

Otto Scharmer e Katrin Kaufer

LEADERSHIP IN UN FUTURO CHE EMERGE

Da ego-sistema a eco-sistema:
nuove economie e nuove società



I classici

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”.

Otto Scharmer e Katrin Kaufer

LEADERSHIP IN UN FUTURO CHE EMERGE

Da ego-sistema a eco-sistema:
nuove economie e nuove società

I classici

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 iniziali. 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. Per maggiori informazioni si veda www.solitaly.org.

Titolo originale: *Leading from the Emerging Future. From Ego-System to Eco System Economies.*

Copyright © 2013 by Otto Scharmer e Katrin Kaufer

First published by Berrett – Kohler Publisher, Inc., San Francisco, CA, USA:

All rights reserved.

Revisore della traduzione:

Luca Codeluppi (consulente e Socio Fondatore di SoL Italy)

Traduttori

Luigi Spiga - Presidente Fondatore @ SoL Italy

Gian Carlo Manzoni - Presidente @ SoL Italy

Carlo Barbati - Manager @ Hewlett Packard Italiana

Mario Calabrese - PhD, Professore a contratto @ Dip.to Management - "Sapienza" Università di Roma

Flavio Fabiani - Ricercatore e consulente in Co-creation Design, Partner @ Peoplerise

Adriana Milagro Del Valle Velazquez - Direttore @ Axios Europa, presidente @ Aidp Umbria

Toni Montevidoni - Facilitatore e Coach, Manager di rete e Imprenditore Sociale @ Coho

Barbara Principi - Consulente organizzativo @ Mindlab e LOL (Leadership Organizational Learning)

Marco Ossani - Consulente e formatore, membro SoL Italy

Rino Panetti - Consulente di direzione, partner @ Management By Magic

Cristina Simone - Prof. Associato di Economia e Gestione delle Imprese @ Dip.to Management - "Sapienza" Università di Roma

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

2ª edizione. Copyright © 2015, 2021 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, di Sergio Barile	pag.	9
Prefazione alla seconda edizione italiana, di Cristina Simone e Mario Calabrese	»	13
Introduzione – Ridare fiato e vita ad un sistema morente	»	17
Mura che si sgretolano	»	18
Sintomi: uno scenario di patologie	»	19
Strutture: disconnessioni di sistema che danno origine ai sintomi	»	21
Modelli mentali che danno luogo a bolle e disconnessioni sistemiche	»	26
Sorgenti che danno origine a modelli mentali, strutture e sintomi	»	31
Fare leadership partendo dal futuro che sta emergendo	»	34
Il viaggio di questo libro	»	39
1. In superficie: sintomi di morte e rinascita	»	41
1. La caduta dei tiranni	»	41
2. <i>Presencing</i>	»	43
3. <i>Absencing</i>	»	45
4. Momenti di follia e di totale lucidità (mindfulness)	»	47
5. Linee di faglia	»	49
5.1. Divario ecologico	»	50
5.2. Divario socio-economico	»	52
5.3. Divario spirituale culturale	»	53
6. Tre divari, una sola corrente	»	54
7. Conclusioni ed esercizi di pratica	»	56
2. Struttura: disconnessioni sistemiche	»	57
1. Punto cieco n. 1: modelli sistemici	»	57
2. Otto disconnessioni strutturali	»	57

