione di capacità di leadership producendo risultati concreti.

Ulteriori informazioni sui programmi, i progetti e le ricerche svolte da GLI sono disponibili sul sito [www.globalleadershipinitiative.org](http://www.globalleadershipinitiative.org).

## I commenti di chi ha letto il libro

Per condividere commenti, iscriversi alla mailing list di *Presence* o accedere alle risorse di lettura, tra cui *The Presence Workbook*, è possibile visitare il sito [www.presence.net](http://www.presence.net).

«Anziché limitarsi a introdurre un nuovo set di strumenti, *Presence* ci ricorda qual è il nostro scopo. È un libro importante, ed estremamente coraggioso: parla di emozioni che molte persone provano, ma non sanno come esprimere o spiegare – persino a se stesse.»

– *Evrin Calkavur, Su Consulting, Istanbul*

«Ho molto amato questo libro. È un'opera di sintesi notevole e una lettura eccellente, che soddisfa una forte esigenza. Passerò parola.»

– *Diana Chapman Walsh, Direttrice del Wellesley College*

«Dedico molto tempo all'approfondimento dei libri che rientrano nella "fascia più sofisticata" della letteratura sul management; *Presence* se ne discosta molto, sia dal punto di vista del layout che dell'approccio. È un libro riflessivo e discorsivo, con varie incursioni nel pensiero filosofico e negli sviluppi della teoria scientifica. Chi è abituato a una dieta di manuali per l'uso, schemi, riepiloghi e punti chiave probabilmente lo troverà piuttosto complesso. Ma sono proprio queste le persone che hanno più bisogno di assimilarne le idee. Il concetto fondamentale esposto in queste pagine è che il totale ricorso al freddo razionalismo analitico non può che portare a una risposta sbagliata, e che tutti noi (a livello sia individuale che collettivo) dobbiamo trovare un modo per vedere l'unità della vita e usare il nostro cuore e la nostra intuizione per divenire "parte di un futuro che sta

cercando di disvelarsi”. Se da una parte questa visione del mondo è ancora considerata piuttosto radicale nei circoli aziendali, dall’altra non è nuova; anzi, è parte di un movimento in crescita. Gli autori fanno un notevole passo in avanti sia nello spiegarci per quale motivo è necessario operare un cambiamento, sia nel delineare un approccio per apprendere le necessarie trasformazioni di prospettiva.»

– *Bill Godfrey, Change Management Monitor Review, Australia*

«Molti di coloro che vivono nei paesi industrializzati del Nord, e in particolare negli Stati Uniti, non sono consapevoli dei problemi del sistema alimentare globale. Né sospettano che possano esistere problemi del genere. Non sanno, ad esempio, che gran parte delle scorte alimentari viaggiano per 1.500 miglia prima di essere vendute negli USA, e che dunque attraversano vari confini internazionali. Poiché i sistemi alimentari sono diventati globali, le multinazionali e le aziende produttrici del settore sfruttano la tecnologia e il loro potere di mercato per continuare ad abbassare i prezzi e incrementare la produzione, schema che si ripete per tutti i beni alimentari di prima necessità, dal grano al caffè, dai prodotti delle foreste al pesce. La caduta dei prezzi e la produzione spinta a livelli non sostenibili da un punto di vista ambientale sono le cause primarie della povertà e della distruzione degli ecosistemi alimentari di tutto il mondo. I governi dei paesi ricchi rispondono spendendo 500 miliardi di dollari l’anno per dare sussidi agli agricoltori, ma i governi con scarse risorse finanziarie non hanno questa possibilità.

Nessuno intende produrre un sistema non sostenibile, ma singoli individui stanno prendendo decisioni in un sistema che è criticamente frammentato. Per fortuna un numero sempre maggiore di persone sta iniziando a capire che, senza alcuni cambiamenti fondamentali, molte organizzazioni del settore dell’agricoltura e della pesca tra vent’anni potrebbero non esistere più. Ma l’azione concreta per una produzione alimentare sostenibile richiede una collaborazione di parti che, di norma, non si troverebbero mai a lavorare insieme.

Abbiamo creato il Sustainable Food Lab al fine di usare il processo U per costruire nuove reti di leader capaci di collaborare e di risolvere queste disfunzioni sistemiche. I leader di più di 30 organizzazioni – multinazionali alimentari come Unilever e SYSCO, piccole cooperative agricole e organizzazioni non governative di una mezza dozzina di paesi, enti non

governativi globali come Oxfam e World Wildlife Fund e funzionari europei, statunitensi e sudamericani – hanno finalmente raggiunto, con l'aiuto di quattro fondazioni e del Ministero per l'Agricoltura olandese, la fase della prototipazione. Siamo solo all'inizio, ma le relazioni tra leader oltre i normali confini potrebbe essere l'ingrediente più importante di un cambiamento fondamentale.»

