

Le parti e il tutto: cosa intendiamo per “visione sistemica”

Non sappiamo se sarà migliore o peggiore di quello attuale ma possiamo essere certi che sarà nuovo, il mondo che si sta faticosamente preparando a partire dagli ultimi decenni. Inoltre dobbiamo tenere presente che il cambiamento sta accelerando, in questi lunghi anni di crisi con i quali è iniziato il Terzo Millennio.

Un mondo nuovo ci mette in difficoltà perché gli schemi di interpretazione che abbiamo messo a punto faticosamente nel mondo vecchio non sono più adatti a interpretare la realtà cambiata, perché non possiamo più contare sui nostri rassicuranti automatismi, stabilizzati lungo l'arco di una vita. Siamo costretti continuamente, perfino nelle piccole cose banali della vita quotidiana, ad analizzare tutto in un contesto nuovo e a SCEGLIERE le nostre reazioni. E' faticoso. Una “poetessa” che ha descritto bene questa condizione è la fotografa americana Dorothea Lange¹:

E' qualcosa di molto difficile trovarsi esposti a mondi nuovi e strani, dei quali non sai niente, e trovare la propria via. E' un grosso lavoro.

E' duro, senza poter contare sulle realizzazioni del passato e senza ritrovare la tua piccola traccia che ti conforta.

E' duro sentirsi persi².

La questione degli “schemi di interpretazione” è cruciale: ormai si può considerare sufficientemente consolidata l'idea che le persone non reagiscono agli stimoli del mondo (fisici e/o sociali) in base a come il mondo è, bensì in base a come essi lo pensano. L'approccio costruttivista, a cavallo tra filosofia e scienza, ha detto cose definitive su questo punto³. La conclusione che traggo io è che non potremo interfacciarci funzionalmente con un mondo nuovo se non avremo a disposizione idee nuove per pensarlo. Qui il pensiero umano dimostra in pieno la sua polivalenza: da una parte il nostro pensiero è, per noi, una caratteristica costituente, è una componente fondamentale di “ciò che ci fa umani”; dall'altra è uno strumento, e come tale dovremmo trattarlo. E' quello che mi propongo di provare a fare qui relativamente alla specifica idea richiamata nel titolo.

Sulla visione sistemica in generale

Una delle cose interessanti della presente fase storica è che le idee sul mondo, su come evolverà e su come dovremmo rapportarci ad esso sono tutt'altro che scarse; anzi, abbondano. Però presentano due problemi: da un lato tali idee sono di solito espresse in forme che non ne consentono un utilizzo concreto, operativo; dall'altro sono scarsi i criteri per decidere sulla loro validità. Se mi focalizzo sull'ambito della mia attività professionale, che è quello della formazione e della consulenza in area *soft skills* (le abilità relazionali e le competenze trasversali in genere), trovo, riproposte di recente, due idee che sono non solo affascinanti ma, secondo me, anche dotate di grandi potenzialità: la *visione sistemica* e la *complessità* (quest'ultimo termine fa riferimento ai processi non-lineari, non-deterministici ovvero “caotici”). Dedicherò il resto di questo scritto alla prima, riproponendomi di tornare sulla seconda con un lavoro successivo.

Anche limitando la riflessione al mio campo specifico di attività, l'idea di visione sistemica viene da lontano. Da una parte possiamo fare riferimento alla filosofia della *gestalt*, che nasce proprio dall'insoddisfazione per l'approccio analitico-lineare, meccanicistico ai problemi (molto centrato sull'isolamento delle variabili e sul rapporto causa-effetto), e dal conseguente tentativo di provare a

capire meglio la realtà attraverso un approccio *olistico*, globale⁴. L'idea nasce da osservazioni sui processi percettivi che evidenziano come il Sistema nervoso umano percepisca l'insieme di una qualsiasi cosa, prima dei suoi particolari⁵; la questione ha avuto riflessi importanti nel campo della psicologia, che ha visto la contrapposizione tra i comportamentisti (che concepivano la costruzione della conoscenza come l'accumularsi di esperienze isolate stimolo-risposta) e, appunto, i seguaci della gestalt. Dall'altra parte possiamo recuperare i lavori di Bateson sull'approccio alla comunicazione interpersonale come sistema, usciti negli anni Cinquanta del Novecento⁶. In estrema sintesi l'idea di "visione sistemica" implica che un sistema può essere osservato / letto / interpretato almeno a un doppio livello: da una parte c'è il livello delle singole componenti; dall'altra c'è il sistema nel suo complesso. La cosa interessante è che, osservando dai due punti di vista, si vedono cose diverse: un sistema considerato nel suo complesso è diverso dalla somma delle sue singole componenti (l'espressione tipicamente usata è: "qualcosa di più della"; tuttavia la frase originale di Kurt Koffka diceva "è altro rispetto a").

La cosa un po' frustrante è che, nonostante questo importante background teorico, nelle applicazioni che esulano dalla psicoterapia (nel cui ambito c'è un modello specifico, la "gestalt therapy" di Fritz e Laura Perls) mi sembra si vada poco oltre questa formulazione molto generale. Se mi focalizzo sul mio ambito professionale trovo che l'idea di visione sistemica, la quale sulla carta si presenta come potente e che già si tenta di applicare, in realtà risulta scarsamente utilizzabile perché tendenzialmente rimane formulata a livello intuitivo. Detto in termini più pratici, trovo che alcune domande cruciali siano ancora senza risposta; per esempio:

- Che significa, **operativamente**, applicare la visione sistemica a un problema reale (qualunque sia la sua natura, sociale, tecnica o scientifica)?
- Cosa distingue, **concretamente**, una visione non-sistemica da una sistemica?
- C'è un modo **rigoroso**, logicamente e scientificamente valido, per passare dalle speculazioni al livello delle singole componenti alle speculazioni al livello del sistema?
- Che **cos'è** (come possiamo definire **esattamente**, rigorosamente) la visione sistemica?

