

Hillman: tornare alla bellezza per capire la complessità

di Claudio Ferrara

Nel seminario organizzato da CTC a Bologna lo scorso primo ottobre –il terzo che si inserisce all'interno del Programma Internazionale di Sviluppo delle Competenze Economiche e Manageriali– il grande psicanalista e filosofo James Hillman ha spiegato come un approccio olistico ed estetico possa aiutare anche ad affrontare e risolvere meglio le problematiche nelle organizzazioni.

Etica ed estetica sono tutt'uno. È con questo pensiero di Wittgenstein che Pier Sergio Caltabiano, Direttore Generale del CTC e moderatore della giornata, ha voluto introdurre il seminario che James Hillman ha tenuto lo scorso primo ottobre a Bologna. Un incontro d'eccezione, con uno dei massimi pensatori viventi, reso possibile nell'ambito della settima edizione del Programma Internazionale di Sviluppo delle Competenze Economiche e Manageriali organizzato dal CTC, Centro di Formazione Manageriale e Gestione d'Impresa della Cciaa di Bologna, e dalla Camera di Commercio.

Un pensiero, ha chiarito Caltabiano, che Hillman ha messo in pratica con la rottura del paradigma della psicanalisi degli anni '70, portando l'attenzione analitica dalle persone alle idee. Idee tra le quali bellezza ed estetica rivestono, secondo Hillman, un ruolo fondamentale nell'orientare l'agire dell'uomo in questi tempi di cambiamenti.

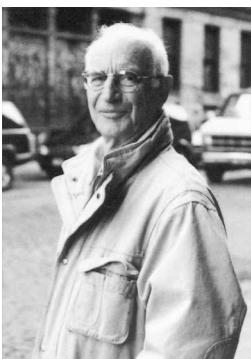
Il seminario, da cui abbiamo tratto alcune riflessioni, è stato un esempio del metodo filosofico di Hillman, che è poi il metodo della psicanalisi. Lo psicanalista presuppone che ci sia sempre qualcosa *oltre* quello che viene detto. 'Com-plica', etimologicamente, il discorso, cioè vi introduce delle pieghe: il metodo psicanalitico è, in senso rinascimentale, una *complicatio*. Quest'idea che la spiegazione di un fenomeno stia nella complessità piuttosto che nella semplificazione –una *explicatio*, per mantenere la terminologia dell'epoca– pur essendo fiorita in modo particolare nel Rinascimento è molto moderna, anzi contemporanea, e avvicina l'analisi a discipline come la fisica e la matematica.

Ma la complessità di cui Hillman ha voluto parlare a Bologna, più che scientifica, è una complessità estetica: la complessità di una rosa, per esempio, o di una melodia. Non è possibile 'comprendere' una rosa analizzandola, sezionandola, contandone i petali: la rosa è una *Gestalt*, una forma che si può cogliere solo nella sua interezza, nella sua organicità. Per questo, nel Rinascimento si riteneva che le immagini psicologiche complesse fossero 'più semplici di quelle semplici': la complessità permetteva di cogliere la *Gestalt*, il senso organico dell'intero che non è possibile comprendere 'analizzando', cioè, letteralmente, 'dissolvendo'.

Dalla complicatio alla complessità

Questa visione presenta incredibili somiglianze con le situazioni che si presentano oggi nel mondo del lavoro. Poiché coinvolgono esseri umani, quelli delle organizzazioni sono sempre problemi complessi. Il loro senso sta proprio nella loro complessità, proprio come la rosa diventa una rosa grazie alla complessità della forma creata dai suoi petali e non alle caratteristiche del singolo petalo. E, come per la rosa, anche nei problemi organizzativi, per cogliere il senso, bisogna guardare alla 'bellezza' dell'insieme.