– *Hal Hamilton, direttore del Sustainability Institute e co-leader del Sustainable Food Lab*

«Nessuno sa, ancora, come promuovere il tipo di collaborazione necessaria per trasformare i sistemi alimentari globali. La creazione di sistemi sostenibili richiederà cambiamenti reali nelle strategie aziendali e nelle politiche nazionali. Ma il più grande cambiamento che stiamo cercando è nel nostro impianto mentale individuale e collettivo, e per quello avremo bisogno di leader con un profondo senso di fiducia e reciprocità e in grado di dimostrare un reale impegno. Non avevo mai visto un processo come il percorso a U per riunire un gruppo di persone assolutamente eterogeneo in un luogo profondo di connessione con gli altri e con una finalità comune.»

– *Oran Hesterman, direttore del programma Food Systems and Rural Development, W. K. Kellogg Foundation, e team member del Sustainable Food Lab.*

«Gli autori articolano un messaggio fondamentale per le popolazioni mondiali: l'interconnessione di ogni cosa. La loro discussione sulle parti e sul tutto colpisce a livello intellettuale ed emotivo, perché conferma ciò che ho scoperto grazie alle mie conversazioni con individui di ogni parte del globo e nel mio lavoro. Aprendoci al mondo, e ai sistemi viventi che ci sostengono, possiamo creare un cambiamento significativo e duraturo. Può sembrare una teoria idealistica, ma in realtà ha una finalità estremamente pratica. Anzi, è una questione di sopravvivenza – per gli individui, le organizzazioni e le società.»

– *Elena Díez Pinto, direttrice del programma di sviluppo "Democratic Dialogue for Latin America and the Caribbean" delle Nazioni Unite*

«*Presence* offre un contributo fresco e innovativo alle teorie sull'apprendimento organizzativo. Perché si produca un cambiamento



organizzativo profondo, dev'esserci una continua sinergia tra il personale e il collettivo. La generazione di nuove possibilità dipende sia dallo sviluppo interiore degli individui che dai processi collettivi in cui gli individui producono reciprocamente il campo del futuro emergente. Le organizzazioni, dai piccoli gruppi di lavoro alle aziende globali, possono essere terreno fertile per lo sviluppo di una trasformazione societaria al servizio della vita. *Presence* è la bussola personale e collettiva che può guidarci in questo nuovo territorio.»

– *David I. Rome, The Greystone Foundation*

«La conoscenza interiore collettiva permette al futuro di dialogare con il presente, sempre che consentiamo a noi stessi di essere nel “flusso” della conoscenza quando essa emerge. È forse l'unica fonte di innovazione sostenibile della tipologia e con la portata necessaria per ridisegnare le comunità umane.»

– *Roger Saillant, CEO, Plug Power (ex manager di Ford Motor Company)*

«Con questo lavoro gli autori ci hanno illuminato, istruito e dato speranza. *Presence* ha un livello di chiarezza, potenziato da una certa umiltà, perfettamente adeguato al mistero dell'argomento e alla gravità dei tempi in cui viviamo.»

– *Rose von Thater-Braan, The Native American Academy*

«Grazie per *Presence*. Sono sempre più convinta che la cosa migliore che possiamo fare per gli allievi MBA e gli altri studenti di management sia insegnare loro alcuni esercizi di coscienza, in modo che diventino più consapevoli del possibile impatto delle loro decisioni e azioni in qualità di manager e leader.»

– *Sandra Waddock, docente di Management, Boston College*

«Ho applicato quello che ho imparato dal processo a U a un progetto di trasformazione in una raffineria che aveva registrato le peggiori performance tra le otto del nostro sistema. In due anni la raffineria è diventata la migliore del gruppo. Dopo aver perso, in media, venti milioni di dollari l'anno per nove anni di fila, dopo il processo di trasformazione ha iniziato a guadagnare 38 milioni di dollari l'anno. In cuor mio non ho alcun dubbio: l'idea di “assimilare” ciò che succede e di acquisirne

consapevolezza – anziché prendere decisioni senza soffermarsi a riflettere – è il miglior modo di operare. Nel nostro processo di trasformazione non abbiamo mai fatto una scelta sbagliata; era impossibile farlo. E tutto si è svolto senza alcuno sforzo. Il processo U è una teoria assolutamente straordinaria!»

