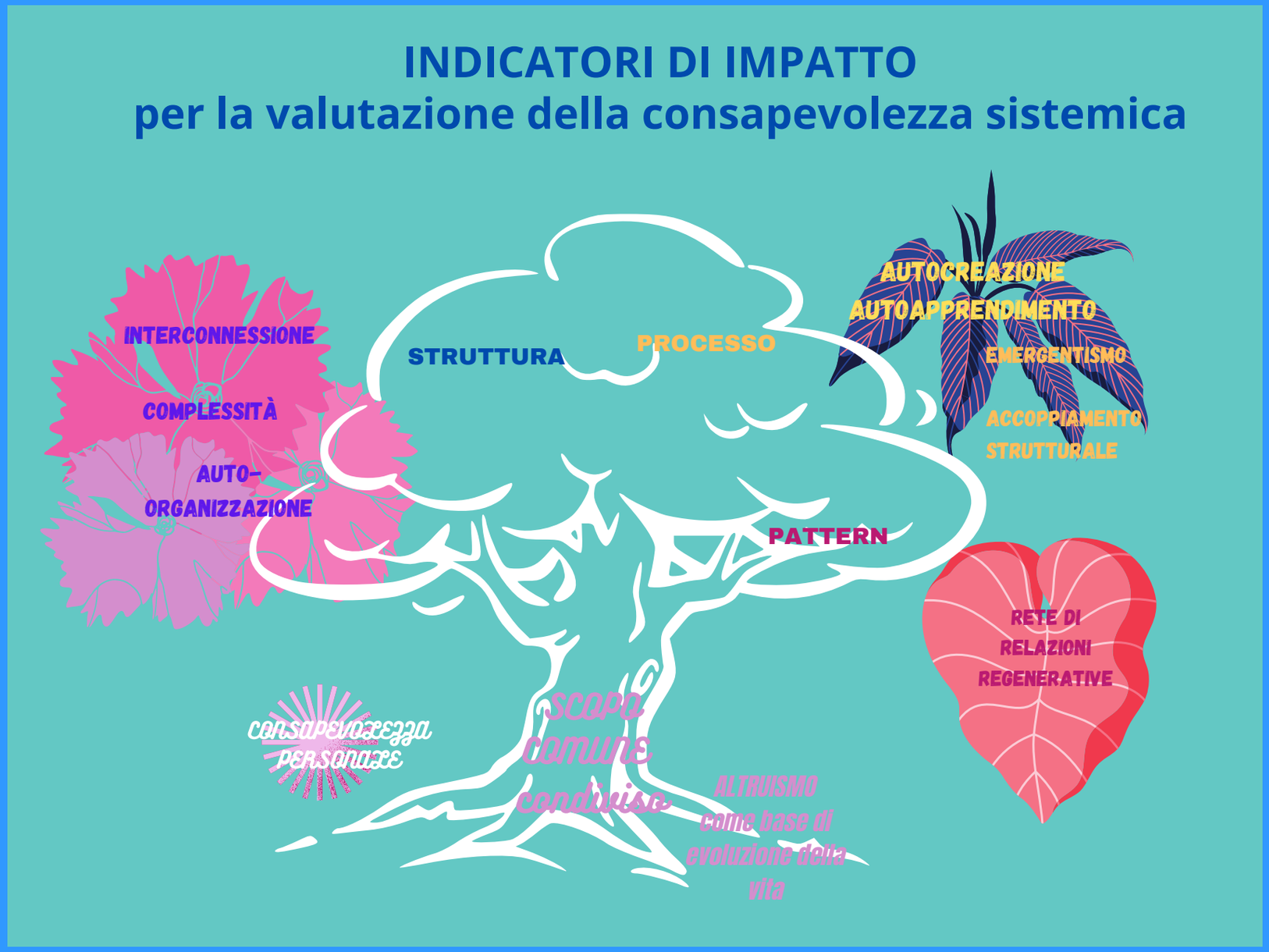
Francesca Todeschini

GLI INDICATORI DI IMPATTO DELLE RELAZIONI RIGENERATIVE



Approccio sistemico avanzato

TRE PROSPETTIVE

Struttura

Pattern di interazione

Processo

Leggere l'impresa come sistema vivente, secondo la prospettiva sistemica avanzata, offre una chiave di lettura finalizzata alla presa di **consapevolezza** della forte interdipendenza dal contesto in cui agisce e nel contesto in cui si organizza.

