



Eduardo Mardarás

**COMPLEJIDAD Y EVOLUCIÓN
EN LAS RELACIONES DE TRABAJO**

Marzo 2012

I testi che seguono, tratti dal volume di Eduardo Mardarás *Complejidad y evolución en las relaciones de trabajo* (Editorial Aresta, 2011), sono stati letti all'Assemblea dell'Associazione Due Fiumi svoltasi a Firenze il 9 marzo 2012 e qui pubblicati con il consenso dell'Autore

LA CASSETTA DEGLI ATTREZZI

“Le visioni del mondo creano mondi”
Richard Tarnas, *Cosmo e psiche*

Secondo un'immagine amata e condivisa da tutti gli evolucionisti, se immaginassimo di concentrare in un anno l'evoluzione della vita sulla terra, vedremmo la vita pluricellulare iniziare nel decimo mese, e l'uomo fare la sua comparsa solo all'ultimo rintocco dell'ultimo dell'anno.

Questa prospettiva, inconsueta nel pensiero comune, perdita o dimenticata nel pensiero scientifico, rappresenta un buon punto di partenza per prendere coscienza della nostra “giovinezza” come specie, e – per quanto riguarda il tema di questo libro – della nostra “inesperienza” in materia di organismi pluripersonali quali lo stato, le aziende, i gruppi e persino la famiglia.

Una prima, possibile riflessione: se furono necessari ben più di 3.000 milioni di anni perché due cellule trovassero il modo adeguato per combinarsi in un organismo più complesso, cosa rappresentano i 4 milioni di anni durante i quali l'uomo è andato cercando il modo adeguato di mettersi in relazione con i suoi simili?

La conclusione è che siamo agli albori degli organismi pluripersonali.

In una tale ottica, i 4.000 anni della storia che conosciamo possono essere visti come un periodo discontinuo di tentativi falliti nella ricerca della forma adeguata di associarsi – in due o più persone – per costituire un organismo pluripersonale: una coppia, una famiglia, un'associazione professionale, un'azienda, uno stato. Una serie di civiltà e forme di organizzazione sociale di cui una ha inglobato l'altra, o che si sono involute fino a scomparire, come nel caso dell'Impero romano o dei regimi comunisti dell'Est.

In materia di relazione, siamo davvero dei principianti.

È questa la visione che sta dietro la risposta di Konrad Lorenz che, quando gli chiesero qual è l'anello mancante – l'ipotetico anello che collegherebbe l'uomo alla scimmia –, disse: “siamo noi l'anello mancante”. Benché all'essere umano risulti difficile guardare a se stesso come un essere estremamente goffo e inesperto, l'immagine usata da Lorenz – collocata nel vasto panorama dell'evoluzione – ha molte possibilità di essere azzeccata: anelli mancanti nei molteplici sforzi di raggiungere la piena umanità.

Difatti il XXI secolo è iniziato, almeno in Occidente, sotto il segno dell'ansia, fortemente riflessa dai giovani, per quanto riguarda le relazioni umane e politico-economiche.

Si può aggiungere una seconda riflessione intorno agli ultimi due mesi di quell'anno che gli evolucionisti utilizzano per rappresentare il corso della vita sulla terra. Due mesi in cui, a una velocità supersonica rispetto ai dieci mesi precedenti, si sviluppano un milione e mezzo di specie e si manifesta la biodiversità. In sintonia con quanto ha affermato Stephen Jay Gould nella sua “teoria degli equilibri punteggiati” – che corregge quello che Darwin ha descritto come un processo continuo e graduale di selezione naturale – l'evoluzione delle specie non si produce in modo graduale bensì in periodi di accelerazione che si manifestano dopo lunghi periodi di stabilità evolutiva.

Per quanto riguarda le forme del relazionarsi e organizzarsi socialmente tra individui, il suo andamento nella storia mostra che, effettivamente, l'evoluzione procede per salti; e questo autorizza a pensare che, una volta trovata la formula giusta, essa potrà essere sfruttata al massimo e velocemente.

Allo scetticismo e al disincanto provocato da questo *non saper fare* nell'ambito delle relazioni, della società, fino all'ecologia, si oppone la visione di molti autori e scienziati che considerano l'epoca attuale e il secolo appena iniziato come un salto evolutivo per quanto riguarda la conoscenza umana. Si è verificato, o forse è più corretto dire che si sta verificando, un cambio di paradigma che permetterà straordinari miglioramenti nella costruzione e nel funzionamento degli organismi pluripersonali. Oggi infatti disponiamo degli "strumenti" che permettono di comprendere la natura di questi organismi e non distruggerli né soffocarli.

In parole semplici, un cambiamento di paradigma non è che un modo diverso di vedere le cose, una nuova visione del mondo. E poiché – per parafrasare Tarnas – le diverse visioni del mondo hanno come esito diversi modi di costruire il mondo, è veramente probabile che potremo lasciare alle generazioni future costruzioni più armoniose. Il Modello comunicativo-evolutivo rappresenta un nuovo modo di costruire e gestire le relazioni tra persone, un modo fondato sul paradigma della complessità.