– *Gary Wilson, ex operations manager nel settore petrolchimico*

[www.presence.net](http://www.presence.net)

## Note

- 
1. Secondo Henri Bortoft, fisico e filosofo della scienza; v. Bortoft H. (1996), *The Wholeness of Nature: Goethe's Way Towards a Science of Conscious Participation in Nature*, Lindisfarne Press, Hudson, N.Y.
  2. V. "Conversation with Rupert Sheldrake: Morphic Fields," intervista di C. O. Scharmer, Londra, 23 settembre 1999, [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org).
  3. V. "Conversation with Henri Bortoft: Imagination Becomes an Organ of Perception", intervista di C. O. Scharmer, Londra, 14 luglio 1999, [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org).
  4. Ibid.
  5. de Geus A.P. (1997), *The Living Company*, Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts; trad. it. *L'azienda del futuro: caratteristiche per sopravvivere in un ambiente perturbato*, Franco Angeli, Milano, 1999.
  6. *The New York Times*, 24 giugno 1993, pp. 1, 9.
  7. Scharmer C.O. (2004), "Theory U: Leading From the Emerging Future," tesi di post-dottorato, [www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com); Scharmer C.O. (1991), *Ästhetik als Kategorie strategischer Führung* ("L'estetica come categoria della leadership strategica"); *Der ästhetische Typus von Organisationen*, Urachhausverlag, Stoccarda; Scharmer C.O. (1996), *Reflexive Modernisierung des Kapitalismus als Revolution von innen: Auf der Suche nach Infrastrukturen einer lernenden Gesellschaft* ("La modernizzazione

---

riflessiva del capitalismo: verso le infrastrutture di una società che apprende”), Schäffer-Poeschel, Stoccarda.

8. Jaworski J. (1996), *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*, Berrett-Koehler, San Francisco, p. 181.

9. Jaworski J. e Scharmer C.O. (2000), “Leadership in the Digital Economy: Sensing and Actualizing Emerging Futures”, Society for Organizational Learning and Generon Consulting, Beverly, Massachusetts, [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org); Scharmer C.O., Arthur W.B., Day J., Jaworski J., Jung M., Nonaka I. e Senge P. (2002), “Illuminating the Blind Spot”, [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org) (una versione abbreviata di questo saggio è stata pubblicata in *Leader to Leader*, primavera 2002, pp. 11-14); Scharmer C.O. (2000), “Self-Transcending Knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities”, *Journal of Knowledge Management*, 5(2): 137-150; Scharmer C.O., “Presencing: Learning from the Future as It Emerges”, saggio presentato alla Conference on Knowledge and Innovation, Helsinki School of Economics, Helsinki, Finlandia, 25-26 maggio 2000, [www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com); Scharmer C.O., “Organizing Around Not-Yet-Embodied Knowledge”, in Krogh G.V., Nonaka I. e Nishiguchi T. (1999) (eds.), *Knowledge Creation: A New Source of Value*, Macmillan, New York, pp. 36-60; Scharmer C.O. (2004), “Theory U: Leading From the Emerging Future” (introduzione al volume omonimo), [www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com); Senge P. e Scharmer C.O. (2001), “Community Action Research”, in Reason P. e Bradbury H., *Handbook of Action Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, pp. 238-249; Käufer K., Scharmer C.O. e Versteegen U., “Reinventing the Health Care System from Within: The Case of a Regional Physician Network in Germany”, MIT Working Paper WPC 0010, 2003, [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org); Versteegen U., Käufer K. e Scharmer C.O. (2001), “The Pentagon of Praxis”, *Reflections: The SoL Journal*, 2(3): 36-45; Käufer K., Scharmer C.O. e Versteegen U. (2004), “Breathing Life into a Dying System”, *Reflections: The SoL Journal*, 5(3): 1-12.

10. Ulteriori informazioni sulle interviste e molte delle interviste stesse da cui le citazioni sono tratte sono disponibili, in versione integrale, sul sito [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org) e sul sito web di SoL, [www.solonline.org](http://www.solonline.org).

## Capitolo 1

---

11. Miles J., “Global Requiem: The Apocalyptic Moment in Religion, Science, and Art”, intervento presentato al Convegno per il 50° anniversario di Cross Currents Consultation, Association for Religion & Intellectual Life, stampato su *Cross Currents*, 50(3): 294-309, autunno 2000, [www.crosscurrents.org/milesrequiem.htm](http://www.crosscurrents.org/milesrequiem.htm).

## Capitolo 2

12. Questa idea, e le altre teorie presentate nel resto del paragrafo, si devono in larga misura a un saggio sull’“inter-essere” del monaco vietnamita Thich Nhat Hanh. V. Hanh (1988), *The Heart of Understanding*, Parallax Press, Berkeley, California.

13. Per altri esempi sui cambiamenti culturali prodotti dal ciclo di produzione continua si veda Womack J. (1990), *The Machine That Changed the World*, Scribner, New York (trad. it. *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano, 1991) e Johnson T. e Broms A. (2000), *Profit Beyond Measure*, Free Press, New York.

14. Bohm D. (1994), *Thought as a System*, Routledge, Londra; Bohm D. (1996), *On Dialogue*, Routledge, Londra.

15. Bohm D. e Edwards M. (1991), *Changing Consciousness: Exploring the Hidden Source of the Social, Political and Environmental Crisis Facing the World*, Harper, San Francisco, p. 6.