Riconoscere che tutto è interconnesso e indivisibile, proviene dal pensiero di Heisenberg, Bohr, Bohm, Plank, Lorenz, Prigogine, Sheldrake, Capra, Bateson, Mancuso, Penrose e altri. E' **una scienza dove la mente e la materia non sono separabili,** dove la mente nasce in qualunque sistema complesso e nulla è divisibile.

Risulta quindi importante e necessario divulgare questo paradigma e possedere strumenti di valutazione dell'impatto del proprio modello di fare impresa rispetto ai criteri di responsabilità sociale e relazionale che emergono dalla lettura combinata degli *SDG* (sustainable development goals - obiettivi di sviluppo sostenibile) noti anche come *agenda 2030*.
https://it.wikipedia.org/wiki/Obiettivi_di_sviluppo_sostenibile.

Quali possono essere, dunque, gli **indicatori di impatto** sostenibile delle relazioni commerciali secondo la prospettiva sistemica?

Abbiamo bisogno di **tre prospettive** per descrivere lo stato di un sistema vivente:
- **la struttura** (materiale) di ogni sistema cambia continuamente in quanto i sistemi viventi sono sistemi auto-organizzati (autopoiesi come processo di cognizione autogenerante);
- **il pattern** (a rete autopoietica) è sempre lo stesso; e infine
- **il processo** (processo autopoietico di scambio continuo energia/materia tra interno e esterno - cd. accoppiamento strutturale - perturbazione e emergentismo) che è il motore del cambiamento.

La definizione operativa di sostenibilità - come regola aurea - concerne il processo dinamico di co-evoluzione dei sistemi viventi e non viventi e viene dalla prospettiva scientifica sistemica: una comunità umana sostenibile deve essere organizzata in modo che i suoi ritmi di vita e di lavoro, l'economia e le strutture sociali, non interferiscano con l'innata capacità della vita a sostenere se stessa.

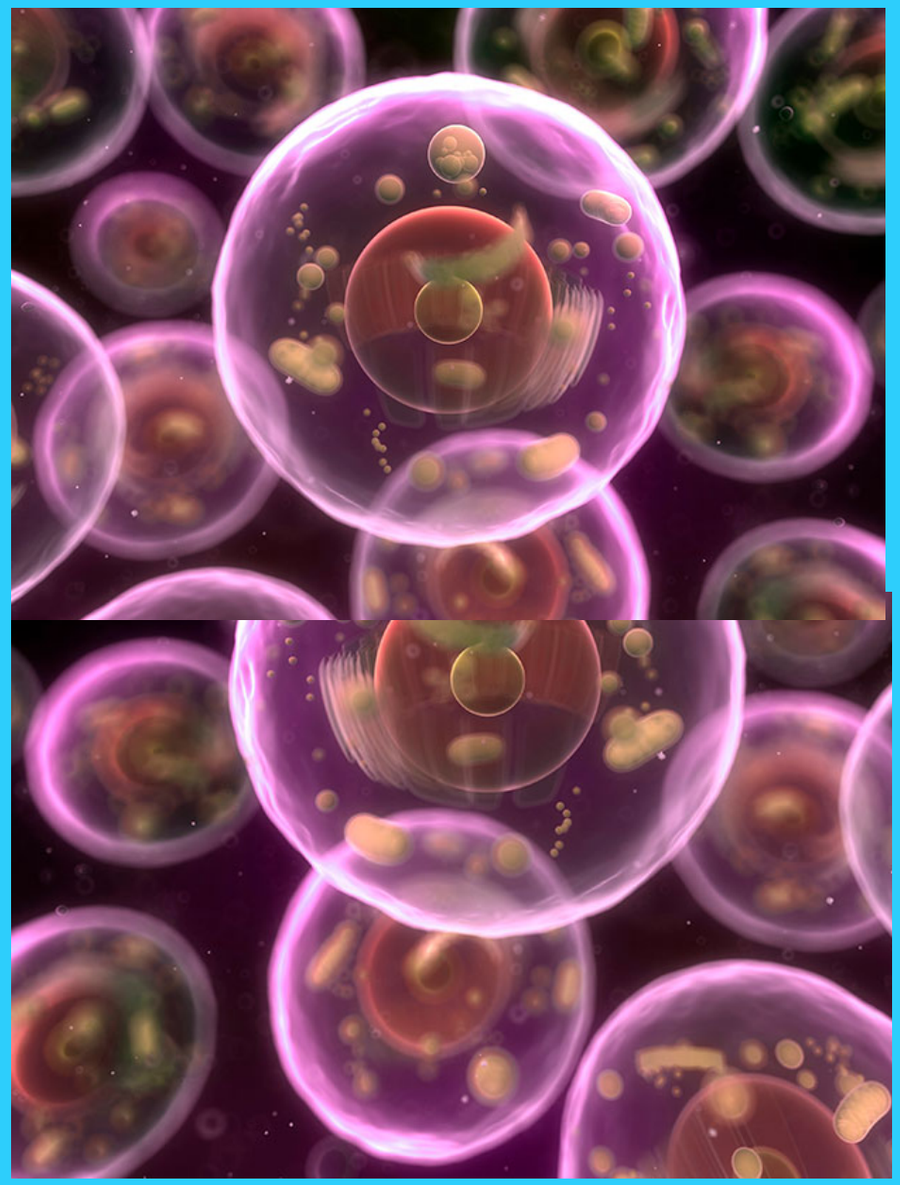
Nello schema che segue, alla breve spiegazione dell'indicatore, segue la sua specificazione come strumento di valutazione di impatto relazionale.

