

## **LEADING from the EMERGING FUTURE:**

### **From Ego-System to Eco-System Economies**

di Scharmer e Kaufer, Berrett Koehler, 2013, San Francisco

Dall'economia alla consapevolezza e viceversa: un approccio originale

*S.E.George*

Il lavoro di S e K parte da una visione della complessità dei sistemi dinamici sviluppata dal MIT (P.Senge et al) negli anni '70 per poi introdurre un nuovo elemento - quello dell'importanza della consapevolezza delle persone per arrivare a fare dei cambiamenti.

Gli autori sono infatti convinti della forza dell'intenzione e propongono una versione diluita di pratiche contemplative (adatta ad un pubblico poco contemplativo) insieme ad uno studio rigoroso dello sviluppo economico negli ultimi sei secoli. Il loro obiettivo è seguire la premessa di Einstein – di non cercare di risolvere i problemi di oggi con le stesse metodologie che li hanno prodotti. Infatti vogliono cambiare la società e l'economia attuale 3.0. con pratiche, tecnologie e requisiti degni di una

## società 4.0.

### 3.1: The Matrix of Economic Evolution

Stage	Nature	Labor	Capital	Technology	Leadership	Consumption	Coordination	Ownership
<b>0.0 Communal</b> <i>Premodern</i>	Mother Nature	Self-sufficiency	Natural Capital	Indigenous wisdom	Community	Survival	Community	Communal
<b>1.0 State centric: mercantilism state capitalism</b> <i>Traditional Awareness</i>	Resource	Serfdom Slavery	Human Capital	Tools— Agricultural Revolution	Authoritarian (sticks)	Traditional (needs driven)	Regulation and hierarchy	State
<b>2.0 Free Market: laissez faire</b> <i>Ego-centric Awareness</i>	Commodity (land, raw materials)	Labor (commodity)	Industrial Capital	Machines—1 <sup>st</sup> Industrial Revolution (Coal, Steam, Railway)	Incentives (carrots)	Consumerism: Mass consumption	Markets and competition	Private: exchange of private ownership in markets
<b>3.0 Social Market: regulated</b> <i>Stakeholder- centric Awareness</i>	Regulated commodity	Labor (regulated commodity)	Financial Capital <i>(externality blind)</i>	System-centric Automation—2 <sup>nd</sup> Industrial Revolution (Oil, combustion engine, chemical)	Participative (norms)	Selectively Conscious Consumption	Networks and negotiation	Mixed (public- private)
<b>4.0 Co-creative: Distributed Direct, Dialogic</b> <i>Eco-centric Awareness</i>	Cultivation of Commons	Social and Business Entrepreneurship	Cultural Creative Capital <i>(externality aware)</i>	Human-centric Technologies— 3 <sup>rd</sup> Industrial Revolution (ICT, renewable energy, smart grid)	Co-creative (collective presence)	CCC: Collaborative Conscious Consumption	ABC: Awareness- Based Collective action	Commons: Shared access to services

Il loro approccio è interessante perché intende usare il meglio della ricerca scientifica occidentale e delle pratiche contemplative orientali (vedi p.165). Questo sforzo viene ripagato con diverse consulenze e progetti significativi in oriente e con l'adesione al corso MOOC (Massive Open On-line Course) genn-febb 2015: "U.lab: Transforming Business, Society and Self" soprattutto da cinesi e indiani.

Al cuore del libro, nel capitolo su The Source, traducibile in La Fonte/la Sorgente, gli autori propongono dei momenti di silenzio quando le persone scaricano il vecchio e sono in attesa, in ascolto, del nuovo che vuol nascere attraverso le crepe del vecchio. Qui infatti vengono enunciate alcune premesse buddiste sull'importanza di cambiare se stessi per poi inevitabilmente cambiare gli altri.

Il cambiamento dell'individuo va quindi di pari passo con il cambiamento più generale, perché l'auspicio degli autori è di andare oltre il capitalismo.

Per questo motivo, sono particolarmente interessati al cambiamento delle persone all'interno delle organizzazioni grandi (sistema socio-sanitario, sistema formativo, aziende, regioni, pubblica amministrazione ecc.) in modo da permettere loro di co-creare delle cose nel rispetto del pianeta e di realizzare una distribuzione sociale più equa. I vecchi problemi insomma, ma con soluzioni diverse.