16. Ray M. e Myers R. (1986), *Creativity in Business*, Doubleday/Currency, New York.

17. Un’area in cui la gestione della “voce del giudizio interiore” è stata esplorata a fondo è la scrittura creativa. V. Flowers B., “Madman, Architect, Carpenter, Judge: Roles and the Writing Process”, *Proceedings of the Conference of College Teachers of English* (Texas), 44 (settembre 1979), pp. 7-10.

18. Per approfondimenti su Project Zero e sulla teoria su cui si fonda il progetto si veda Gardner H. (1983), *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, New York (trad. it. *Formae mentis: saggio sulla pluralità dell’intelligenza*, Feltrinelli, Milano, 1987) o si consulti il sito [www.pz.harvard.edu](http://www.pz.harvard.edu).

---

19. V. "Conversation with Brian Arthur: Coming from Your Inner Self", intervista a cura di J. Jaworski e C. O. Scharmer, Xerox Parc, Palo Alto, California, 16 aprile 1999, [www.dialogonleadership.com](http://www.dialogonleadership.com).

20. Isaacs W. (1999), *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Doubleday/Currency, New York, p. 41.

21. Le conversazioni reali sono sempre più complesse degli esempi riportati, e l'acquisizione della capacità di sospendere i giudizi negli ambienti di lavoro può essere agevolata da strumenti come la "scala di inferenza", la pianificazione per scenari o altri metodi per far emergere ipotesi o modelli mentali. V. Senge P. *et al.* (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*, Doubleday/Currency, New York, pp. 235-293 oppure Isaacs, *ibid.*

22. V. "The Cauldron", in Senge P. *et al.* (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*, Doubleday/Currency, New York, pp. 364-373.

23. *Ibid.*; v. anche Isaacs W. (1999), *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Doubleday/Currency, New York.

24. V. Senge P. *et al.* (1999), *The Dance of Change*, Doubleday/Currency, New York.

25. V. Waldrop M. (1992), *Complexity*, Simon and Schuster, New York; trad. it. *Complessità: uomini e idee al confine tra ordine e caos*, Instar Libri, Torino, 1995.

### **Capitolo 3**

26. Buber M. (1958), "L'io e il tu", in *Il principio dialogico*, Edizioni di Comunità, Milano, pp. 13-14.

27. All'epoca Varela era direttore del dipartimento Ricerche del National Institute of Scientific Research.

28. Il progetto è ampiamente descritto in una "storia di apprendimento". V. Roth G. e Kleiner A. (2000), *Car Launch*, Oxford University Press, New York.

29. Senge P. *et al.* (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*, Doubleday/Currency, New York, pp. 84-190.

30. Bortoft H., *The Wholeness of Nature*, p. 264.

---

31. Schein E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco (trad. it. *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini, Milano, 1990); Schein E. (1999), *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass, San Francisco (trad. it *Culture d'impresa: come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*, Raffaello Cortina, Milano, 2000).

32. V. ad esempio Senge P. *et al.* (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*, Doubleday/Currency, New York, pp. 245-252.

33. All'epoca professore e direttore del Center of Mindfulness in Meditation, Healthcare and Society della University of Massachusetts, Kabat-Zinn, dottore in neurobiologia, è l'autore di *Wherever You Go, There You Are* (trad.it. *Dovunque tu vada, ci sei già*) e di molti saggi professionali sulla consapevolezza.

#### **Capitolo 4**

34. Campbell citava il filosofo Schopenhauer.

#### **Capitolo 5**

35. Kahane A. (2004), *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*, Berrett-Koehler, San Francisco.

#### **Capitolo 6**

36. Arthur W.B., "Increasing Returns and the New World of Business", *Harvard Business Review*, luglio-agosto 1996, pp. 100-109.

37. Schumpeter J. (1946), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper, New York; trad. it. *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Edizioni di Comunità, Milano, 1955.

38. Arthur W.B., Day J., Jaworski J., Jung M., Nonaka I., Scharmer C.O. e Senge P., "Illuminating the Blind Spot", *Leader to Leader*, primavera 2002, pp. 11-14.

39. La letteratura sull'apprendimento dall'esperienza, sia a livello individuale che nelle organizzazioni, è molto vasta. Un breve riepilogo sul ciclo d'apprendimento standard si

---

trova in Senge P. et al., *The Fifth Discipline Fieldbook*, pp. 59–65. Altri riferimenti classici includono il “ciclo PDCA” per l’aumento della qualità; v. Deming W.F. (1982), *Out of Chaos*, MIT Center for Advanced Engineering Studies, Cambridge, Massachusetts, p. 88; Kolb D. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey; e Schein E. (1999), *Process Consultation Revisited: Building Helping Relationships*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts (trad. it. *La consulenza di processo: come costruire le relazioni d’aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo*, Raffaello Cortina, Milano, 2001).

40. V. ad esempio Kotter J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston (trad. it. *Guidare il cambiamento: rinnovamento e leadership*, Etas Libri, Milano, 1998) e Nutt P.C. (1992), *Managing Planned Change*, Macmillan, New York.