3. La condizione economica della società attuale	pag.	61
4. L'evoluzione del capitalismo come evoluzione della coscienza	»	64
5. Una mappa, molti viaggi	»	70
6. Globalizzazione 1.0, 2.0, 3.0 e 4.0?	»	76
7. Conclusioni ed esercizi di pratica	»	76
3. Trasformare il pensiero: la matrice dell'evoluzione economica	»	78
1. Punto cieco n. 2: vedere l'eco-sistema	»	78
1.1. Ambiti sociali	»	79
1.2. <i>Oikos</i> . Origini del pensiero economico	»	80
1.3. La morte del monoteismo economico	»	81
2. La matrice dell'evoluzione economica	»	83
2.1. Leggere la matrice	»	84
3. Fattori chiave	»	88
3.1. Natura – Riconnettere economia a natura	»	88
3.2. Lavoro – Riconnettere lavoro (posto di lavoro) a LAVORO (finalità)	»	92
3.3. Capitale– Riconnettere finanza a capitale reale	»	100
3.4. Tecnologia – Riconnettere tecnologia a creatività collettiva	»	111
3.5. Leadership – Riconnettere leadership a futuro emergente	»	117
3.6. Consumo – Riconnettere economia a benessere	»	122
3.7. Coordinamento – Riconnettere le parti con il tutto	»	127
3.8. Proprietà – Riconnettere proprietà a uso ottimale sociale	»	134
4. Conclusione ed esercizi di pratica	»	142
4. La sorgente: connettersi all'intenzione e alla consapevolezza	»	145
1. Punto cieco n. 3: la sorgente	»	145
2. Una conversazione su mente e materia	»	146
3. Il Tao della leadership	»	147
4. Il punto cieco della scienza cognitiva	»	148
5. La matrice dell'evoluzione sociale	»	150
6. Oltrepassare la soglia fino alle società 4.0	»	151
7. Conclusione ed esercizi di pratica: reintegrare la matrice	»	152
5. Guidare il cambio di rotta personale: dal me al noi	»	155
1. L'uomo è una fune	»	155
2. Aprirsi una breccia nel muro	»	156
3. Le condizioni del possibile	»	156
4. Curvare il raggio dell'attenzione, a Berlino	»	157
5. Condizione 1: curvare il raggio dell'osservazione	»	162

6. Condizione 2: uno spazio-contenitore di supporto alla partecipazione (holding space)	pag. 162
7. Condizione 3: andare sull'orlo del lasciar andare	» 164
8. Trasformare te stesso in un veicolo per il futuro	» 167
9. Conclusioni ed esercizi di pratica: dodici principi	» 168
6. Guidare l'inversione relazionale: dall'ego all'eco	» 174
1. Tre ostacoli: la negazione, il cinismo e la depressione	» 174
2. Le conversazioni creano il mondo	» 175
3. Punti di leva	» 178
4. Conclusioni ed esercizi di pratica	» 185
7. Guidare l'inversione istituzionale: verso le economie eco-sistema	» 188
1. Traslare il locus della leadership	» 188
2. Inversione istituzionale	» 189
3. Guidare la rivoluzione 4.0 attraverso i settori economici	» 194
3.1. Governo e democrazia 4.0: diretti, distribuiti, digitali, dialogici	» 194
3.2. Salute 4.0	» 199
3.3. Istruzione 4.0	» 203
3.4. Aziende 4.0	» 210
3.5. ONG 4.0	» 217
3.6. Credito 4.0: l'attività bancaria come veicolo per un cambiamento positivo	» 220
4. Spostare il centro di gravità del campo economico	» 222
5. Conclusioni ed esercizi di pratica	» 226
8. Guidare da un futuro che sta emergendo	» 228
1. Chiudere l'anello del feedback tra mente e materia: economia 4.0	» 229
2. Il nostro sogno	» 230
3. U.school: piazzare gli studenti al posto di guida della profonda innovazione sociale	» 231
4. Esempi di vita reale: sentire ciò che vuole emergere	» 236
5. Conclusione ed esercizi di pratica	» 239
Glossario e note all'edizione italiana, di Luca Codeluppi	» 243

Prefazione all'edizione italiana

di *Sergio Barile*

Dalla pubblicazione nel 1990 del libro di Peter Senge, *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, che stimolò la curiosità di tanti studiosi spingendoli a penetrare più a fondo il mondo dei sistemi alla ricerca di spunti e momenti di riflessione significativi per l'economia e il governo delle organizzazioni complesse, sono passati venticinque anni.

In termini "memetici", le idee, ma anche i concetti contenuti in quel volume hanno innescato nella mente di tanti, studiosi di scienze esatte, ma anche economisti, psicologi e professionisti impegnati ai diversi livelli del sociale, una sorta di reazione a catena che, ora con entusiasmo coinvolgente, ora con cauto ripensamento, ha contribuito, a parer mio in modo significativo, alla formazione di un contesto idoneo allo sviluppo di una nuova modalità interpretativa delle dinamiche socio economiche.