Le situazioni complesse rimangono più a lungo nella mente e sfidano maggiormente le capacità di leadership. Tutti possono gestire problemi semplici. Ma è quando diventano difficili, 'malati', 'invisibili', è qui che si mostra la leadership. Il concetto rinascimentale di complessità implica la leadership: i problemi difficili non possono essere delegati. Quando questo avviene, è la stessa leadership a esserne minata. La *complicatio* non è solo un approccio multifattoriale: è un approccio *diverso*. L'apprezzamento che la leadership esprime di fronte alle situazioni complesse è di tipo più estetico che razionale: più il problema è complicato, più è coinvolgente per



James Hillman (1926) è considerato l'erede di Jung



un leader. Questo non è, naturalmente, l'unico approccio possibile alla leadership. Quello preferito dalla modernità è anzi un altro, che si potrebbe esemplificare con il racconto del nodo gordiano: un nodo così complesso che nessuno riusciva a scioglierlo. Finché Alessandro Magno, posto di fronte al problema, non ha semplicemente reciso il nodo con la propria spada. Questa metafora rappresenta bene l'ideale moderno della leadership, un approccio solo razionale, analitico: 'analizzare', cioè tagliare, dissolvere. Nell'approccio razionale c'è sempre una cesura, in una certa misura una distruzione dell'oggetto dell'analisi. Il manager deve essere pronto a tagliare, a distruggere.

Nell'approccio estetico, invece, il leader sa che la bellezza della rosa è unica, è un tutt'uno che può essere visto da infiniti angoli diversi ma sempre come un tutto. L'approccio estetico a una situazione è, per esempio, quello dell'autore. Dinanzi al problema, l'autore si chiede come riuscire a farne qualcosa di interessante, qualcosa da cui *imparare* trasformandolo in un racconto o in pezzo teatrale.



Marsilio Ficino, Ritratto dal Ghirlandaio in veste di Zaccaria nel Tempio

Quello estetico è un approccio ai problemi che, secondo Hillman, dovrebbe trovare particolare risonanza in Italia, il paese della complessità estetica per eccellenza. La storica predisposizione degli italiani per la complessità estetica è infatti così radicata che entra anche nel mondo del business, nel modo in cui si affrontano i problemi e si prendono le decisioni. Pensatori come Ficino, o Plotino a cui si ispira, rappresentano un vero contro-movimento rispetto al razionalismo francese, al positivismo tedesco o alla semplificazione anglosassone. Ecco perché i giapponesi, spiega ancora Hillman, pur appartenendo a una cultura completamente diversa, apprezzano così tanto l'approccio italiano: tra le due culture esiste una similitudine nell'apprezzamento della complessità estetica.

L'ombra di Stangl

Ora, è evidente che l'efficienza è nemica di questo approccio; quindi bisogna parlare del rapporto tra efficienza ed estetica. Ne *Il potere*, Hillman mette in relazione efficienza e potere attraverso l'esame del caso-limite di Franz Stangl, comandante del campo di sterminio di Treblinka. Il potere, per essere assoluto –dice Hillman– deve presentare due caratteristiche: "... il controllo assoluto delle condizioni e la massima efficienza delle operazioni. In realtà, il primo dipende dal secondo perché il potere, per mantenersi, ha bisogno di efficienza. Non è possibile mantenersi al vertice delle condizioni se i nostri metodi operativi sono inefficienti. Ma questo non suggerisce anche che l'efficienza assoluta produce il massimo potere?". A Treblinka, Stangl porta questa visione alle sue estreme conseguenze. "A quell'ora lì erano già un bel pezzo avanti con il lavoro", dice Stangl a Gitta Se-