41. Jaworski J. (1996), *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*, Berrett-Koehler, San Francisco, pp. 176-179 e 182-185. V. anche Jaworski J., “Synchronicity and Servant Leadership,” in Spears L. C. e Lawrence M. (2002) (eds.), *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st Century*, John Wiley and Sons, New York, pp. 287-294; e Jaworski J., “Destiny and the Leader,” in Spears L. C. e Lawrence M. (1998) (eds.), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership*, John Wiley and Sons, New York, pp. 258-287.

42. V. Scharmer C.O., “Presencing: Learning from the Future as It Emerges”, saggio presentato alla Conference on Knowledge and Innovation, 25-26 maggio 2000, Helsinki School of Economics, Helsinki, Finlandia, [www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com). Scharmer C.O. (2001), “Self-Transcending Knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities”, *Journal of Knowledge Management*, 5(2): 137-150. Scharmer C.O., Arthur W.B., Day J., Jaworski J., Jung M., Nonaka I. e Senge P., “Illuminating the Blind Spot: Leadership in the Context of Emerging Worlds”, articolo riassuntivo su un progetto di ricerca ancora in corso, [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org). Per una presentazione esaustiva della teoria U rimandiamo al libro di Otto *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*, Berrett-Koehler, San Francisco ([www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com)). Si vedano anche i primi lavori di Otto sui fondamenti della teoria U pubblicati in Scharmer C.O. (1996), *Reflexive Modernisierung des Kapitalismus als Revolution von innen. Auf der Suche nach Infrastrukturen einer lernenden Gesellschaft* (“La modernizzazione riflessiva del capitalismo: verso le



---

infrastrutture di una società che apprende”), Schäffer-Poeschel, Stoccarda. Si veda anche il lavoro del nostro collega europeo Friedrich Glasl, che ha sviluppato una versione diversa, ma collegata, del percorso a U: Glasl F. (1997), *The Enterprise of the Future*, Hawthorn Press, Stroud, Regno Unito, pp. 67-71; e Glasl F. (1999), *Confronting Conflict*, Hawthorn Press, Stroud, pp. 154-156.

La teoria U presentata in questa sede si basa sull'integrazione di tre diverse metodologie: fenomenologia (osservazione precisa), pratiche contemplative orientali e occidentali (conoscenza primaria) e rapido ciclo di innovazione e creazione (prototipazione rapida di esempi viventi). Le fonti di ispirazione di tale sintesi sono molteplici, ma probabilmente la più importante, sia per Otto Scharmer che per Glasl, è il lavoro del filosofo austriaco Rudolph Steiner (1861-1925), che ha integrato l'approccio scientifico di Goethe nella sua scienza spirituale (antroposofia). V. Steiner R. (1988), *The Philosophy of Freedom*, Rudolf Steiner Press, Londra.

43. Gli psicologi comportamentisti lo definiscono “bias cognitivo” o “percezione ancorata alle esperienze passate”. V. ad esempio Kahneman D., Slovic P. e Tversky A. (1982), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge University Press, Cambridge, Regno Unito.

44. Il celebre teorico organizzativo Karl Weick ne fornisce un ottimo esempio nella sua analisi sulla morte dei pompieri nell'incendio della foresta di Mann Gulch perché incapaci di abbandonare gli attrezzi e fuggire quando le fiamme presero una direzione imprevista; v. Weick K., “Prepare Your Organization to Fight Fires,” *Harvard Business Review* (maggio-giugno 1996), pp. 143-148. Henry Mintzberg ha espresso considerazioni analoghe nella sua analisi sull'efficacia di una strategia emergente: v. Mintzberg H., “Crafting Strategy,” *Harvard Business Review* (luglio-agosto 1987), pp. 66-75.

45. *Bhagavadgītā*, capitolo 3, verso 27. In *Bhagavadgītā: canto del beato*, traduzione in esametri dal sanscrito e introduzione di Ida Vassalini, Laterza, Bari, 1943.

## **Capitolo 7**

46. Matteo 19: 24.

---

47. Rosch E., “Spit Straight Up—Learn Something! Can Tibetan Buddhism Inform the Cognitive Sciences?”, in Wallace A.B. (2001) (ed.), *Meeting at the Roots: Essays on Tibetan Buddhism and the Natural Sciences*, University of California Press, Berkeley, California.

48. Ibid.

49. “Conversation with Eleanor Rosch: Primary Knowing: When Perception Happens from the Whole Field”, intervista a cura di C. O. Scharmer, University of California, Berkeley, Dipartimento di Psicologia, 15 ottobre 1999, [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org).

50. Nishida fu il primo filosofo moderno giapponese a integrare profondamente le tradizioni di pensiero orientali con la filosofia occidentale; v. Nishida K. (1990), *An Inquiry into the Good*, Yale University Press, New Haven, Connecticut.