Dall'insieme di definizioni, principi, concetti caratterizzanti l'approccio proposto nel volume si intravedeva la potenziale emersione di un vero e proprio paradigma non soltanto utile a una compiuta interpretazione delle organizzazioni socio-economiche, ma anche riferibile al comportamento di intere comunità di individui.

Con l'opera qui proposta gli Autori, reagendo all'impulso della crisi la quale, facendo vacillare le certezze, rende più inclini a formulare visioni anche ardite, ampliano l'orizzonte di analisi e riescono a cogliere e a rappresentare eloquentemente, riportandone ad unitarietà i caratteri salienti e le possibili prospettive di osservazione dei fenomeni economici e sociali. I diversi, ed apparentemente distinti, ambiti sistemici sono riletti in chiave olistica. Dinamiche ambientali, politiche, economiche, finanziarie, giuridiche e sociali ritrovano un denominatore esplicativo comune. Il recupero di una centralità dell'individuo, in quanto attore protagonista e al contempo fruitore consapevole delle proprie e delle altrui capacità, apre la via verso la maturazione di una nuova consapevolezza.

Sono ormai intelligibili i segnali che testimoniano l'emersione di uno scenario nuovo, con caratteristiche diverse rispetto a quelle precedentemente ritenute rilevanti:

- una caratteristica riguarda il calmierare l'orientamento a privilegiare il “da dove fuggire” rispetto al “dove andare”, ossia l'aver come riferimento condizionante “il passato” e non “il futuro”. Laddove, negli anni precedenti, il governo delle organizzazioni consisteva essenzialmente nel disegnare strategie di progressivo avvicinamento a scopi prefissati, nella nuova realtà il riferimento primo consiste nel programmare un allontanamento dalla situazione in essere, ritenendo che ogni possibile alternativa, che durante l'agire viene ad essere tatticamente individuata, sia da preferire allo status quo precedente;
- altro aspetto rilevante deriva dalla accresciuta difficoltà nel decifrare le dinamiche di contesto. In precedenza, si riteneva che i rapporti di causa-effetto, cui ricondurre i cambiamenti rilevati in uno specifico contesto, fossero deducibili da una casistica ampiamente esplorata e codificata. Per il decisore del passato, ad ogni livello del sociale, i possibili accadimenti erano agevolmente ricondotti, anche attraverso l'uso di ingegnose analogie, a fatti noti e sperimentati. L'attuale scenario, come evidenziato dagli Autori, prospetta situazioni in cui predominano cambiamenti, apparentemente insignificanti, capaci di produrre effetti inattesi e dirompenti, sufficienti a sconvolgere completamente ogni preordinato disegno strategico;
- ulteriore condizione è da ricondurre al ruolo degli attori presenti nel contesto. In precedenza, le diverse organizzazioni, ma anche i singoli individui, manifestavano un comportamento relativamente prevedibile, e comunque comprensibile. Nel nuovo scenario, è impossibile ipotizzare la reazione dei diversi attori agli accadimenti emergenti. Mutamenti e differenze nelle capacità reattive di ognuna delle componenti di contesto sembrano derivare non da gradualità adeguamenti a determinate situazioni, ma da reazioni estemporanee, guidate da condizioni di forte tensione emotiva (stress), da incapacità di individuare una soluzione ai problemi e da conseguenti comportamenti definibili “isterici”;
- i modelli di leadership consolidati sono continuamente messi in discussione. L'affermarsi di modelli basati sul concetto *intrasistemico* di comunità in senso sociologico, dove l'appartenenza individua caratteristiche quali una storia comune, ideali condivisi, tradizioni e/o costumi locali, nonché sul concetto *intersistemico* di servizio al contesto, comporta che i soggetti decisori delle organizzazioni debbano impegnarsi, in misura di molto maggiore che in precedenza, nell'integrazione ed esaltazione delle qualità dei collaboratori, e nella ricerca di forme spinte di partnership esterna attraverso la qualificazione del concetto di servizio reso. Si assiste, quindi, ad una crisi della gerarchia, dominio del potere stratificato sui livelli organizzativi e sociali. In sostanza, è rivoluzionato l'insieme di

principi fondanti che ha per decenni ispirato e condizionato la formazione manageriale tradizionale,

