

Mercoledì, 26 / 03 / 2014 |

[Login](#) [Registrati](#)

Search...

VAI

[HOME](#)[LA RICERCA](#)[LA COMMUNITY](#)[I WORKSHOP](#)[BLOG](#)[SOCIAL NETWORK](#)[CONTATTI](#)

Affinità elettive nel crogiuolo alchemico del Massachusetts Institute of Technology

Visite: 322



La biografia scientifica di Peter Senge (1947) è curiosa e segnata dalla vocazione alla visione sistemica delle cose, cioè dall'insaziabile desiderio di una sintesi che vada al cuore dei problemi, donando saggezza, controllo, visione del futuro. Ma anche di un attrattore estetico, credo fecondo, nella formulazione e nell'elaborazione del pensiero manageriale.

Inquieto laureato in ingegneria aerospaziale a Stanford, Peter Senge studia filosofia ed entra nel 1972 a far parte del club della "System Dynamics" del MIT, abbandonando la ricerca operativa in senso stretto – di cui a quei tempi si innamoravano gli ingegneri – per condividere con [Jay Wright Forrester](#) l'ambizione, caratteristica di quegli anni, di usare la simulazione al computer per modellizzare la dinamica di ogni sistema complesso.

Nel 1990, lasciandosi alle spalle loop di retroazione sempre più nidificati e modelli previsionali sconsolatamente inefficaci, Senge si dedica al comportamento delle persone nelle organizzazioni e pubblica uno dei volumi più venduti della storia del management "La quinta disciplina: l'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo", che viene incluso da Harvard Business Review tra i più influenti libri del secolo. Infine, nel 1996 ha una svolta spirituale verso il buddismo, nelle cui pratiche di meditazione trova finalmente la possibilità di una sorta di sintesi e un appagamento della propria sete sistemica. Peter Senge fa parte della "Renegade Brigade", il gruppo di guru dell'accademia e della consulenza che, con la guida di Gary Hamel, hanno messo in discussione i fondamenti della scienza del management.

Presence: esplorare il cambiamento profondo nelle persone, nelle organizzazioni e nella società è il suo ultimo libro, scritto con un piccolo team di anime gemelle di cui vorrei raccontarvi le biografie.

Il tedesco Otto Scharmer che, dopo aver vinto nel 1991 il McKinsey Research Award per un suo articolo dal titolo ambizioso "Strategic Leadership within the Triad Growth-Employment-Ecology", si è trasferito al MIT, riconoscendosi in quel sodalizio creato e ispirato da Senge, che va sotto il nome di [Society for Organizational Learning \(SoL\)](#). Un fine intellettuale europeo che conosce Goethe, che ha respirato l'aria della riunificazione di Berlino e che, nel terreno di coltura del MIT, ha elaborato la "Theory U", di cui parleremo dopo.

Alla SoL appartiene anche il terzo autore, Joseph Jaworski, esploratore profondo della leadership "trasformativa", allevatore di cavalli, imprenditore seriale e fondatore dell'American Leadership Forum, organizzazione non governativa per lo sviluppo della leadership "collaborativa". Tra i libri di Jaworski ne ricordiamo uno del 1996, col titolo junghiano di "Synchronicity", che immagina, con grande successo della critica, una leadership "generativa".

Quarta autrice, è Betty Sue Flowers, direttrice di una biblioteca e di un museo in Texas, poetessa, mitologa, animatrice di seminari per executive dell'Aspen Institute for Humanistic Studies, consulente aziendale per la NASA, la General Motors, la Marina degli Stati Uniti, la Shell e il World Business Council di Ginevra.

Presence è dunque il frutto maturo e sincretico di un team ispirato da un approccio olistico e non convenzionale al management e alla leadership. Nell'opera, in molti passi dialogica, si affollano e si intrecciano idee nate dal pensiero di Goethe come di Jung, così come le conseguenze del pensiero di Bateson, di Maturana e Varela, di FrJitof Capra, David Bohm e dell'economista Brian Arthur. La leadership è intesa qui come capacità di plasmare il futuro, di innovare in modo profondo e superare un confine. «Nell'esplorare queste capacità – scrive nella prefazione all'edizione italiana Luigi Spiga, Presidente di [SoL Italy](#) – per individuare un processo utilizzabile da tutti, l'attenzione non va tanto al "che cosa" fanno i leader e al "come" lo fanno, ovvero da quale spazio profondo nascono le loro azioni». Insomma gli autori propongono una via per giungere al luogo interiore da cui parte ogni

ISCRIVITI ALLA NOSTRA NEWSLETTER

Compila i campi sottostanti per ricevere la nostra newsletter!