Nel disegno in apertura sono statati utilizzati volutamente simboli legati alla natura per non dimenticare che siamo noi ad essere fatti a sua immagine e somiglianza.

- **Struttura**

Interconnessione. *Nei sistemi viventi, tutti gli elementi, o agenti, sono interconnessi, condividono la stessa struttura, il modello a rete e i medesimi processi di funzionamento. L'interdipendenza fa si che ciò che accade a uno di loro, ha effetto su tutti gli altri. Ne consegue, nell'organizzazione dei processi di impresa, è fondamentale effettuare un lavoro di collegamento,* ***includendo*** *concetti, visioni e tutti* ***centri di interesse****, compresi quelli solitamente non considerati nei processi di cambiamento (es. dipendenti e stakeholder esterni).*

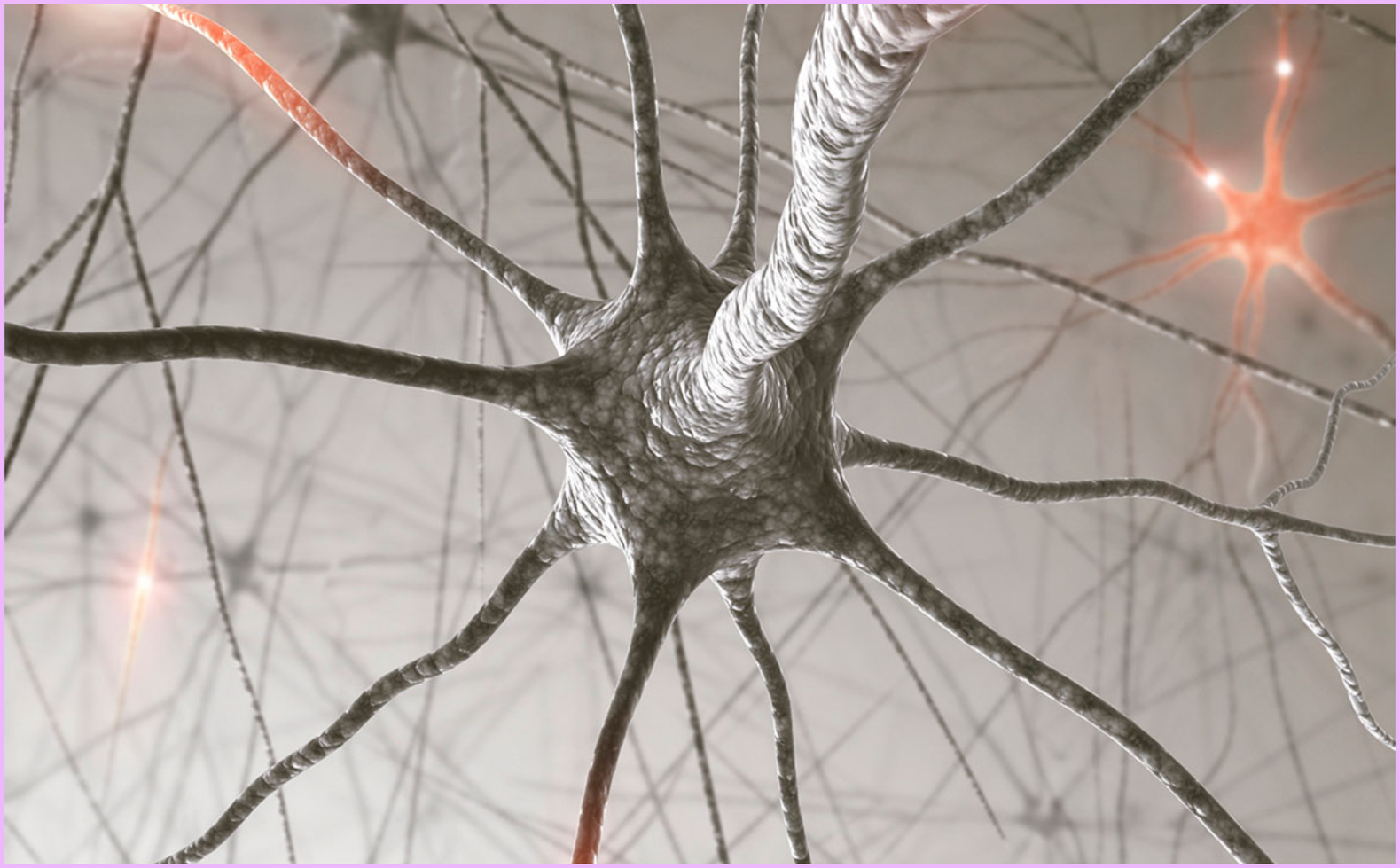
Complessità. *La complessità è la natura e la condizione dei sistemi viventi e del mondo in cui viviamo. Ciò che sappiamo dei sistemi complessi è che ci sono più agenti, o elementi, che si combinano e interagiscono in modi imprevedibili e non lineari. Questo significa che la messa in opera di una pianificazione può anche portare a conseguenze non volute, in quando non tutte prevedibili. Solitamente una impresa definisce scopo, visione, strategia e pianificazione costruendo su esperienze del passato che non si vogliono ripetere e su ipotesi di futuro che si intende raggiungere: questi approcci possono funzionare bene con processi di natura lineare, di causa-effetto, ma non quando si lavora con strutture e processi organizzati in rete che, per natura, sono non lineari e richiedono una visione su più piani di interazione. Ne consegue che non è possibile prepararsi in anticipo per ogni eventualità, accadimento o reazione, ma che è necessario promuovere f****lessibilità, agilità, resilienza, cooperazione e creatività*** *nel tessuto relazionale di ciascun sistema: è il riconoscimento dell'importanza delle relazioni personali da cui derivano le dette qualità (proprietà sistemiche).*