51. “Conversation with Eleanor Rosch: Primary Knowing: When Perception Happens from the Whole Field”, intervista a cura di C.O. Scharmer, University of California, Berkeley, Dipartimento di Psicologia, 15 ottobre 1999, [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org).

## **Capitolo 9**

52. L'intero testo della lettera è disponibile sul sito [www.solonline.org](http://www.solonline.org).

53. Maria Von Trapp era una delle figlie del capitano e barone austriaco Von Trapp e della sua prima moglie. Dopo la morte della moglie il Barone si risposò con Maria, ex suora e governante dei suoi figli. La seconda moglie del Barone von Trapp è la protagonista della storia di *Tutti insieme appassionatamente*.

54. Con l'aiuto di Maurice e Hannah Strong, e di vari altri colleghi, John Milton ha fondato il Sacred Land Trust, che finora è riuscito a inglobare circa 360 acri di terreno, protetti da qualunque tipo di sviluppo e sfruttamento.

## **Capitolo 10**

55. Shaw G.B. (1957), “Lettera a Arthur Bingham Walkley”, *Uomo e superuomo*, Mondadori, Milano, p. 35.

---

56. V. Fritz R. (1989), *The Path of Least Resistance*, Ballantine Books, New York, e Fritz R. (2002), *Your Life as Art*, Newfane Press, Newfane, Vermont.

57. L'espressione «tensione strutturale» di Fritz corrisponde all'espressione «tensione creativa» usata nella letteratura sulla quinta disciplina (v. ad esempio Senge P., *La quinta disciplina*).

58. Lao Tzu (1972), *Tao T. Ching*, traduzione di Gia-Fu Feng e Jane English, Vintage Books, New York, capitoli 29 e 48.

59. Buber M., "L'Io e il Tu", p. 55.

## **Capitolo 11**

60. Bache R. (2000), *Dark Night, Early Dawn*, State University of New York Press, Albany, pp. 188-189.

61. V. "Conversations with John Kao, interview by C.O. Scharmer" in *Reflections: The SoL Journal*, 2(4): 10-20; v. anche [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org).

62. V. Fritz R. (2002), *Your Life as Art*, Newfane Press, Newfane, Vermont.

63. Alcuni gruppi noti sono il World Business Council for Sustainable Development ([www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)) e il United Nations Global Compact ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)).

64. Per un resoconto completo di "Lakes Story", espressione di identificazione interna del team, si veda Hotchkiss M., Kelley C., Ott R. e Elton J. (2000), "The Lakes Story", *Reflections: The SoL Journal*, 1(4): 24-31.

65. Jaworski J., *Synchronicity*, p. 88.

66. Murray W.H. (1951), *The Scottish Himalayan Expedition*, J.M. Dent & Sons, Londra.

67. Bache R., *Dark Night, Early Dawn*, pp. 189-196.

---

68. Ibid., p. 183.

69. Ibid., p. 185.

70. Ibid., p. 183.

## **Capitolo 12**

71. V. Mirvis P., Ayas K., Roth G. (2003), *To the Desert and Back: The Story of the Most Dramatic Business Transformation on Record*, Jossey-Bass, New York.

72. Hock D. (1999), *Birth of the Chaordic Age*, Berrett-Koehler, San Francisco, pp. 124-125.

73. Ibid., pp. 134-135.

74. Ibid.

75. Ibid., p. 140. I principi di tale Costituzione sono:

Tutti i partecipanti sono beneficiari.

I partecipanti devono avere pari diritti e doveri.

L'organizzazione dev'essere aperta a tutti i partecipanti qualificati.

I poteri, i funzioni e le risorse devono essere distribuiti quanto più possibile.

L'autorità deve essere ripartita in modo equo e distribuita ad ogni ente di governo.

Nessun partecipante dev'essere costretto a occupare una posizione inferiore a causa di un nuovo concetto o una nuova organizzazione.

Nei limiti del possibile, tutto (come le modalità di abbandono dell'associazione e l'utilizzo delle proprietà comuni) deve avvenire su base volontaria.

L'organizzazione non deve forzare il cambiamento.

L'organizzazione dev'essere infinitamente duttile eppure estremamente durevole.

76. "Democratic Vistas", in Van Doren M. (1979) (ed.), *The Portable Walt Whitman*, Penguin Books, New York. Per un'edizione italiana si veda Whitman W. (1995), *Prospettive democratiche*, Il Melangolo, Genova.

## **Capitolo 13**

---

77. V. Chatterjee D. (1998), *Leading Consciously*, Butterworth-Heinemann, Massachusetts, e Chatterjee D. (2002), *Light the Fire in Your Heart*, Full Circle, Nuova Delhi.

78. V. Huai-Chin N. (1998), *A Light Talk on the Original "Great Learning"*, Lao Ku Culture Foundation.

79. Per una descrizione del concetto del sé nella cultura occidentale si veda Epstein M. (1995), *Thought Without a Thinker: Psychotherapy from a Buddhist Perspective*, Basic Books, New York.