- infine, si assiste a un cambiamento improvviso delle dinamiche decisionali connesse con le fasi di governo e di gestione di una qualsiasi intrapresa. Si supera la modalità decisionale basata sulla razionalità logica, e si passa a una razionalità di diverso ordine, in cui gli algoritmi di determinazione dell'*ottimo* divengono procedimenti di individuazione dell'*opportuno*. La scelta è giustificata in un'ottica dello "star meglio qui ed ora", piuttosto che del raggiungimento di posizioni future annoverabili tra quelle di assoluta eccellenza per contenuti prestazionali, etici e ideali.

Si afferma una diversa realtà da alcuni definita "nuova", in cui la condizione diffusa, per individui, imprenditori, manager, policy maker e, quindi, per i decisori in generale, è di un senso di smarrimento, accompagnato da una crescente convinzione di impotenza, di incapacità di comprendere, sulla base delle conoscenze possedute, quanto sta accadendo e come sia opportuno agire.

Incertezza, imprevedibilità, conoscenza limitata e inadeguata, contesti in continua ridefinizione con attori incostanti e mutevoli, sono gli inequivocabili segni di una crescente complessità¹.

Con un linguaggio essenziale, talvolta dirimpente, gli Autori realizzano un manuale di sopravvivenza per quanti, al di là del contesto di appartenenza, sono chiamati a prendere decisioni strategiche.

Il lettore è accompagnato in un viaggio mentale che provoca un progressivo sgretolamento degli schemi incentrati sulla "oggettività", intesa come interpretazione della realtà in cui esistano:

- una sola interpretazione corretta del problema;
- una possibilità ottima di soluzione;
- un solo insieme di caratteristiche ottimali per identificare il miglior soluzione;

ma anche:

- persone che debbano agire nello stesso modo indipendentemente dal momento e dal contesto;
- protocolli di azione che risultino vincenti in ogni tempo e in ogni dove;
- strumenti e tecniche da considerare validi indipendentemente da "chi" li usa e "perché" li usa.

Il libro si snoda lungo un ripensamento critico di tematiche profonde. Nei primi capitoli il *focus* è sulle strutture mentali del singolo individuo. At-

1. La complessità, secondo la rappresentazione qui adottata, emerge allorché la interazione, che deriva da una qualsivoglia relazione, attivata in uno specifico processo, non risponde più a criteri noti, a regole comportamentali acclamate e condivise; insomma si allontana un disegno organizzativo formalizzabile.

traverso il ricorso a casi ed esempi, sono messe in discussione celebrazioni, cerimonie e riti appartenenti a un tempo recente ma oramai passato. Sono, poi, proposte modalità nuove per consentire ad ogni attore di essere interattivo con il contesto. Descrizioni ed esemplificazioni si alternano a proposte e suggerimenti, nell'intento di contribuire a identificare i presupposti di una nuova consapevolezza.

Nella parte centrale del volume, l'enfasi è sulla pianificazione del cambiamento, del modo di intendere e interpretare e, quindi, di *creare* il mondo circostante. La riconfigurazione in chiave *co-evolutiva* di concetti quali *missione* e *visione* diviene centrale. La rivisitazione in ottica collaborativa di connotazioni valoriali quali *risorse* e *patrimonio*, ma anche *efficienza* ed *eccellenza*, trova una nuova sintesi esplicativa che esalta valori quali *unione* e *solidarietà*, rivelando la progressiva inconsistenza di indirizzi di *frammentazione* e *differenziazione*. Una impostazione nella quale prevalgono soggetti, idee, conoscenze riflessive, servizi, reti e comunità in cui sono enfatizzate le capacità progettuali e valorizzate le intelligenze in rete dei soggetti. Un quadro in cui si riduce la capacità di regolazione top-down e si amplia la condivisione.