Auto-organizzazione. *Tutti i sistemi viventi si auto-creano e auto-organizzano attraverso le l'auto produzione dei propri elementi e le interazioni dei loro agenti o parti. A ogni livello di complessità corrisponde un campo diverso di organizzazione che emerge spontaneamente dall'interazione stessa e che, a propria volta, è interconnesso e interdipendente con gli altri. L'organizzazione è costantemente in questo processo di cambiamento. Abituarsi a conoscerlo e a sperimentarlo è importante tanto quanto osservare che il solo "dirigere e controllare", alla lunga, non paga: organizzazione e controllo sono due processi diversi e diverse sono le reazioni delle sistemi viventi a queste modalità. Lavorare con le relazioni/interazioni/interrelazioni dei processi porta a sviluppare una organizzazione efficiente in quanto costantemente partecipata e pronta a* ***gestire l'adattamento continuo*** *alla natura stessa del sistema e alla sua interdipendenza interno/esterno. In questo senso le imprese sono sistemi viventi auto-organizzanti e positivamente sensibili alla condivisione a più livelli, anche quando non tutti i comparti possono partecipare alla decisione finale. Ne consegue che prima conseguenza del principio di autorganizzazione è che il cambiamento, o generazione di un nuovo ordine, non si può imporre, dirigere o condizionare, in quanto fenomeno spontaneo, ma piuttosto è possibile indirizzarlo,* ***innescando il cambiamento facendo leva sulle sue proprietà sistemiche***. *Risulta altrettanto importante tenere in considerazione il funzionamento delle reti emergenti all'interno delle c.d. strutture formali e informali, diverse tra loro e in ciascuna organizzazione. Capirne il funzionamento, consente di affrontare efficacemente le situazioni di cambiamento che si basano sul principio dell'autorganizzazione.*