## **L'ANALISI**

La loro analisi parte da tre disconnessioni che constatano:

- disconnessione ambientale fra la Natura e sé
- disconnessione sociale fra sé e gli altri
- disconnessione spirituale-culturale fra sé e Sé.

Quest' ultima richiede ulteriore spiegazione. Scharmer e Kaufer auspicano che nello spazio di quiete proposto con alcuni esercizi semplici, accessibili e non allarmanti, le persone (i piccoli sé) possano ricongiungersi con la loro potenzialità più alta, cioè il motivo per cui sono nati (il loro grande Sé). Questo può sembrare troppo New Age, ma è enormemente potente. Corriamo tutti. Raramente ci viene richiesto di fermarci e di pensare a ciò che potremmo diventare. Quando succede, le persone reagiscono stordite/incantate, perché non abituate ad agire a questi livelli, ma poi rispondono con un più alto livello di consapevolezza.

Ma torniamo alle tre disconnessioni:

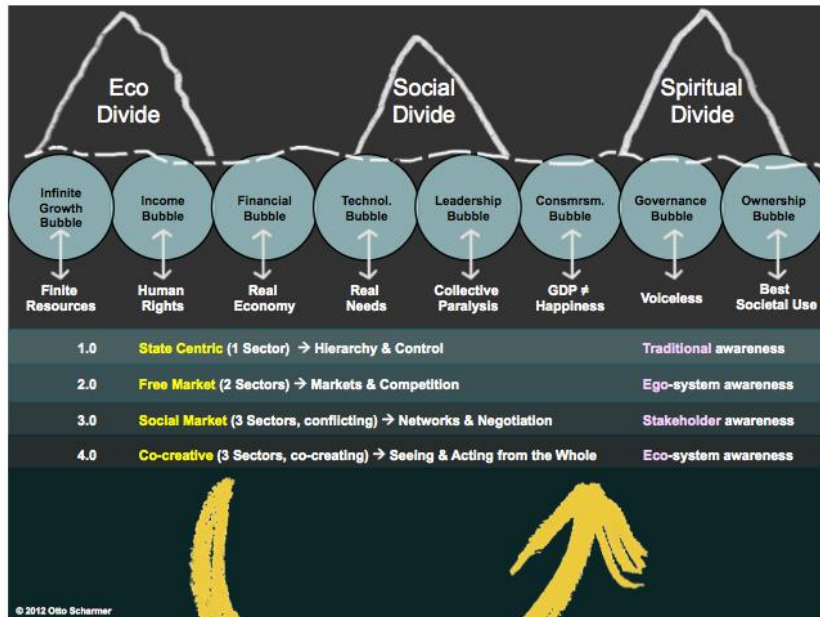


Fig. 2: The Iceberg Model: Symptoms, Structures, Mental Models, Source

Come si vede dalla figura, queste disconnessioni vengono rappresentate come la parte in superficie di tre iceberg che nascondono otto bolle declinate come segue:

1. *Bolla della crescita infinita*: consumiamo risorse a 1.5 volte la velocità della loro rigenerazione
2. *Bolla del reddito*: l'1% della popolazione mondiale possiede il 90% dei beni
3. *Bolla finanziaria*: il commercio internazionale è solo l'1.4% delle transazioni finanziarie
4. *Bolla tecnologica*: noi rispondiamo ai problemi sociali con rapidi rimedi tecnologici che aggrediscono i sintomi più che con soluzioni sistemiche
5. *Bolla di leadership*: i leader attuali sono scollegati dalle persone che sono colpite dalle loro decisioni
6. *Bolla dei consumi*: l'aumento dei consumi non fa crescere la salute e il benessere
7. *Bolla della governance*: non sappiamo affrontare, come comunità globale, i problemi più pressanti perché i nostri

meccanismi di coordinamento sono disaccoppiati dalle crisi e dai beni comuni

8. *Bolla della proprietà*: stiamo abusando massicciamente delle risorse scarse, a causa della scissione tra le attuali forme della proprietà dai migliori usi sociali dei beni scarsi, così come dei nostri beni comuni naturali.