ARTICOLI PIÙ LETTI

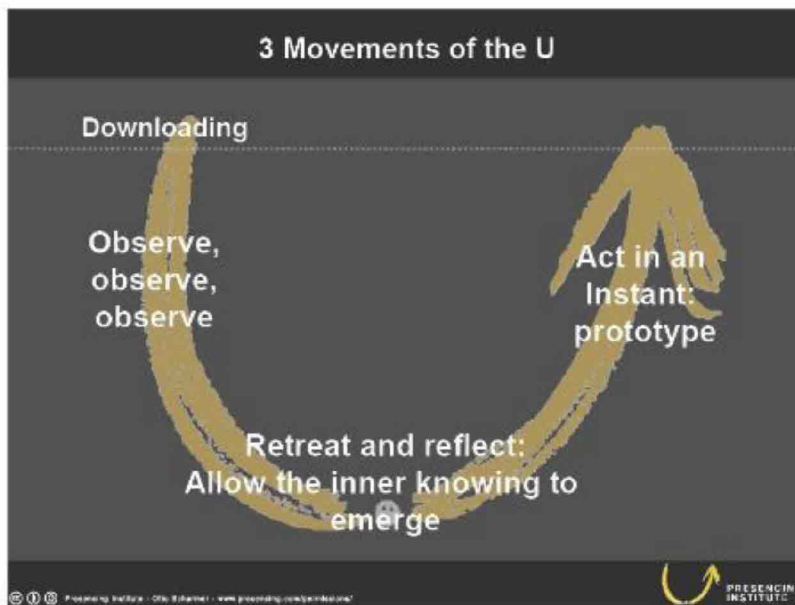
- [I social media minacciano l'idea di leader come direttore d'orchestra?](#)
- [Se il mondo delle Organizzazioni ispira la TV, la TV ispira il Management?](#)
- [Differenziate o vi trasformerete in commodity!](#)

RUBRICHE

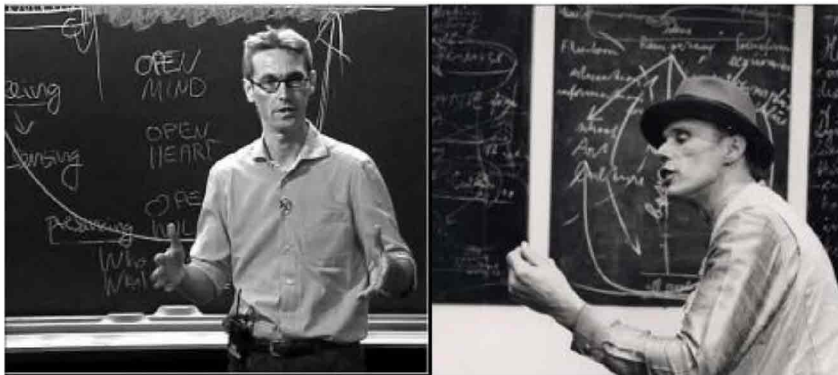
[FABBRICA DELLE COMPETENZE](#)[PENSIERI COLLATERALI](#)[SNODI ORGANIZZATIVI](#)[LEARNING TALK](#)

forza capace di modificare la realtà. Una via che fa della ricerca di management qualcosa di mezzo tra l'esperienza spirituale e l'espressione artistica.

Abbiamo colto una pulsione "artistica", oltre che scientifica, nel team di Senge. La teoria U persegue una certa eleganza formale e si basa su una visualizzazione quasi gestuale che ha la forma di una U, schizzata da Otto Scharmer sulla lavagna, che ci piace pensare come generata dalla medesima attrazione estetica di un'opera concettuale di Joseph Beuys, "sciamano" dell'arte, dalla vita avventurosa e di formazione antroposofica steineriana. Come Beuys, Scharmer sembra aver interiorizzato le filosofie trascendenti di Fichte e Schelling e la fenomenologia di Hegel, così come le opere poetiche e scientifiche di Goethe.



Il Modello a U di Scharmer dal sito del [Presencing Institute](http://www.presencing.com)



Nella foto: una lezione di Otto Scharmer e una performance di Joseph Beuys

La U è un percorso che parte dall'esterno e dalla superficie, una delle estremità della U, per immergersi verso l'interno e il profondo, per poi riemergere in superficie, nell'azione visibile. Un "gesto" non dissimile dallo swing del golf, ma tutto interiore. Il Processo U è un metodo per l'innovazione e per l'apprendimento che si sviluppa in tre fasi:

1. *Sensing*: una fase percettiva basata sull'osservazione, l'inizio del movimento ad U
2. *Presencing*: una fase riflessiva che lascia spazio alla conoscenza interiore (la parte più profonda della U schizzata da Scharmer)
3. *Realizing*: una fase in cui si agisce in fretta, con un flusso naturale. La conclusione del movimento ad U.

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

Il movimento ad U si propone come una modalità di apprendimento che si libera dalla schiavitù dei modelli precostituiti da cui deriva, quasi sempre, l'azione. La discesa nel livello profondo, la base della U, e la rielaborazione interiore che in quella zona nascosta avviene, consente all'azione successiva di emergere come vivificata e carica di innovazione. Lasciamo al lettore il piacere intellettuale ed estetico di scoprire il modello leggendo il libro.