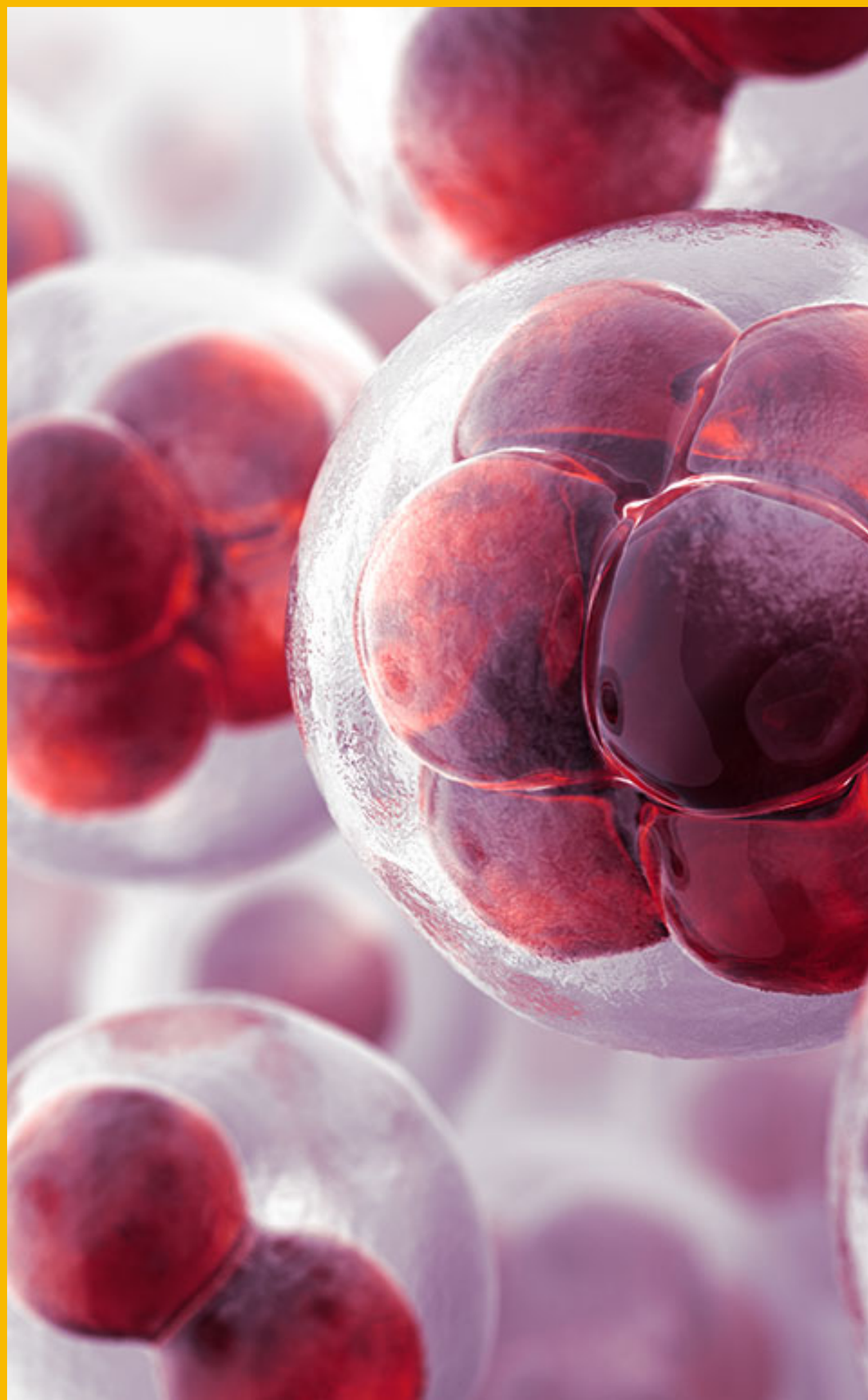
- **Modello/Pattern di interazione a rete**