80. In Whyte D. (2002), *The Heart Aroused*, Doubleday/Currency, New York, p. 295.

#### **Capitolo 14**

81. Un'osservazione simile è stata fatta da Jacob von Uexküll, secondo il quale gli effetti globali delle nostre azioni (*Wirkwelt*) non sono più collegati a una pari estensione della nostra percezione (*Merkwelt*). V. von Uexküll J. e Kriszat G. (1970), *Streifzüge durch die Umwelten von Tieren und Menschen*, Fischer Verlag, Francoforte.

82. Peat D. (1999), *Infinite Potential: The Life and Times of David Bohm*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, p. 1.

83. V. Jaworski J. (1996), *Synchronicity*, Berrett-Koehler, San Francisco, pp. 79-89; conversazioni private con Bohm (Londra, 28 luglio 1980).

84. V. ad esempio Cajete G. (1999), *Native Science: Natural Laws of Interdependence*, Clear Light Publishers, Santa Fe, New Mexico.

85. Bohm D. e Edwards M. (1991), *Changing Consciousness: Exploring the Hidden Source of the Social, Political and Environmental Crisis Facing the World*, Harper, San Francisco, p. 6.

86. Ibid.

---

87. In reazione a questo sono nate, ad esempio, le terapie familiari, basate sul concetto secondo cui la comprensione delle dinamiche delle relazioni interpersonali permette di capire molte cose e di far leva su aspetti centrali. In altre parole, se si vuole aiutare un teenager in difficoltà è necessario capire cosa sta succedendo tra il teenager e i genitori come elementi di un sistema familiare. V. Kantor D. e Lehr W. (1975), *Inside the Family*, Jossey-Bass, San Francisco.

88. V. ad esempio Ancona D. (1992), "Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams", *Administrative Science Quarterly*, 37: 634-664.

89. Johnson H.T. e Broms A. (2000), *Profit beyond Measure*, The Free Press, New York, p. 45. V. anche Johnson H.T., "Reflections of a Recovering Cost Accountant", SoL Research Forum, gennaio 1998, [www.sololine.org](http://www.sololine.org).

90. Johnson e Broms, *Profit beyond Measure*, pp. 103-110.

91. Capra F. (2002), *The Hidden Connections: Integrating the Biological, Cognitive, and Social Dimensions of Life into a Science of Sustainability*, Doubleday, New York, pp. xvi-xvii; v. anche Capra F. (1982), *The Turning Point*, Bantam Books, New York (trad. it. *Il punto di svolta*, Feltrinelli, Milano, 1984).

92. Bell J.S. (1966), "On the Problem of Hidden Variables in Quantum Mechanics", *Review of Modern Physics*, 38: 447-452; Cushing J.T. e McMullin E. (1989), *Philosophical Consequences of Quantum Theory: Reflections on Bell's Theorem*, Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana.

93. Radin D. (1997), *The Conscious Universe*, Harper, San Francisco, p. 278.

94. Bohm D. (1984), *Wholeness and the Implicate Order*, Art Paperbacks, Londra; trad. it. *Universo, mente, materia*, Red, Como, 1996.

95. Nelson R.D., Radin D.I., Shoup R., Bancel P., "Correlation of Continuous Random Data with Major World Events," p. 10, <http://noosphere.princeton.edu>. V. anche Nelson R.D., Radin D.I., Shoup R., Bancel P. (2000), "Correlation of Continuous Random Data with Major World Events," *Foundations of Physics Letters*, 15(6): 537-550; Radin D.I. (2003), "For Whom the Bell Tolls: A Question of Global Consciousness", *Noetic Sciences Review*,

---

63: 8-13, 44-45; Radin D.I., (2002), "Exploring Relationships Between Random Physical Events and Mass Human Attention: Asking for Whom the Bell Tolls", *Journal of Scientific Exploration*, 16(4): 533-548. Riepilogo delle probabilità nella rete sull'11 settembre: varianza di rete osservata -0,003; autocorrelazione osservata -0,001; correlazione internodale -0,0002. Domande rivolte direttamente a R. D. Nelson, Dipartimento di Ingegneria Meccanica, Princeton University.

96. V. Jaworski J, *Synchronicity*, pp. 79-80, 177-180. V. anche McTaggart L. (2002), *The Field: The Quest for the Secret Force of the Universe*, HarperCollins, New York (trad. it. *Il campo del punto zero: alla scoperta della forza segreta dell'universo*, Macro, Diegaro di Cesena, 2003).

97. Maturana H. e Varela F. (1987), *The Tree of Knowledge*, Shambala Press, Boston, Massachusetts; trad. it. *L'albero della conoscenza*, Garzanti, Milano, 1992.

98. Ibid.

99. Capra, *The Hidden Connections*, p. 261.

100. Conversazione privata con David Bohm (Londra, 28 luglio 1980).

101. Zajonc A. (1993), *Catching the Light: The Entwined History of Light and Mind*, Bantam Books, New York; trad. it. *Dalla candela ai quanti: la storia della luce*, Red, Como, 1999.

