

PETER SENGE
C. OTTO SCHARMER
JOSEPH JAWORSKI
BETTY SUE FLOWERS

PRESENCE



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

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

PETER SENGE
C. OTTO SCHARMER
JOSEPH JAWORSKI
BETTY SUE FLOWERS

PRESENCE

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

FRANCOANGELI

L'edizione italiana è avvenuta con la collaborazione della *Society for Organizational Learning* – SoL Italy, il frattale nazionale della Society for Organizational Learning di Cambridge-Boston, nato ufficialmente a Milano nel maggio 2012, per iniziativa di 87 soci fondatori. SoL Italy ha avviato anche in Italia la diffusione di nuove discipline, utili per affrontare i problemi epocali che il XXI secolo sta riservando alle organizzazioni, alle istituzioni e alla società, con approcci di tipo sistemico, partecipativo e creativo.

SoL Italy ha pertanto deciso di promuovere l'edizione italiana di *Presence*, che ci propone un quadro unico del pensiero e delle pratiche emergenti di leadership e management, che i paesi più evoluti e le organizzazioni più innovative del mondo stanno utilizzando, per affrontare con successo il cambiamento.

Hanno collaborato, per la realizzazione dell'edizione italiana di *Presence*, Antonio Specchia, Cristiano Siri, Gian Carlo Manzoni, Elena Franzini, Antonio Fiore, Toni Montevidoni, Luisa Ferrario e Luigi Spiga.

Titolo originale: *Presence. Exploring Profound Change in People, Organizations, and Society*
Copyright © 2004 by Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Betty Sue Flowers
Published with arrangement with Society of Organizational Learning

Traduzione dall'originale: Elisa Tomassucci

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione all'edizione italiana	»	13
Introduzione	»	17
Delle parti e del tutto	»	18
La comparsa delle organizzazioni viventi	»	20
Nuovi modi di pensare l'apprendimento	»	22
Il campo del futuro	»	25
Presence	»	25
Il libro	»	27
 Parte prima – Imparare a vedere		
1. Requiem scenario	»	33
2. Vedere il nostro modo di vedere	»	38
1. La capacità di sospendere i giudizi	»	39
2. Sospendere insieme	»	42
3. Costruire un contenitore	»	43
4. Il coraggio di vedere con occhi nuovi	»	45
5. Il lavoro interiore di sospensione	»	46
6. Integrare il lavoro interiore	»	48

3. Vedere dalla totalità	»	50
1. Ri-orientamento: vedere il processo generativo	»	51
2. L'incontro con la totalità autentica	»	53
3. Vedere dall'interno di un'organizzazione	»	55
4. Il lavoro interiore di ri-orientamento	»	57
4. Vedere con gli occhi del cuore	»	60

Parte seconda – Nel silenzio

5. Il momento generativo	»	75
6. Una conoscenza emergente: la teoria U	»	84
1. I semi di una teoria	»	84
2. Un secondo tipo di apprendimento	»	86
2.1. <i>Sensing</i>	»	89
2.2. <i>Presencing</i>	»	89
2.3. <i>Realizing</i>	»	91
7. La cruna dell'ago: lasciar andare e lasciar venire	»	93
1. Una domanda dal cuore	»	94
2. Rinunciare al controllo	»	95
3. Conoscenza primaria	»	96
4. Il sé estraneo	»	98
5. Abbandonarsi all'impegno	»	100
8. Il matrimonio	»	103

Parte terza – Diventare una forza della natura

9. Nel corridoio dei sogni	»	113
10. La «volontà grande»	»	124

1. La cristallizzazione dell'intento	»	125
2. Semi molto piccoli	»	129
3. Lavoro intenzionale	»	131
4. Risveglio	»	133
11. In dialogo con l'universo	»	135
1. Prototipazione	»	136
2. Creazione e aggiustamento	»	138
3. Ascoltare i feedback	»	141
4. Riscoprire la finalità	»	143
5. Rimanere connessi	»	145
6. Sincronicità: il campo che conosce se stesso	»	146
12. La realizzazione (<i>realizing</i>) e l'abilità di creare organizzazioni	»	149