La rete. I sistemi viventi condividono il medesimo pattern costituito da reti di relazioni. La rete come modello di connessione non cambia e nella rete di interconnessione, i punti o nodi in cui gli agenti si incontrano, sono opportunità di interazione.
Le interazioni determinano ciò che accadrà al sistema.
La natura e la qualità di queste relazioni, quindi, sono criticamente importanti sia per quanto concerne le relazioni personali che per quelle commerciali. Ne consegue che serve operare al fine di favorire le condizioni per impegni di qualità. Nelle organizzazioni è importante programmare iniziative finalizzate a valorizzare le comunità di pratica e promuovere la negoziazione come strumento di gestione dei conflitti. Ne consegue ulteriormente che vanno pianificati momenti di esame dei pattern per la sostenibilità e il benessere dell'insieme, valorizzando i punti di forza e ciò che funziona bene, creando pratiche efficaci da conservare nel know-how aziendale.

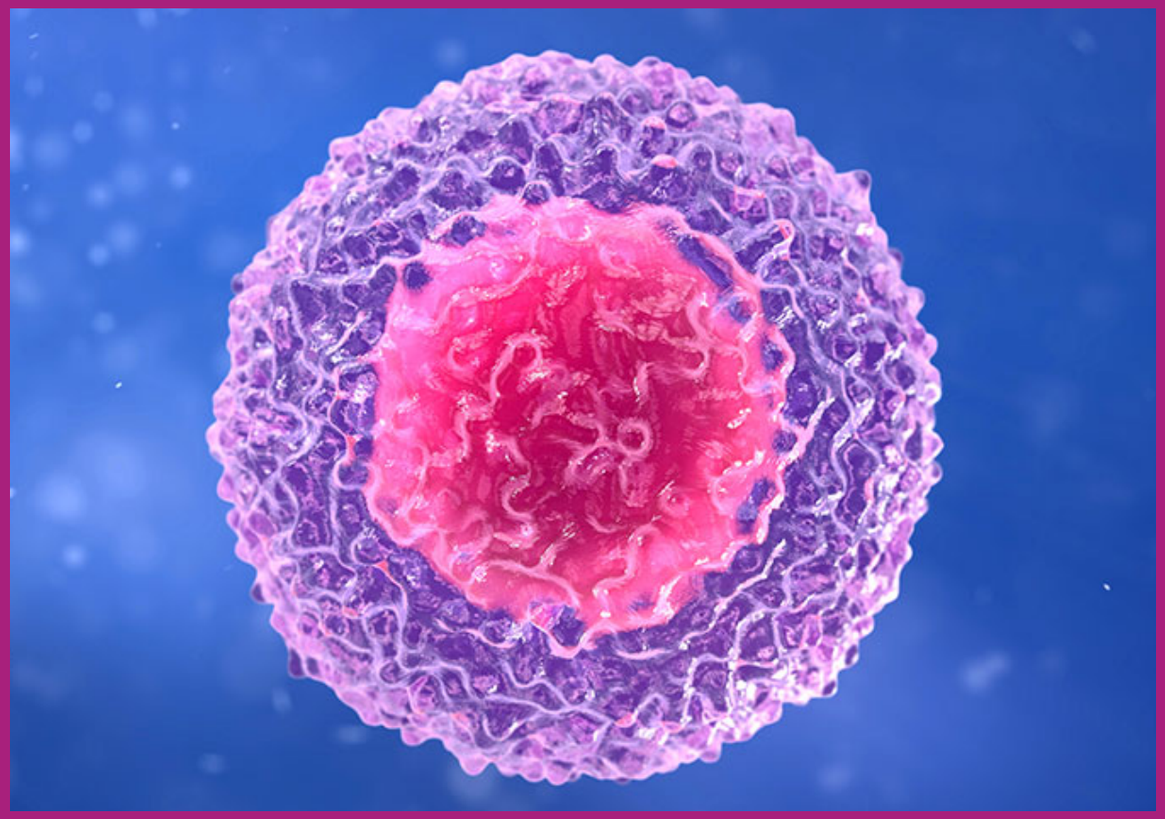


Auto-creazione (autopoiesi). I sistemi viventi esistono all'interno del loro contesto unico autogenerato. Per i sistemi umani, quel contesto è la narrazione che dà significato alle scelte e azioni. Ne consegue che è importante articolare, comunicare e convalidare le storie che hanno fatto crescere l'impresa e quelle che sono emerse dal cambiamento delle condizioni pregresse.
Al pari il leader può osservare che il solo "dirigere e controllare", alla lunga, non paga: organizzazione e controllo sono due processi diversi e diverse sono le reazioni delle sistemi viventi a queste modalità. I sistemi viventi sono sistemi di auto-apprendimento (c.d. autopoiesi) in quanto modificano la propria struttura in forza dello stimolo, esterno o interno, rispetto al quale decidono quale reazione adottare. La scelta a quel stimolo rispondere e a quale non rispondere con un cambiamento, è una scelta del sistema. Ne consegue che il cambiamento non può essere imposto, ma stimolato e che creare le condizioni affinché esso avvenga è la pratica sistemica per eccellenza di relazioni rigenerative che emergono all'interno di un unico campo di potenziale, dove l'osservatore è un giocatore e le interazioni e i pensieri consentono l'emergere soluzioni creative.