102. "Investigating the Space of the Invisible: Conversation with Arthur Zajonc", intervista con C. O. Scharmer, Amherst, Massachusetts, ottobre 2003. [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org). V. anche Zajonc A., "Goethe and the Science of His Time: An Historical Introduction", in Seamon D. e Zajonc A. (1988) (eds.), *Goethe's Way of Science: A Phenomenology of Nature*, State University of New York Press, New York, pp. 15-30.

103. Goethe (1823), citato in Zajonc A., "Goethe and the Science of His Time: An Historical Introduction", in Seamon D. e Zajonc A. (1988) (eds.), *Goethe's Way of Science: A Phenomenology of Nature*, State University of New York Press, New York, p. 27.

---

104. È un segno dell'emergente confluenza delle due epistemologie il fatto che la National Science Foundation stia organizzando il processo di pianificazione del Centro e ne sia un potenziale fondatore.

105. Secondo von Thater-Braan, l'espressione "scienza indigena" è piuttosto controversa tra gli scienziati mainstream. Nella sua corrispondenza privata, la studiosa l'ha definita «un corpo di conoscenze raccolte, evolute e mantenute collettivamente dalle popolazioni indigene e tramandate oralmente da generazione a generazione sin dalla preistoria. Finché, di recente, queste conoscenze non sono state liquidate come "primitive". In realtà la scienza indigena si continua a dimostrare piuttosto sofisticata e complessa. Con il riconoscimento della gravità della crisi ambientale che stiamo affrontando, la conoscenza/scienza indigena è tornata in auge ed è stata valutata positivamente dagli scienziati di varie discipline».

106. Citato in Senge P., *La quinta disciplina*, p. 196: [l'essere umano] sperimenta se stesso, i suoi pensieri e i suoi sentimenti come qualcosa di separato dal resto – una sorta di illusione ottica della nostra consapevolezza. Questa illusione è per noi una specie di prigione, che ci limita ai nostri desideri personali e all'affetto per poche persone vicino a noi. Il nostro compito deve essere di liberarci da questa prigione, ampliando il circuito della nostra compassione per abbracciare tutte le creature viventi e l'insieme della natura nella sua bellezza.

107. V. Humberto Maturana, "Metadesign", <http://www.inteco.cl/articulos/006/index.htm>.

108. V. Senge P., *La quinta disciplina*, pp. 119-122.

## **Capitolo 15**

109. Nonaka I. e Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford; trad. it. *The Knowledge-Creating Company: creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerini, Milano, 1997.

110. Berry T. (1988), *The Dream of the Earth*, Sierra Club Books, San Francisco, p. 123.

111. Greenleaf R. (2003), *The Servant Leader Within: A Transformative Path*, Paulist Press, Mahwah, New Jersey.



---

112. Buber M. (1958), “L’io e il tu”, in *Il principio dialogico*, Milano, Edizioni di Comunità.

113. È una teoria centrale nel buddismo *mahayana*, la scuola buddista proveniente dall’India e particolarmente influente in Cina, Asia settentrionale e Giappone. Per una trattazione in lingua inglese si veda ad esempio *The Awakening of Faith* (attribuito ad Asvagosha) tradotto e commentato da Y. S. Hakeda, Columbia University Press, New York, 1967.

114. L’intervista *The blind spot: Hitler’s secretary* è disponibile in DVD con sottotitoli in inglese, francese e spagnolo su [www.amazon.com](http://www.amazon.com).

## **Epilogo**

115. Quinn D. (1992), *Ishmael*, Bantam/Turner Books, New York; trad. it. *Ishmael*, Interno Giallo, Milano, 1992.

116. Ibid, p. 56; trad. it. p. 54.

117. [www.fredfoundation.org](http://www.fredfoundation.org).

118. Il metodo di Emoto si basa sui precedenti lavori del dott. Lee H. Lorezen. V. Emoto M. (1999), *Messages from Water*, IHM General Research Institute, Tokyo (trad. it. *I messaggi dall’acqua*, Hado, Amsterdam, 2002). V. anche [www.hado.net](http://www.hado.net).

119. Ad esempio si veda l’articolo del dott. Ho dell’ISIS (Institute of Science and Society), <http://www.i-sis.org.uk/water4.php>.

120. Emoto, op. cit., p. 139.

121. La procedura base di Emoto è quella di prelevare un centinaio di campioni dalla stessa fonte. Una goccia di ciascun campione viene congelata separatamente in una piastra di Petri, e poi fotografata. Le fotografie del libro citato mostrano i cristalli rappresentativi dei campioni raccolti in ogni condizione sperimentale. Emoto mostra anche come i molteplici campioni di una fonte o di una condizione sperimentale mostrino caratteristiche simili tra loro ma piuttosto diverse da quelle dei campioni prelevati di altre fonti o in altre condizioni.