reny, la giornalista e storica dalle cui interviste Hillman trae il racconto. Cioè, alle 11 del mattino, quando Stangl dal suo ufficio scendeva nei campi, le cinque o seimila persone arrivate la mattina presto erano già morte. L'efficienza di Treblinka, la capacità di uccidere cinque o seimila persone in poche ore, pur nel suo feroce estremismo rimane una chiave di lettura ampiamente estendibile come esempio di pensiero manageriale di fronte a condizioni terribilmente difficili: il 'lavoro' di uccidere con il gas e bruciare cinquemila esseri umani e, in alcuni campi, da cinque a ventimila persone in ventiquattr'ore, esige il massimo dell'efficienza. Nessun gesto inutile, nessun attrito, niente complicazioni, niente accumulo. Niente *backlog*, come si direbbe in aziendale. "Arrivavano e, tempo due ore, erano già morti", spiega Stangl. Treblinka, come sistema, era un complesso industriale su vasta scala e Stangl ne era il 'direttore generale'. Sulle sue spalle gravava una tremenda responsabilità: fallire, per lui, significava ben più che il fallimento di un'azienda, significava la morte. Ma il personaggio chiamato 'Stangl' è un'ombra che aleggia alle spalle di ogni 'uomo qualunque' seduto alla scrivania di un ufficio, confrontato con una responsabilità, messo sotto pressione, e al quale l'efficienza viene presentata come l'unica soluzione. "Ma lei non pote-

va cambiare tutto questo"? chiede Sereny in una delle interviste. "No, no, no!" risponde secco Stangl. "Questo era il sistema... Funzionava. E dal momento che funzionava, era irreversibile".



Alessandro Magno recide il nodo di Gordio, in un'interpretazione barocca

La prima articolazione del concetto di efficienza nel

pensiero occidentale risale ad Aristotele, che divide la risposta alla domanda 'perché?' in quattro tipi di cause: la causa 'formale', l'idea o principio archetipico che governa un evento; la causa 'finale', lo scopo o fine a cui tende; la causa 'materiale', la sostanza su cui si agisce e che cambia; la causa 'efficiente', ciò che dà inizio al moto e che dà immediato innesco al cambiamento. La causa efficiente fa sì che le cose avvengano. Quando viene scelta come unica causa, allora non importa più che cosa avviene, a chi o a che cosa avviene e per quale scopo. La miopia degli 'Stangl' –filosoficamente parlando– risiede proprio in questo: una dedizione unilaterale alla causa efficiente, senza guardare o sentire le altre tre.

Quando la causa efficiente viene spogliata dei suoi tre partner –spiega Hillman– può perdere ogni contatto con la realtà della vita. Per Stangl, il fatto che il 'materiale' su cui operava fossero esseri umani, il fatto che la natura essenziale dell'azione fosse l'assassinio e la meta finale la morte, erano tutti dati subordinati in valore o perduti alla consapevolezza proprio a causa dell'intensa focalizzazione su processi di



Franz Stangl a Treblinka

effettivamente consisteva il suo lavoro. La sua efficienza lo difendeva dalla sua sensibilità. Il lavoro si giustificava da sé. L'efficienza fine a se stessa, che non si poteva fermare 'perché funzionava'. Del resto, non è forse questo il terribile segreto che si cela nella particolare, profondissima repulsione che proviamo istintivamente di fronte all'olocausto, rispetto ad altri genocidi altrettanto ampi ed efferati nella storia? Oltre alla maggiore vicinanza temporale, e ai condizionamenti della 'storia dei vincitori', non è forse la consapevolezza inconscia che sotto l'orrore del caso estremo si nasconde un principio che regola anche le nostre vite quotidiane? Quando Sereny domandò a Stangl quale pensava fosse la ragione dello sterminio, la sua pronta risposta fu: "Volevano i soldi degli ebrei". "Non dirà sul serio!" rispose incredula la giornalista. "Ma naturale! Ha la minima idea di che somme incredibili si trattasse? È così che veniva comprato l'acciaio in Svezia". La causa finale di Stangl, lo scopo pratico di quegli stermini ai quali, con tanta efficienza, lui soprintendeva, stringi stringi era quello di 'prendere i soldi degli ebrei'. Non si trattava di razzismo, odio, paura, vendetta. Nient'altro che di *profitto*.