## LE SOLUZIONI

Alle otto bolle descritte sopra Scharmer e Kaufer contrappongono otto punti di agopuntura:

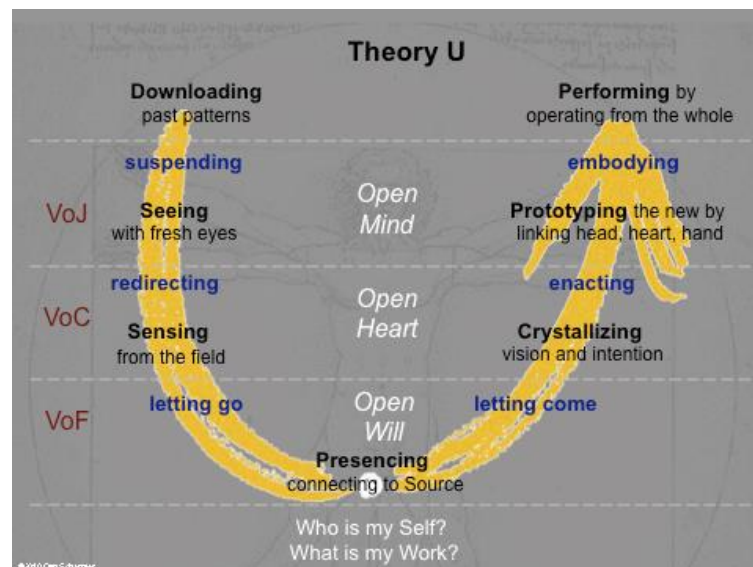
1. *Natura*: chiudere il ciclo di feedback tra produzione, consumo, riuso, e riciclo.
2. *Lavoro*: chiudere il ciclo di feedback da lavoro (Job) a Lavoro (passione) costruendo nuove infrastrutture che accendano la connessione tra “sé” e “Sé”.
3. *Capitale*: chiudere il ciclo di feedback nel flusso del capitale ridirezionando gli investimenti speculativi verso il rinnovamento ecologico, sociale e creativo- culturale.
4. *Tecnologia*: chiudere il ciclo di feedback tra la creazione di tecnologia e i bisogni umani, in particolare verso i mercati meno serviti (attraverso valutazioni dei bisogni e programmazioni partecipate).
5. *Leadership*: chiudere il ciclo di feedback tra la Leadership e i futuri della totalità che emerge attraverso pratiche di “co-sensing”, “co-inspiring” e “co-creating”
6. *Consumi*: chiudere il ciclo di feedback tra produzione economica e il benessere di tutti.

7. *Coordinamento*: chiudere il ciclo di feedback nell'economia tra le parti e la totalità (attraverso ABC, awareness- based- collective – action = azione collettiva basata sulla consapevolezza).

8. *Proprietà*: chiudere il ciclo di feedback tra diritti di proprietà e i migliori utilizzi sociali dei beni (attraverso proprietà condivisa e diritti di proprietà dei beni comuni che salvaguardino le future generazioni).

## IL METODO

Le soluzioni suggerite sopra possono sembrare degli auspici utopici, ma ciò che colpisce dell'analisi di S e K è come riescono a condurre il cambiamento attraverso una curva ad U:



Chiedono alle persone: i gruppi, i gruppi misti, i leader di arrivare al punto più profondo della U; prima sospendendo i vecchi modi di guardare e di ascoltare in modo da sentire/intuire i campi sociali nei quali sono emersi, poi fermandosi e permettendo al vecchio di andare via e al nuovo di entrare nel silenzio di uno spazio che ti può contenere e, senza troppo rischio, ti consenta di aprire la mente, il cuore e la volontà. Questo è il

momento di quiete in fondo alla curva ad U quando il sé dialoga col Sé. Una volta che si è permesso al nuovo di entrare, si può cominciare a salire la parte pro attiva della U e a cristallizzare l'intenzione, a prototipare delle nuove azioni che connettono mente, cuore e mano per poi arrivare a comunità ecologiche. Quindi dall'"ego" della parte sinistra della U alla comunità "eco" della cima della sua parte destra attraverso questo lavoro di transizione.

Per fare questo percorso è necessario apprendere ad ascoltare e a dialogare in modo diverso. Vengono descritti quattro livelli di ascolto:

**Ascolto 1** ("downloading" scaricare) ": occuparsi di ciò che già si conosce ...- ascoltare attraverso la riconferma dei giudizi abituali "lo so già!"

**Ascolto 2**: ascolto dei fatti. Dirigere l'attenzione verso fatti esterni, come fanno gli scienziati. Non si fermano alla vecchia interpretazione della realtà, ma lasciano che i dati parlino. Provano ad ascoltare i fatti anche se questi contraddicono le loro teorie e idee. Quello che manca a questo tipo di ascolto, tuttavia è la complessità sociale. Questo avviene nell'ascolto 3.