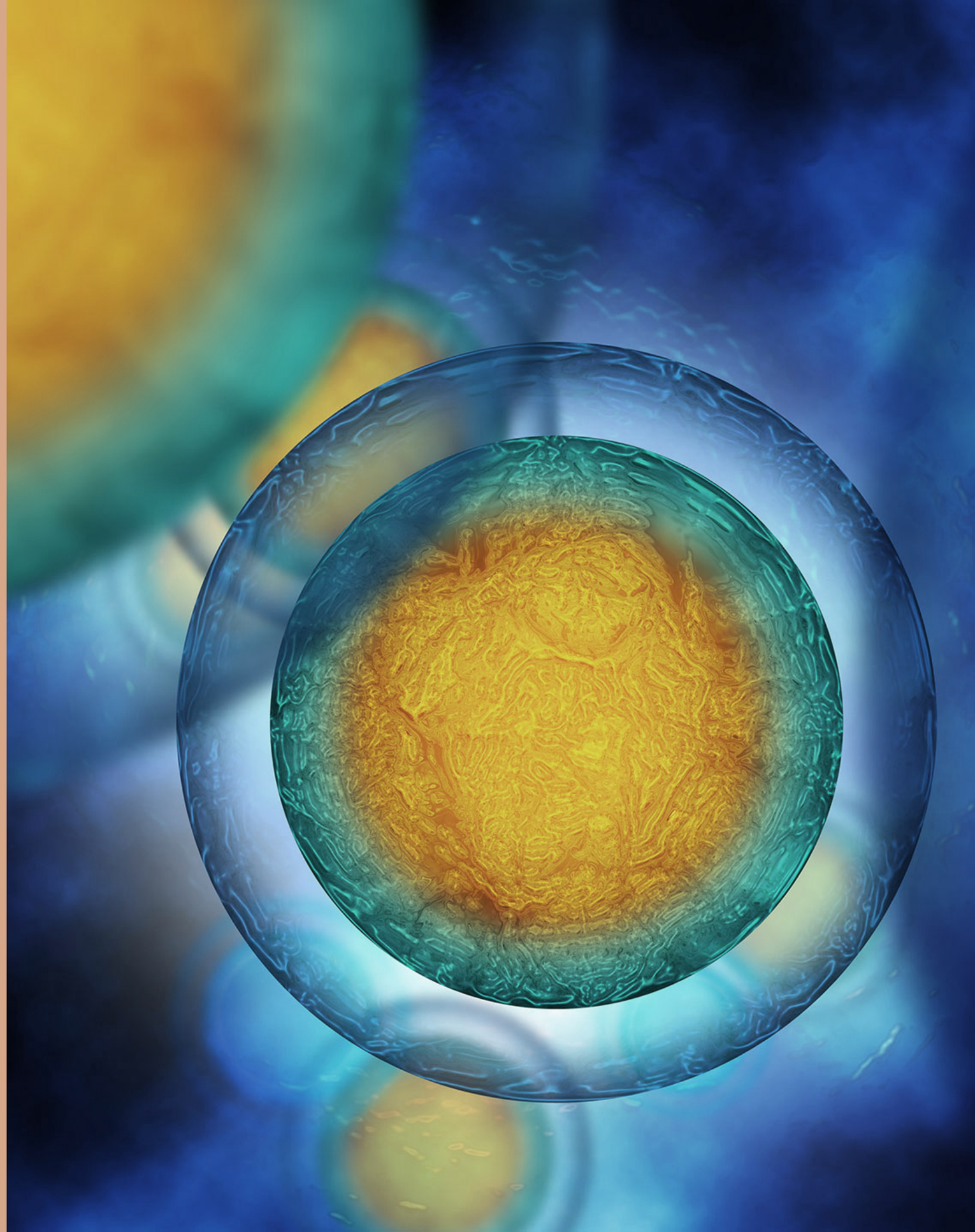
Emergentismo e accoppiamento strutturale. Per il fatto che i sistemi viventi sono sistemi complessi che si auto-organizzano (autopoiesi) secondo un processo di scambio continuo di energia e materia tra interno e esterno, si dice che essi operano *lontano dall'equilibro* perché i momenti un cui è possibile l'emergere di un nuovo ordine, corrispondono ai *c.d. punti di criticità o di caos* (disordine entropico).
Sono questi momenti che stimolano il sistema.
La perturbazione proveniente dall'esterno, infatti, fa da leva per il raggiungimento di un punto di instabilità o criticità, fenomeno tipico dell'aumento di energia o disordine entropico. Paradossalmente, la teoria del caos diventa, sotto questo profilo, una teoria dell'ordine e aiuta a comprendere il formarsi dell'ordine. Ne consegue che conoscere il "processo dell'emergentismo" consente di sfruttare il potenziale del sistema.
Proprio perché il sistema si auto-organizza, le continue interazioni della propria configurazione a rete con l'ambiente, modificano la struttura materiale in funzione del tipo di perturbazione che proviene dell'esterno: è il sistema che decide *se e come* reagire allo stimolo innescato dall'esterno, per il mantenimento del proprio equilibrio. In alcuni casi emergono nuove connessioni e, quindi, nuove strutture. Le risposte alle influenze ambientali influenzano a loro volta la futura risposta del sistema alle leve esterne perché il sistema è un *sistema che apprende mentre cambia*. In altre parole, un sistema strutturalmente accoppiato (con il suo ambiente) è un sistema che apprende (processo autopoietico come processo di cognizione).