Parte quarta – Il futuro

13. Leadership: divenire esseri umani autentici	»	161
14. La scienza guidata dalla mente della saggezza	»	170
1. Frammentazione	»	172
2. Misurazione	»	174
3. Totalità ininterrotta	»	176
4. Il punto cieco	»	178
5. Una scienza riflessiva dei sistemi viventi	»	179
6. La scienza guidata dalla mente della saggezza	»	183
7. Il patto faustiano: il transfert sulla scienza e sulla tecnologia moderna	»	185
8. Un nuovo cammino	»	190
15. Presence	»	193

Epilogo. «Con la scomparsa dell'uomo, il gorilla avrà qualche speranza?»	»	211
Ringraziamenti	»	223
Gli autori	»	225
Le organizzazioni	»	229

«Anziché limitarsi a introdurre un nuovo set di strumenti, *Presence* ci ricorda il nostro scopo. Il libro è importante anche perchè è molto coraggioso. Parla di emozioni che molti di noi provano ma non sappiamo come esprimere o spiegare, persino a noi stessi».

Evrin Calkavur, *Su Consulting, Istanbul*

«Ho molto amato questo libro. È un'opera di sintesi notevole e una grande lettura, che soddisfa un'esigenza ancora più grande. Passerò parola».

Diana Chapman Walsh, *Direttrice del Wellesley College*

«Dedico molto tempo all'approfondimento dei libri che possono essere definiti la "fascia più sofisticata" della letteratura generale del 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. L'argomento del libro nel suo insieme asserisce che l'affidamento totale al freddo razionalismo analitico è il sentiero che di certo porta alla risposta errata, e che tutti noi (a livello sia individuale sia collettivo) abbiamo bisogno di trovare un modo per vedere la vita come *tutto* e usare il nostro cuore e la nostra intuizione per divenire "parte di un futuro che sta cercando di schiudersi e rivelarsi". Se da una parte questa visione del mondo è ancora radicata 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 nell'abbozzare un approccio per apprendere le profonde trasformazioni necessarie in prospettiva».

Bill Godfrey, *Change Management Monitor Review, Australia*

«Nessuno sa, ancora, come promuovere il tipo di collaborazione necessaria per trasformare i sistemi alimentari globali. La creazione di sistemi alimentari sostenibili richiederà cambiamenti reali nelle strategie aziendali e nelle politiche nazionali. Ma il più grande cambiamento che stiamo cercando è nel nostro atteggiamento mentale individuale e collettivo e per quello avremo bisogno di leader con un profondo senso di fiducia e reciprocità e di un reale impegno al cambiamento. Non avevo mai visto un processo come quello a U per riunire un gruppo di persone assolutamente eterogeneo in un luogo profondo di connessione con gli altri e con il loro scopo comune».

Oran Hesterman, *direttore del programma Food Systems and Rural Development, W.K. Kellogg Foundation, e team member del Sustainable Food Lab.*

«Gli autori esprimono chiaramente un messaggio fondamentale per le popolazioni mondiali: l'interconnessione di tutte le cose. La loro discussione su parti e tutto risuona sia a livello intellettuale sia a livello emotivo; mi conferma ciò che ho trovato nelle 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 suonare come idealistico, ma in realtà è estremamente pratico. 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 generativo alla teoria dell'apprendimento organizzativo. Perché si produca un cambiamento organizzativo profondo, dev'esserci una continua sinergia tra il personale e il collettivo. Generare nuove possibilità dipende sia dallo sviluppo interiore degli individui che dai processi collettivi con cui essi stessi costituiscono reciprocamente il campo del futuro emergente. Le organizzazioni, dai piccoli gruppi di lavoro alle aziende globali, possono essere terreno fertile per coltivare una trasformazione sociale che sia al servizio della vita. *Presence* è la bussola personale e collettiva che ci guida in questo nuovo territorio».