Nella parte conclusiva, gli Autori si propongono di coinvolgere il lettore sollecitandolo, una volta acquisiti i principi ispiratori del cambiamento, ed avendone sufficiente consapevolezza, ad essere egli stesso attore del cambiamento in atto. Solo attraverso un condiviso movimento di trasformazione, e un allineamento secondo gli schemi di quella che Scharmer e Kaufer definiscono "la matrice della Trasformazione Istituzionale", diviene possibile pervenire alla instaurazione del nuovo auspicato paradigma.

In sintesi, pur senza la pretesa di costruire una teoria unificante, il lavoro qualifica una proposta dottrinale che definisce un nuovo approccio verso quel percorso di scientificazione basato sul pensiero sistemico e inerente al comportamento delle organizzazioni che sempre più appaiono la risultante di un coacervo di capacità cognitive, intuitive e immaginative, di atti creativi, di atteggiamenti, motivazioni, propensioni e comportamenti strettamente associati e, quindi, dipendenti dalla personalità umana. Un insieme di elementi che difficilmente possono essere imbrigliati in schemi rigidi e rigorosamente impostati su modelli formali e che richiedono l'ausilio di una razionalità consapevole, ossia lontana dalle rigidità computazionali ed asettiche del puro calcolo, conscia dei propri limiti e, al contempo, delle potenzialità di individui capaci di contemperare l'azione di *testa*, *cuore* e *mano*.

Prefazione alla seconda edizione italiana

di *Cristina Simone e Mario Calabrese**

Un'osservazione dall'apparizione di quest'opera: le problematiche fondamentali della società incuriosiscono un pubblico sempre più vasto. Come non allietarsene? È legittimo e probato che tali tematiche finiscano per essere interpretate esclusivamente attraverso l'insegnamento scolastico, che i non addetti ai lavori abbiano la possibilità di avere un contatto, non semplicemente con le veridicità approvate dalla storia e a prima vista impenetrabili alla discussione, ma pure con le proiezioni, le riflessioni, le asserzioni immaginative, discutibili e contrastate, che decifrano le passioni della conoscenza stessa. Le contese che scuotono il sapere sono un frammento del bagaglio di nozioni vitali del nostro tempo, con i suoi pericoli, i suoi rischi, le sue ostilità. La conoscenza, tuttavia, non è inerte e accidiosa, piuttosto mutabile e aperta; il suo divenire non è descrivibile in termini di linearità, quanto piuttosto in termini di retroazioni e percorsi rizomatici, per cui ci pare che una "guida" delle idee e dei concetti che vivacizzano la discussione possa essere benarrivata, una guida che permetta al lettore di calmierare l'entropia di quel contesto tumultuoso, talvolta contraddittorio, sovente conflittuale, che le odierne dispute chiamano a setacciare.

Siffatta visione è stata valorizzata fino al punto di superare il progetto di una semplice raccolta di idee interdisciplinare a vantaggio di approfondimenti, ognuno focalizzato attorno ad una nozione cardine dell'attuale discussione contemporanea.

Non si troverà nel volume di Otto Scharmer e Katrin Kaufer una *mise en accusation* delle idee consolidate, né un tentativo di convertirle a una semplice attività sociale tra tante altre. Al contrario, gli autori hanno cercato di sgranare le dinamiche che connotano l'emergente paesaggio 4.0, dimostrando che la nostra varietà informativa è qualcosa di vitale, costantemente ridefinita attraverso l'acquisizione di nuovi strumenti, nuove tecniche e nuovi modelli i quali a loro volta consentono una rielaborazione dei percorsi

* Dip.to di Management, Sapienza Università di Roma.

non solo in chiave di apprendimento asintotico ma anche di apprendimento esplorativo. Un paesaggio di iterativi e interattivi processi *rip-bridge-fork*, fortemente connotato da un'innovazione tecnologica con livelli di pervasività e velocità senza precedenti. Proprio questo aspetto tuttavia esonda la dimensione più strettamente legata alla dinamica delle traiettorie tecnologiche – si pensi ad esempio a quelle dell'informatica e della biotecnologica e alla loro crescente ibridazione – per andare ad impattare pesantemente su tutta una serie di aspetti del pari rilevanti, quali quelli concernenti il lavoro e i livelli occupazionali, la salute, la sicurezza dei cittadini e degli Stati, le identità e i modelli di organizzazione sociale. Ebbene, in questo emergente paesaggio – cui si riferisce lo sforzo concettuale degli autori – i confini industriali, i confini della conoscenza tra le organizzazioni e gli ecosistemi e la distinzione tra servizi e manifattura stanno diventando più sfumati che mai. Non solo. In questo paesaggio, anche la natura umana sta sperimentando che i suoi propri confini diventano sempre più evanescenti: dall'ipotesi umana aumentata (Human +) all'ipotesi post-umana, quale sarà il salto nella condizione umana? Possono in questo contesto le riflessioni storiche contribuire a plasmare le visioni future?