Vogliamo invece approfittare della recensione per tentare l'impresa ardua di ricostruire la mappa dell'incredibile molteplicità di apporti culturali, contaminazioni, radici filosofiche, scientifiche, tecnologiche e spirituali da cui nasce un volume così e, soprattutto, utilizzare il libro per rendere evidente l'effetto "crogiuolo" che può avere il milieu accademico statunitense (gli autori fanno riferimento, in alcuni passi, al crogiuolo alchemico di Jung - pag.44 - e ai processi di trasformazione che in esso avvengono. Una citazione che prendiamo come ispirazione). In particolare, nel caso del libro, il crogiuolo per eccellenza è il [Massachusetts Institute of Technology](#), nel cui clima aperto anche a ciò che non è tecnologico, è nata la Society for Organizational Learning. Ma anche il [Santa Fe Institute](#) e il [Palo Alto Research Center](#), luoghi dove Brian Arthur (la mente economica che sta dietro al progetto), studia l'economia della complessità.

Parto da un esempio. Con il principio della "sospensione del giudizio", uno dei capisaldi del metodo, Brian Arthur si è imbattuto grazie all'incontro e alla frequentazione di un gran maestro taoista (pag.47). Tao significa percorso, via, allo stesso modo in cui in greco "metodo" fa riferimento alla strada (metà-odòs). Non ci sfugge che la sospensione del giudizio sia nelle filosofie orientali come anche nell'"epoché" dell'Accademia Platonica, nello stoicismo e quindi nel "metodo" di Cartesio.

In un passo del libro gli autori, spiegando la teoria U, tentano di chiarire il concetto di interconnessione tra il sé (al fondo della U) e il mondo esterno, citando un verso del poema sanscrito *Bhagavadgītā* scritto migliaia di anni fa. Ma di nuovo non ci sfugge quanto il pensiero occidentale, attraverso il pensiero greco, sia di matrice indoeuropea. Più avanti nel libro, parlando della leadership, Senge dice: «Una delle idee più antiche sulla leadership è che "il potere deve accompagnarsi con la saggezza" – idea che sembra risalire ad almeno 2500 anni fa, quando in Cina e in Grecia iniziavano 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 sia una coincidenza che il dialogo di Platone con Glaucone sul re filosofo ne *La Repubblica* sia stato scritto circa cento anni dopo che Guan Zhong e, più tardi, Confucio avessero gettato le basi del pensiero cinese sulla leadership.»

Ho citato testualmente Senge, perché appaia chiaro l'esperimento di mettere nel crogiuolo alchemico americano nuovi e antichissimi elementi, alla ricerca – come avrebbe detto Goethe - di "affinità elettive" che facciano emergere trasformazioni.

E qui vorrei soffermarmi sul sottotitolo del libro "Esplorare il cambiamento profondo nelle persone, nelle organizzazioni e nella società", per trovare, tra le molte vene del fiume di nuove idee, spesso di matrice antichissima, uno spunto di riflessione sul concetto di "azione".

Il cambiamento è basato sull'azione (affidata ai leader) e "Presence" vuol essere un libro che invita all'azione suggerendo una via, un metodo potente (il percorso a U). Ma nel concetto di azione è anche insito il concetto di "esecuzione" (affidata ai manager) che, nel libro, più che far pensare a Kaplan e al suo *Execution Premium*, fa pensare al pittore cinese di Calvino che, dopo essersi raccolto per anni, esegue perfettamente, in un attimo e un solo gesto del pennello, il granchio commissionato dall'Imperatore.

La "teoria dell'azione" è una branca della filosofia che negli ultimi decenni ha posto la questione dell'agire al centro dell'indagine. "La tesi della subalternità metafisica dell'agire rispetto all'essere – scrive il filosofo Mario De Caro – ha una storia plurimillenaria" (De Caro, *Azione*, il Mulino, 2008). Una tesi ribaltata completamente solo nel pensiero tedesco tra settecento e ottocento e, infine, nel pragmatismo americano. Goethe fa dire a Faust «"In principio era il Verbo". Son già bell'e fermo! Chi mi aiuta a proseguire? (...) Lo Spirito mi aiuta! Improvvisamente mi si è fatta luce dentro: "In principio era l'Azione!"».

C'è, nel libro di Senge, Scharmer, Jaworski e Flowers, il tentativo di saldare, come prova a fare Faust, l'essere all'azione, operando in quel punto profondo della U dove l'essere può fondersi con il mondo circostante ed agire efficacemente in armonia con esso, come elemento e forza motrice di un continuo movimento di trasformazione.

Fonte: Peter Senge, C.Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Betty Sue Floweres - Presence. Esplorare il cambiamento profondo nelle persone, nelle organizzazioni e nella società - [Franco Angeli](#) - 2013