**Ascolto 3** : ascolto empatico. Permette alle persone di vedere la realtà dalla prospettiva di un'altra persona e sentire come questa si sente. Ciò non vuol dire che i due concordino, ma che sono capaci di riconoscere e rispettare la prospettiva dell'altro. Ascolto empatico significa vedere dal punto di vista di un altro portatore di interessi.

**Ascolto 4** : ascolto generativo. Significa formare uno spazio di attenzione profonda che permetta l'emergere e il manifestarsi di una possibilità futura. E' quello che fanno i grandi allenatori: ascoltano profondamente in un modo che permette a te di connetterti col tuo emergente "Sé" futuro. A volte per spiegare questa capacità usiamo l'esempio di un gruppo Jazz che è "nel flusso" (in the flow). Quando i singoli suonatori possono seguire l'insieme e contemporaneamente armonizzare il proprio strumento verso un modello che sta emergendo, sono capaci di creare insieme (co-create) qualcosa di nuovo.

Questi livelli di ascolto sono permeati dalla ricerca del Maestro Nan (grande esperto e intenditore del taoismo, confucianesimo, buddismo) che spiega che il vero problema del mondo è la riconciliazione fra mente e materia. Scharmer e Kaufer commentano che i primi due livelli di ascolto si basano sulla separazione fra mente e materia, mentre gli ultimi due livelli si integrano. Affermano che nella loro esperienza e nelle loro ricerche le persone di solito riconoscono che gli scambi ai quali sono abituati nelle loro organizzazioni sono di livello 1 e 2, mentre il loro auspicio sarebbe arrivare ai livelli 3 e 4.

### **UN ESEMPIO**

In un esperimento che riguarda il sistema socio-sanitario di una Regione tedesca Scharmer (2007, 2013) dimostra come sia stato possibile arrivare ai livelli più alti di dialogo e come questo abbia totalmente cambiato l'atmosfera e l'energia dei partecipanti e di conseguenza anche i risultati. Partendo da interviste in profondità con dottori e pazienti, i ricercatori scoprono che esistono 4 tipi (livelli) di rapporto fra dottori e pazienti. Riconvocano gli intervistati per un fine settimana per discutere tali risultati insieme e i partecipanti confermano che l'attuale sistema si ferma ai primi due livelli, ma auspicherebbero di raggiungere i livelli 3 e 4. La domanda diventa "Come arrivare ai livelli più alti in un contesto di risorse di tempo e di finanza limitate?" Si arriva ad un'impasse perché i medici affermano che sono oberati di lavoro e non possono dare di più. A questo punto una paziente si rivolge a loro, chiedendo "Diteci come dobbiamo fare per aiutarvi!" La capacità di questa donna di vedere il loro problema scioglie completamente le riserve dei dottori, l'atmosfera cambia in modo tangibile e, da quel momento, dottori e pazienti si mettono insieme alla ricerca di soluzioni ad alcuni problemi spinosi. La prima arriva: è la riorganizzazione della gestione delle emergenze in ospedale, sostituendo i telefonisti che rispondono alle chiamate d'urgenza con i dottori. In tal modo vengono risparmiate delle risorse economiche perché i medici sono in grado di distinguere fra le chiamate che richiedono un'ambulanza per l'ammissione in ospedale e quelle che possono essere soddisfatte in modo meno dispendioso. E l'entusiasmo generato da una comunità che co-gestisce i problemi e immagina altre



opportunità permette di fare altri progetti, considerati all'avanguardia da altri sistemi sanitari.

## CONCLUSIONI

Il segreto di Scharmer (2007) è la scelta di chi convocare (una varietà di attori sociali coinvolti) e il modo usato per farli dialogare (interviste in profondità, plenarie in cerchi, lavoro in gruppi più ristretti ecc.) in modo da arrivare a livelli di dialogo più alti e ad una consapevolezza, sia individuale che collettiva, più profonda del loro futuro più alto – il loro Sé.

Ci sarebbero molti altri punti da sviscerare: l'analisi puntuale delle fasi di cambiamento economico; il nuovo ruolo di leadership, la ricerca dei punti ciechi in qualsiasi discorso, gli esempi concreti di società 4.0. che già ora esistono ecc., ecc., ma spero di avervi dato sufficienti dettagli per stuzzicare la curiosità di sapere di più di un'impostazione e delle tecniche che potrebbero agevolare la transizione ad una società 4.0. come quella dipinta sotto.