Connotato da un'elevata varietà e variabilità di conoscenze e tecnologie, il paesaggio 4.0 sempre più insistentemente richiede l'elaborazione di un *linguaggio comune* e il ricorso al *pensiero sistemico*. Tali questioni chiave sembrano dettare, come avverte Ilya Prigogine, la “fine delle certezze”, ossia la fine di modelli consolidati (mentale, educativo, strategico, organizzativo, culturale, sociale ecc.) e, allo stesso tempo, chiedono nuove “mappe”, nuove “lenti”, nuove metafore che permettano di sviluppare ad attori individuali, organizzativi e istituzionali una loro specifica capacità di resilienza non solo e tanto adattiva (*bounce back*) quanto soprattutto trasformativa (*bounce forward*). Da qui, dall'esigenza di resilienza (soprattutto nella sua chiave *trasformativa*, sottolineiamo noi), l'invito di Otto Scharmer e Katrin Kaufer allo sviluppo e alla diffusione di capacità di *problem solving* e *decision making* mostra tutta la sua urgenza.

Negli otto capitoli in cui si articola il volume il lettore scoprirà allora non tanto una semplice guida quanto uno schema interpretativo multidimensionale, che collega le recenti sfide poste dai rizomi del 4.0 con il dibattito critico e i chiarimenti teorici. L'intento non è certo quello di addivenire ad una soluzione esaustiva e chiusa, quanto piuttosto quello di tracciare una rotta molto singolare per affrontare le attuali problematiche, come ad esempio quelle che hanno per oggetto la natura, il lavoro, il capitale, la tecnologia, la leadership, il consumo, la proprietà, le relazioni. In aggiunta alla comprensione delle unità informative e all'interesse delle tematiche affrontate, questo libro vuole essere una bussola utile a facilitare l'individuazione di una possibile rotta per chi sia interessato alla decodificazione della drammatica riconfigurazione dei rapporti tra uomo e tecnologia, economia e natura, individuo

e istituzioni, ma sia afflitto dall'eterno dilemma se adottare un approccio entropico oppure sintropico alla risoluzione dei problemi.

Mentre questo volume viene rieditato, la pandemia da Covid-19 è ancora nel pieno della sua virulenza. Ha avuto e sta ancora avendo profonde implicazioni sulla vita di milioni di persone, alle più disparate latitudini e sui più vari e delicati processi sociali, economici e culturali: l'inasprimento delle diseguaglianze sociali e di genere, l'aumento della disoccupazione e la crisi di interi comparti economici; la riconfigurazione dei modelli di mobilità e trasporto; la rielaborazione della percezione e della concezione dello spazio urbano; l'implementazione di (più o meno accettabili) *crash program* per la transizione verso modelli di *smart working* e di didattica a distanza, ma anche l'attivazione di iniziative di solidarietà e di innovazione sociale. Ma forse, soprattutto, e semmai ce ne fosse un ulteriore bisogno di conferma, la diffusione del Covid-19 e le sue drammatiche implicazioni stanno riaffermando l'evidente paradossale insostenibilità degli attuali modelli economici ingessati in un pensiero lineare e lanciati, allo stesso tempo, verso una cieca crescita infinita. È importante a tutti i livelli e in tutti i contesti decisionali del management e del policy making capitalizzare tutte le *lesson learned* che è possibile trarre dalla pandemia in atto e dalla sua gestione per promuovere una sostanziale capacità di resilienza trasformativa nell'ambito di un percorso di sviluppo sostenibile da un punto di vista sociale, economico, ambientale e istituzionale e per essere meno impreparati nell'affrontare inaspettate crisi future. Entrato a buon diritto con la presente riedizione nei classici di FrancoAngeli, questo volume è un utile strumento a supporto di chiunque voglia impegnarsi in una siffatta capitalizzazione.