David I. Rome, *The Greystone Foundation*

«La conoscenza interiore collettiva permette al futuro di parlare al presente, se consentiamo a noi stessi di essere nel “flusso” della conoscenza a mano a mano che 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 hanno illuminato, spiegato e portato speranza. *Presence* si contraddistingue per la chiarezza alimentata da un'umiltà che è appropriata 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 alcune pratiche di mindfulness, in modo che diventino più consapevoli in generale e più consapevoli dell'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 del passare attraverso il processo della U e ho condotto un progetto trasformatore in una raffineria che aveva registrato la peggiore performance tra le otto del nostro sistema che abbiamo misurato. In due anni la raffineria è passata dall'essere la peggiore all'essere 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 nell'anno successivo al processo trasformatore. In cuor mio non ho alcun dubbio: l'idea di "assimilare" e di essere pienamente presenti a ciò che succede – anziché lanciarsi direttamente in una decisione – è il miglior modo di agire. Non avremmo potuto prendere una decisione sbagliata. È stato naturale. Il processo U è una cosa davvero potente!»

Gary Wilson, *ex operation manager nel settore petrolchimico*

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

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.

Prefazione all'edizione italiana

“Esplorare il cambiamento profondo nelle persone, nelle organizzazioni e nella società” è un tema attuale nella situazione di crisi epocale, che sta vivendo oggi la società umana. Se consideriamo che i dialoghi tra i quattro autori di *Presence* risalgono a oltre dieci anni fa, appare chiaro come abbiano anticipato i tempi con le loro intense riflessioni. Del resto appartengono a una delle più avanzate avanguardie di pensiero mondiali.

Presence è un libro di management, che esplora le capacità di leadership, apprendimento e innovazione, proprie dei grandi leader in tutti i campi, dalla scienza all'arte, dalla politica all'economia, dalla tecnologia al business. Leadership nel senso della sua radice indoeuropea *leith*, di “superare un confine”, della “capacità di plasmare il futuro” e di innovare in modo profondo.

Nell'esplorare queste capacità, per individuare un processo utilizzabile da tutti, l'attenzione non va tanto al “che cosa” fanno i leader e al “come” lo fanno, bensì al “da dove” lo fanno, ovvero da quale spazio profondo nascono le loro azioni. Per comprendere questo, pensiamo a un leader come Martin Luther King Jr., all'intensità dei suoi discorsi, alle “innovazioni” profonde e indelebili che le sue azioni hanno prodotto nella società.

Presence affonda le sue radici in tematiche di tipo scientifico e filosofico della cultura emergente nel XXI secolo, basata sul nuovo paradigma post-cartesiano, post-razionalista e post-riduzionista, che troviamo già in pensatori come Johann Wolfgang von Goethe e Carl Jung, sviluppatosi maggiormente nella seconda metà del secolo scorso. Questo è avvenuto a seguito dell'evoluzione di scienze quali la fisica quantistica, la cibernetica, il pensiero sistemico, la scienza della complessità, la biologia cognitivista e le neuroscienze.

Esponenti di questo pensiero sono stati, tra gli altri, Gregory Bateson, Humberto Maturana, Francisco Varela, Buckminster Fuller, David Bohm,

Fritjof Capra, Brian Arthur. Molti di questi sono tra i 150 Leader intervistati da Joseph Jaworsky e Otto Scharmer a fine anni '90, nell'ambito del progetto di ricerca sulla leadership e l'innovazione, promosso da Peter Senge, dal quale partono le riflessioni del dialogo tra gli autori.

Se condividiamo l'affermazione, "il mondo che abbiamo creato è il risultato del nostro pensiero", possiamo iniziare a concepire una nuova realtà, apprendendo modi di pensare sistemici, superando la frammentazione esistente nelle scienze e nelle tecnologie, con tutti gli effetti collaterali che ne sono derivati. Siamo consapevoli di quanto la società oggi sia diversa da quella di solo un quarto di secolo fa e di quali cambiamenti incredibili stiano rappresentando, per la specie umana e per il pianeta, fenomeni come la digitalizzazione, la connettività e la globalizzazione. In questo panorama, sono nati nuovi problemi e sono diventate inefficaci per affrontarli le tradizionali modalità di pensiero. È quindi chiaro quanto abbiamo necessità di nuovi modi di apprendere a un livello più profondo di quello tradizionalmente usato.