Per un'estetica dell'economia

Nell'approccio estetico, che è 'olistico', per usare un termine alla moda, le quattro cause vengono sempre colte insieme. La complessità è la visione di un evento nell'intreccio, indissolubile come il nodo gordiano, delle quattro cause. E la consapevolezza che recidere il nodo con la spada, come ha fatto Alessandro Magno a Gordio, significa distruggere l'organicità delle quattro cause e quindi, in definitiva, il senso del fenomeno. Potrebbe essere quella che chiamiamo intuizione, cioè, letteralmente, la capacità di guardare dentro a un oggetto, contrapposta all'analisi, cioè alla necessità di distruggere l'oggetto, scomporlo in parti che vengono poi messe in relazione tra loro. Significativamente, la prima scienza moderna è stata l'anatomia: fondamentalmente, il pensiero analitico non può comprendere la vita, che si ma-

efficienza. Per dirlo con la psicologia, *l'efficienza è uno dei modi principali della negazione*. Stangl lo dimostra chiaramente con le sue spiegazioni. La sua dedizione unilaterale a un lavoro efficiente gli chiudeva gli occhi nei confronti di ciò in cui



Pier Sergio Caltabiano e James Hillman

nifesta solo nella complessità organica. Procedendo per dissezioni, può conoscere solo il non-vivo. E, per conoscere ciò che è vivo, deve ucciderlo. Poiché i fenomeni che riguardano le organizzazioni coinvolgono dei viventi, è evidente che non possono mai essere compresi a fondo con un approccio esclusivamente razionale, analitico. È necessario anche un punto di vista intuitivo, analogico, che guarda all'insieme e che per questo è 'estetico', nel senso che definisce Hillman. Quello che rende così ostica l'applicazione dell'approccio estetico nel business è, spesso, il rischio. Un'intuizione

può essere o completamente giusta, o completamente sbagliata. L'approccio analitico, invece, è probabilistico. Riordina i pezzi delle sue dissezioni in nuovi insiemi a cui poi vengono attribuite delle priorità con un metodo puramente quantitativo. Le statistiche si dimostrano spesso del tutto inadeguate a prevedere gli eventi ma, paradossalmente, sono preferite proprio in virtù del loro grado di insuccesso, piuttosto che di successo. In caso di fallimento esse, infatti, forniscono una legittimazione impersonale dell'errore, fondata sul mito dell'efficienza, mentre in

caso di intuizione errata la responsabilità dell'errore è interamente personale.

Ma siamo sicuri che questo processo di lavoro sia realmente 'efficiente'? Efficiente rispetto a cosa? In *Politica della bellezza*, Hillman spiega come un importante interesse che sollecita la pratica della bellezza sia di carattere economico. "Questo può sorprendere -scrive Hillman- perché generalmente la bellezza è considerata qualcosa di accessorio, un lusso, estranea allo scopo dell'economia [...] Invece, contrariamente a questo consueto modo di vedere, la bruttezza costa di più. Qual è l'economia della bruttezza? Quanto costano in termini di benessere fisico e di equilibrio psicologico un design trascurato, coloranti da quattro soldi, suoni, strutture e spazi privi di senso? Passare una giornata in un ufficio sotto un'accecente luce diretta, su cattive sedie, vittime del costante monotono ronzio del computer.... [...] Che costo ha tutto questo? Quanto costa in termini di assenteismo? In termini di ossessione sessuale, di abbandono della scuola, di iperalimentazione e di attenzione frammentaria? Qual è il costo di tutti i rimedi farmaceutici, di quella gigantesca industria dell'evasione che è il turismo, dello spreco consumistico, della dipendenza dalla chimica, della violenza nello sport, e di quel colonialismo mascherato che è il turismo? Forse che le cause dei maggiori problemi sociali, politici ed economici del nostro tempo non potrebbero essere ricercate anche nella repressione della bellezza?" Vorremmo chiudere con questo interrogativo, che rispecchia lo spirito della giornata. Uno spirito in cui, in coerenza con la storia e le idee di Hillman, sono state sollevate domande più che date risposte. E ogni domanda ha rappresentato l'apertura di un nuovo orizzonte di senso per un quotidiano che, forse, siamo abituati a trattare in modo *troppo* quotidiano nella nostra vita sociale e, soprattutto, nelle organizzazioni.