Introduzione – Ridare fiato e vita ad un sistema morente

Finanza. Cibo. Carburante. Mancanza di acqua. Scarsità di risorse. Clima. Caos. Povertà diffusa. Migrazioni di massa. Fondamentalismo. Terrorismo. Oligarchie finanziarie. Siamo entrati in un'epoca di Disgregazione. Eppure, la possibilità di una profonda trasformazione personale, sociale e globale non è mai stata così a portata di mano. Questo è il nostro momento.

Questo momento di disgregazione ha a che fare con morte e rinascita.

Ciò che sta morendo è una vecchia civiltà e mentalità improntata essenzialmente sull'“IO” all'ennesima potenza, sul consumo materiale spinto all'eccesso, dove grande è bene e dove un sistema di attuazione delle decisioni essenzialmente mosso da gruppi con interessi specifici ci ha portati ad una situazione in cui *creiamo collettivamente risultati che nessuno vorrebbe*.

Cosa stia nascendo è meno chiaro, ma non per questo meno significativo; è qualcosa che possiamo percepire in molti posti in giro per il mondo, è un futuro che non è fatto solo di focolai da spegnere o di qualche correzione da apportare qui e là con cambiamenti strutturali. Non si tratta certo di sostituire semplicemente una mentalità che non ci serve più, con un'altra. È – piuttosto – un futuro che ci impone di attingere a un livello più profondo della nostra essenza umana, di cosa siamo veramente e cosa vogliamo essere come società. È un futuro che possiamo percepire, sentire e attuare spostando il *locus interiore* dal quale operiamo. È un futuro che in certi momenti comincia a fare “sentire la propria presenza”¹ attraverso di noi.

Questa transizione interiore dal **combattere ciò che c'è di vecchio a percepire e sentire come presente una potenzialità futura emergente**, è la base di tutto il lavoro più profondo di ogni leadership attuale. È una transizione che ci impone di espandere il nostro pensiero dalla testa al cuore. Si tratta di un passaggio da una consapevolezza che può essere definita come *ego-sistema* e che si preoccupa essenzialmente del proprio benessere, ad una consapevolezza come *eco-sistema*, che si preoccupa del benessere di tutti, me incluso. Quando si opera con consapevolezza ego-sistema siamo spinti dalle preoccupazioni e dagli intenti del nostro *piccolo ego*. Quando invece lavoriamo con consapevolezza eco-sistema siamo sospinti dalle preoccupazioni e dagli intenti del nostro sé *essenziale* o *emergente*, vale a

1. In inglese “*to Presence*”, titolo di un'altra opera dello stesso autore – N.d.T.

dire da un interessamento che ha come sorgente di informazioni il benessere del tutto. La parola “eco” risale al greco *oikos* e significa “casa nel suo insieme”. La stessa parola economia risale a questa radice, attraverso il termine latino *oeconomia*. Trasformare la nostra economia attuale (ego-sistema) in un’emergente economia (eco-sistema) significa ricollegare il pensiero economico con la sua vera radice: il benessere di tutta la “casa” invece del benessere solo di alcuni suoi abitanti. Ma mentre la casa nel suo insieme per i greci era qualcosa di molto circoscritto, oggi questo riguarda anche il benessere delle nostre comunità globali e dei nostri eco-sistemi planetari.

Questa transizione di consapevolezza da [tipo] ego-sistema a [tipo] eco-sistema è qualcosa verso cui ci stiamo avvicinando e che stiamo iniziando a vivere profondamente, non solo come gruppi e organizzazioni, ma anche come comunità globale. Aprire la strada verso i principi e le pratiche personali che ci aiutano a effettuare questa transizione potrebbe essere una delle iniziative più importanti del nostro tempo.