PROSSIMITÀ / DISTANZA

Gli effetti combinati dei p.o. di prossimità/distanza e autonomia/dipendenza possono essere apprezzati molto bene nella relazione che uno dei partecipanti al seminario di Barcellona presentò una volta.

Si trattava di un professore ordinario che per svolgere il suo insegnamento contava su un'équipe di 3 assistenti. La classe era organizzata in modo che, all'interno di sessioni di quattro ore e mezzo, per i primi 90 minuti gli studenti seguissero l'esposizione del professore. Dopo una breve pausa gli allievi, divisi in tre gruppi di circa 15 persone e coordinati dai tre assistenti, si dedicavano a un'esercitazione sul tema oggetto dell'esposizione. Questa attività copriva altri 90 minuti, poi si tornava in aula per la condivisione dei lavori di gruppo, moderata e commentata dal professore, con la partecipazione degli studenti e degli assistenti che avevano coordinato le esercitazioni. Il docente (Enrique) utilizzava il tempo delle esercitazioni per svolgere altre attività nel suo studio.

Una volta vide, dalla finestra del suo studio, una degli assistenti, Raquel, che passeggiava in giardino fumandosi una sigaretta, mentre si supposeva che fosse in aula a coordinare le esercitazioni. Pensando che fosse successo qualcosa di strano, scese a chiederglielo. Raquel lo tranquillizzò dicendo che gli studenti erano in classe impegnati nell'attività e che lei sarebbe rientrata negli ultimi 20 minuti di lavoro. Enrique non fece alcun commento.

Alla successiva delle riunioni che periodicamente teneva con gli assistenti, Enrique introdusse l'argomento della metodologia di coordinamento delle esercitazioni pratiche, invitando ciascuno a descrivere il suo modo di lavorare e i suoi risultati. Non senza sorpresa scoprì che ciascuno degli assistenti lavorava in modo diverso. Raquel, in particolare, raccontò che all'inizio rimaneva in classe con gli studenti per tutto il tempo, spiegava la struttura dell'attività – che dove svolgersi sempre in gruppo – e poi restava lì, a disposizione dei ragazzi nel caso volessero farle altre domande; in generale non interveniva se non su richiesta. Non tardò ad accorgersi – spiegò – che non le chiedevano quasi mai niente e che sembravano un po' inibiti dalla sua presenza. Citando le sue parole: “mi sembrò che avrebbero lavorato meglio se non gli stavo tutto il tempo *addosso*”. Di conseguenza adottò il sistema di lasciare l'aula dopo avere risposto a tutte le loro domande riguardo all'impostazione dell'esercizio e di comunicare che sarebbe rientrata negli ultimi 20 minuti per – se necessario – dare una mano per costruire la presentazione dei risultati nella sessione di “condivisione”.

L'esperienza portata dagli altri assistenti era completamente differente; in uno dei casi – quello di (Raul) – non solo l'assistente rimaneva in classe durante tutto il tempo dell'esercitazione, ma era anche bersagliato di domande dagli allievi; nell'altro caso c'era sempre la permanenza dell'assistente, ma erano poche le richieste di un suo intervento. Quest'ultimo assistente aggiunse, rivolgendosi a Enrique: “a volte ho pensato di lasciarli soli per un po', ma ho temuto che non ti sarebbe piaciuto: alla fin fine siamo pagati per stare lì”.

Alla fine Enrique invitò a fare una riflessione sui risultati che ognuno di loro otteneva. Erano d'accordo nel pensare che, in generale, il gruppo coordinato da Raquel presentava soluzioni più creative e complesse degli altri. La riunione continuò con commenti sulla metodologia di Raquel e sulla possibilità di trarne ispirazione. Raul, per esempio, annunciò il suo proposito di assentarsi

almeno nella prima mezz'ora, con la variante di comunicare dove gli studenti avrebbero potuto trovarlo in caso di necessità. Prima di passare ad altri argomenti Enrique chiarì che – dal suo punto di vista e per quanto aveva potuto verificare anche da quello del rettorato – gli assistenti erano pagati non per essere presenti, ma per facilitare l'apprendimento degli studenti.

Si possono fare molti commenti e molte osservazioni su questo racconto. Nel caso dell'assistente chiamato Raul sembra chiaro che la vicinanza fisica (e probabilmente non solo fisica) generava negli allievi una dipendenza eccessiva. Al contrario, la maggiore distanza introdotta da Raquel favoriva l'autonomia e la creatività degli studenti; e c'è infine un gruppo nel quale la prossimità del coordinatore sembra non provocare dipendenza. Tre piccoli gruppi, tre modi diversi di collegare al proprio interno i principi di organizzazione relazionale.

IL CAVALLO DI NIETZSCHE

Quello che avvenne a Friedrich Nietzsche in una piazza di Torino nel 1889 è registrato in diverse versioni più o meno romanzate, ma senza notevoli differenze tra loro; daremo qui una sintesi dell'essenziale di questo avvenimento.

A 54 anni Nietzsche attraversava un periodo di vita particolarmente agitato, che si rifletteva nelle lettere inviate agli amici, i quali iniziarono a temere per la sua salute mentale.