•Il plus della consapevolezza personale



Sappiamo dai sistemi viventi che le proprietà del tutto sono più della somma delle proprietà delle singole parti. Ne consegue che è di rilevante importanza occuparsi anche delle qualità del tutto.
In ogni gruppo ci sono caratteristiche o proprietà uniche, ma anche temi e modelli comuni.
Essere in grado di muoversi avanti e indietro tra loro, come con una lente telescopica, fornisce informazioni per trovare migliori assetti relazionali.
Guardare al tutto richiede di considerare ogni livello non come isolato, ma come parte essenziale di un quadro più ampio. Per effettuare questo importante lavoro, tuttavia, non è possibile prescindere neppure dal focus sulla consapevolezza individuale: essere consapevoli, "interconsapevoli", del personale contributo al tutto, contribuisce alla co-creazione del sistema e delle sue qualità essenziali.
L'impatto è evidente e imprescindibile e vale tanto per il libero professionista quanto per l'imprenditore e ciascuno dei portatori di interesse.

L’altruismo

Gli esseri umani che come parti dei sistemi viventi si riuniscono intorno a uno scopo comune condiviso riconoscono nel valore dell’altruismo la base dell’evoluzione.
Definire e rivedere e condividere obiettivi e scopi con tutti i portatori di interessi dell’organizzazione – seppure con diverse modalità - consente il loro raggiungimento e mantenimento nel tempo.