Mura che si sgretolano

Numerosi libri sono stati scritti sull’odierna crisi globale. E allora perché aggiungerne un altro? Noi contiamo di contribuire con alcuni punti di vista, metodi e strumenti ad aiutare leader e change makers a capire ciò che sta accadendo ed essere più efficaci nell’aiutare le comunità in questo passaggio da economie ego-sistema ad economie eco-sistema.

Il mondo è cambiato: mura si sgretolano, tiranni spodestati, calotte polari e ghiacciai che si stanno sciogliendo. Siamo stati a guardare questi sviluppi per anni, ma le uniche cose che sembrano essere profondamente congelate e immutate sono le nostre *abitudini collettive di pensiero* e le conseguenti *azioni* che esse producono e replicano nel mondo in cui viviamo.

Perché questo accade? Perché abbiamo *prodotto collettivamente risultati che nessuno vorrebbe*? Cosa ci tiene incastrati in vecchi tracciati operativi? E cosa possiamo fare per trasformare questi modelli che ci obbligano nella stretta del nostro passato?

Punto cieco n. 1: come dirigersi partendo da un futuro che sta emergendo

Abbiamo scritto questo libro per i change makers di qualsiasi settore, cultura e sistema, inclusi imprese, governi, società civile, media, mondo accademico e comunità locali. Il libro affronta quello che riteniamo essere un *punto cieco* nella discussione globale di oggi: come dare una risposta alle ondate di cambiamento dirimpente estraendola da un ambito più profondo che ci colleghi al futuro che sta emergendo, piuttosto che reagire attaccando i modelli del passato, operazione che di solito significa perpetuarli.

In questo libro, noi sosteniamo che rispondere a partire da un futuro che sta emergendo implica spostare *il locus interiore* dal quale operiamo. Questo implica il **sospendere** i nostri giudizi, **deviare** la nostra attenzione, **lasciar andare** il passato, **affacciarci dentro questo futuro** che vuole emergere attraverso di noi, **consentirgli di venire**.

La capacità di passare dal reagire contro il passato al *affacciarci dentro ed essere sensibilmente presente (presencing)* ad un futuro che sta emergendo è probabilmente l'unica e più importante capacità legata alla leadership di oggi. È una capacità di leadership che è fondamentale in situazioni di cambiamento dirompente non solo per istituzioni e sistemi, ma anche per gruppi e individui. Nel passato era normale imparare una professione e praticarla per tutta la nostra vita lavorativa; oggi siamo di fronte ad ambienti in rapida evoluzione che sempre più ci richiedono di reinventare noi stessi. Tanto più drammatico è il cambiamento nel nostro ambiente, tanto meno possiamo contare su modelli del passato e tanto più abbiamo bisogno di imparare a prestare attenzione per entrare in sintonia con le opportunità del futuro che sta per emergere.

Il viaggio di questo libro è, per usare un'espressione medievale, una "cerca" (*quest* nel testo originale) per rispondere a tre domande intercorrelate:

1. Come possiamo dirigerci a partire da un futuro che sta emergendo?
2. Quale quadro economico evolutivo ci può guidare in avanti?
3. Quali strategie ci possono aiutare a servire da veicolo per far compiere una transizione all'insieme?

Cominciamo facendo un breve tour attraverso quello che noi chiamiamo il "modello iceberg" del sistema attuale. Perché un iceberg? Perché presuppone che, sotto il livello visibile degli eventi e delle crisi, ci sono quelle strutture sottostanti, modelli mentali e cause, responsabili della loro creazione che, se ignorati, ci obbligheranno a replicare di volta in volta gli stessi vecchi schemi.

Il progredire attraverso i livelli dell'iceberg, dalla superficie alla profondità, farà illuminare diversi punti ciechi che possono aiutarci a ricostruire la nostra economia e la nostra società, per essere più intenzionali, inclusive e ispirate.

Sintomi: uno scenario di patologie

Come se fossero la punta di un iceberg – il 10 per cento visibile sopra la linea di galleggiamento – i sintomi della nostra situazione attuale sono le parti visibili ed esplicite della nostra attuale realtà.

Questo livello "sintomi" è uno scenario complesso di problemi e patologie che crea tre "divari": quello a cui diamo il nome di divario ecologico, di divario sociale e di divario spirituale-culturale.