Una sera, uscendo dalla pensione in cui alloggiava in Piazza Carlo Alberto a Torino, vide un cocchiere frustare con violenza il suo cavallo che si rifiutava di avanzare. Nietzsche manifestò una grande angoscia al limite del dolore fisico, quasi fosse lui ad essere frustato. Alla fine, in un impeto di disperazione, corse verso l'animale e lo abbracciò piangendo e accarezzandolo.

Questo comportamento inasprì ulteriormente l'umore del cocchiere e – secondo alcune versioni – anche Friedrich ricevette parte degli ultimi colpi destinati all'animale. La scena durò finché qualcuno accorse in suo aiuto e, con difficoltà, riuscì a separarlo dal cavallo.

Secondo alcuni biografi questo episodio segna l'ingresso di Nietzsche nell'alienazione mentale, da cui non sarebbe uscito fino al giorno della morte, avvenuta a Weimar nell'agosto del 1900; tra loro alcuni affermano che, dopo essere rimasto disteso per strada in stato di incoscienza, non tornò più a pronunciare parola per i quasi due anni successivi a questo avvenimento.

L'incontro di Nietzsche col cavallo preso a frustate ha dato luogo a diverse interpretazioni, da quelle che lo riducono a un accesso psicotico a quelle che lo considerano la causa scatenante della sua malattia mentale fondata su una pietà e una compassione estreme, che avrebbero raggiunto il punto più alto in questo abbraccio disperato a un animale sofferente.

Attribuire questo episodio alla compassione, o arrivare a dire che Nietzsche era malato di compassione, significa disconoscere il significato di questa parola. Come ho spiegato parlando delle relazioni di classe 1, la compassione implica una doppia prospettiva: cogliere la situazione in questione dal punto di vista dell'altro, con la medesima intensità e con le stesse sfumature, e agire, con il sapere o gli strumenti che l'altro non ha, compiendo l'azione che questo altro non è in grado di fare.

Se in questa situazione il filosofo tedesco avesse realmente raggiunto lo stato di compassione, quello che avrebbe fatto, invece di abbracciare il cavallo e piangere con lui, sarebbe stato strappare la frusta dalla mano del cocchiere (l'azione di cui aveva veramente bisogno il cavallo per smettere di soffrire). Nietzsche arrivò solamente alla prima prospettiva e vi rimase bloccato come se fosse stato il cavallo, assolutamente impossibilitato ad agire da persona che sa come si ferma un colpo.

Nell'opera di Nietzsche la compassione è un tema esplicito e reiterato, una preoccupazione costante, quasi un'ossessione, ma è sufficiente fermarsi ad analizzare come il filosofo ne parla per comprendere che si sta riferendo ad altro. Quando, molto giovane, scrive *Schopenhauer come educatore*, si riferisce alla compassione nei seguenti termini: “In tutti i tempi gli uomini più profondi hanno avuto compassione degli animali, proprio perché essi soffrono della vita, ma non hanno la forza di rivolgere la punta del dolore contro se stessi e di comprendere metafisicamente la propria esistenza; anzi, il vedere il dolore senza senso suscita ribellione nel più profondo dell'anima”.

Queste parole sembrano una premonizione di quando sarebbe avvenuto 16 anni più tardi in piazza Carlo Alberto; lette con attenzione, vi si coglie l'impossibilità di Nietzsche di passare dalla pietà all'autentica compassione, e la lacerazione che ne consegue.

Un po' di anni dopo, quando scrisse *Così parlò Zarathustra*, nel 1883 – quindi solo 6 anni prima dell'incontro con il cavallo e del crollo mentale –, vi inserì una lunga parabola (quella dell'incontro di Zarathustra con il più brutto degli uomini) il cui insegnamento finale è che bisogna astenersi dall'aiutare i propri simili nella sofferenza, mentre la compassione viene definita come l'ultimo peccato di Zarathustra. Non era andato molto avanti sull'argomento; era solo riuscito a trasformare il suo malessere in un messaggio ambiguo all'umanità.

È un errore considerare Nietzsche come un martire della compassione: in quello stato emotivo infatti fu solo vittima di quello che in psicologia si chiama "identificazione introiettiva": il fondersi e confondersi con quanto accade all'altro.

Nel libro di Temple Grandin *Pensare per immagini*, invece, si può cogliere al contrario – e curiosamente sempre in relazione con la sofferenza degli animali – il dispiegarsi della compassione in tutta la sua ampiezza con le conseguenze costruttive che ne derivano. Lì si vede come, partendo dalla sua straordinaria sensibilità alla sofferenza degli animali che le dà la sua condizione di autistica – Grandin progetta, per i mattatoi, un sofisticato meccanismo tecnologico che allevia notevolmente la loro sofferenza.

L'opera di Grandin offre una valida testimonianza sul modo in cui è possibile incamminarsi sulla via dell'evoluzione anche se si soffre di un handicap tanto rilevante come l'autismo. Nello stesso tempo, "il cavallo di Nietzsche" è rimasto nel quadro del Modello c-e come straordinaria metafora di *compassione malintesa*.