Presence è un testo particolare per la sua forma di "dialogo" tra i quattro autori. Questi condividono esperienze dirette di momenti di cambiamento epocale, nei quali si sono trovati parte attiva. Peter Senge era in Sud Africa nel 1990, Otto Scharmer a Berlino nel periodo precedente alla caduta del Muro. I dialoghi si sono svolti in buona parte in una Boston colta, invernale e ovattata, nell'ambiente innovativo del MIT e, temporalmente, a cavallo di un evento, forte per gli americani, come il crollo delle Torri Gemelle.

L'opera ci introduce alla Teoria U o U-Process, una metodologia per l'innovazione profonda in ogni campo, sviluppata da Otto Scharmer in *Theory U* e da Joseph Jaworsky in *Source*, che consente una conoscenza emergente, un secondo tipo di apprendimento, rispetto a quello tradizionale, in cui il futuro diventa più attivo e l'innovazione profonda diventa possibile.

Secondo l'originale idea di Brian Arthur, questo apprendimento avviene con un processo in tre fasi:

- 1) "Osservare, osservare, osservare", divenire una cosa sola con il mondo (*sensing*);
- 2) "Ritirarsi e riflettere", permettere alla conoscenza interiore di emergere (*presencing*);
- 3) "Agire in fretta, con un flusso naturale" (*realizing*).

Con la successiva elaborazione della metodologia, le fasi del processo diventano sette, ma rimane sempre centrale la fase del *presencing*, che possiamo immaginare come un passaggio nella "cruna dell'ago", in mezzo ai due momenti del "lasciar andare" il passato e "lasciar venire" il futuro.

Come in ogni libro di management, alla teoria si accompagna la pratica, e al centro del libro troviamo un significativo caso di applicazione della Teoria U, per l'innovazione radicale dell'intero sistema sanitario di una regione della Germania, sviluppato da Otto Scharmer. Attraverso la realizzazione di un "change lab", un laboratorio vivente nel quale furono coinvolti centinaia di medici, operatori sanitari e pazienti, si ottennero sia decisivi miglioramenti del servizio e del rapporto medico-paziente in primis, sia notevoli risparmi, grazie a una migliore integrazione delle diverse parti del sistema.

Presence è un testo denso di significati profondi, che possiamo definire sociologici, filosofici e antropologici, riguardanti la nostra società, le nostre culture, la nostra civiltà, la nostra economia, le nostre grandi imprese multinazionali. Queste sono considerate una nuova specie vivente, emersa negli ultimi 100 anni, dalle cui scelte deriva gran parte del destino del pianeta o, quantomeno, della civiltà dell'uomo, messa oggi a forte rischio da un modello di sviluppo non sostenibile. Non a caso l'epilogo del libro si intitola "With man gone, will there be hope for gorilla?", ovvero, "Con la scomparsa dell'uomo il gorilla avrà qualche speranza?".

Luigi Spiga
Presidente SoL Italy

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-facilitare un workshop di tre giorni sulla leadership, ormai al suo quindicesimo anno di ripetizione, 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 organizzatori di comunità 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, pertanto 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 leader delle comunità, ascoltava con profonda attenzione. 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, venne proiettato 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 "check out" 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 tu sappia che sono stato educato a pensare che voi 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 del 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 sia intrinsecamente sistemici. Le dimensioni più profonde del cambiamento trasformativo sono però un territorio ancora largamente inesplorato, sia nelle correnti ricerche di management sia 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 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 catena di trasmissione. In quest'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, per 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»¹, 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 qualunque sistema vivente – come una “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, a ogni livello di complessità, esiste un'unità che dipende da un campo organizzativo caratteristico di quel sistema: il suo campo morfico»². In più, sostiene Sheldrake, il campo generativo di un sistema vivente si estende nell'ambiente circostante e crea

¹ Secondo Henri Bortoft, fisico e filosofo della scienza; cfr. Bortoft H. (1996), *The Wholeness of Nature: Goethe's Way Towards a Science of Conscious Participation in Nature*, Lindisfarne Press, Hudson, N.Y.

² Cfr. “Conversation with Rupert Sheldrake: Morphic Fields”, intervista di C.O. Scharmer, Londra, 23 settembre 1999, www.dialogonleadership.org.