Il mio punto di vista è che, finché non troviamo risposte soddisfacenti a queste domande, finché non saremo in grado di strutturare una solida base teorica, le probabilità di trovare applicazioni efficaci di questa idea ai contesti reali sono scarse. E possiamo introdurre anche la super-domanda che precede e sovrasta le quattro appena presentate: è effettivamente possibile rispondere a quelle domande? Bene, secondo me sì, e proverò a presentare alcuni esempi selezionati di possibili risposte alle prime tre domande e ad avanzare una proposta di definizione per rispondere alla quarta.

Due esempi di applicazione operativa

Primo esempio: Jonathan Schlefer è un laureato in Scienze Politiche al MIT (Massachusetts Institute of Technology) che attualmente è associato di Ricerca alla Harvard Business School. Interessa il nostro discorso perché ha recentissimamente scritto un libro⁷ nel quale mette in discussione le assunzioni che restrostanto ai modelli usati dagli economisti per interpretare i contesti economici globali e consigliare i governi. E' reperibile in rete un suo lavoro che descrive, appunto, un caso specifico di assunzioni scarsamente fondate ma di grande impatto sui decisori politici e che vale la pena di leggere⁸ perché smonta un mito: quello della "mano invisibile" che, secondo certi filoni del pensiero economico, guiderebbe i mercati *da sola*. E' il mito sul quale si appoggiano le teorie neo-liberiste, basate sull'idea che basta togliere di mezzo lo Stato e, grazie al gioco virtuoso della domanda e dell'offerta, il mercato si autoregolerebbe arrivando automaticamente e sempre a un punto di equilibrio. L'origine di questa idea è attribuita ad uno dei

padri del pensiero economico, Adam Smith, che l'ha introdotta nel suo trattato sulla ricchezza delle nazioni, del 1776⁹.

Schlefer innanzitutto è riandato alla fonte e ha scoperto che Smith usa una sola volta l'espressione "mano invisibile", peraltro in un passaggio alquanto oscuro; per contro, nello stesso libro Smith nota più di una volta che ci sono situazioni nelle quali la "libertà naturale" non funziona. A partire da qui, Schlefer fa una critica serrata alle teorie e ai modelli dell'equilibrio (almeno una delle quali ha fruttato un Premio Nobel) evidenziando come i mercati lasciati da soli siano fonte di turbolenza, invece che di stabilità (e mi sembra che di questo stiamo avendo conferme quotidiane, senza bisogno di scomodare la Harvard Business School). Senza entrare nei dettagli (non sono nemmeno abbastanza esperto per farlo, per eventuali approfondimenti rimando ai lavori citati) propongo a chi legge una metafora usata da Schlefer: chi sostiene l'idea dell'equilibrio automatico considera il mercato come un aereo passeggeri che, dopo una turbolenza imprevista, grazie alle sue caratteristiche costruttive e alle condizioni tipiche di volo, riprende il suo assetto stabile. Il punto è, secondo Schlefer, che i mercati si comportano piuttosto come un jet da combattimento, le cui caratteristiche e le cui condizioni tipiche di volo sono tali per cui turbolenze anche piccole lo destabilizzerebbero completamente, se i sistemi informatici che controllano il mezzo (che includono la tele-guida) non compensassero continuamente gli scostamenti dall'assetto. Altro che "mano invisibile"!

Ma che c'entra il lavoro di J. Schlefer con la visione sistemica? C'entra molto, secondo me; sul piano tecnico degli aspetti economici non sono un esperto, e posso tranquillamente supporre che i fondamentalisti del liberismo abbiano contro-argomentazioni da proporre a questo autore. Ma sul piano metodologico l'approccio di Schlefer è l'applicazione esemplare di un approccio sistemico: per poter rivedere criticamente le teorie e i modelli dell'equilibrio ha ampliato il sistema sotto osservazione includendo le fonti e il modo di lavorare degli economisti. Per gli economisti "dell'equilibrio" gli assunti non sono parti del sistema, ma riferimenti esterni "dati", cioè basi di ragionamento presunte come condivise e consolidate, da non mettere in discussione. Ed essi, come esperti al lavoro su un certo tema, si considerano esterni al sistema sotto osservazione, non passibili di analisi e critica. Quando si cambia il punto di vista, e li si include nel sistema, si lavora in modo diverso (per esempio si vanno a verificare le fonti) e si può arrivare a conclusioni molto differenti. La questione può assumere un'importanza cruciale se si considera che la metafora della mano invisibile continua a orientare i comportamenti dei decisori pubblici; oltre al caso del neo-liberismo alla Reagan & Thatcher (la de-regulation selvaggia, alla quale ho fatto riferimento io), Schlefer fa riferimento esplicitamente alle scelte di politica economica dell'Europa nella presente fase di crisi (Germania e Angela Merkel in testa). Queste, secondo lui, stanno peggiorando la situazione proprio perché condizionate dalla metafora della mano invisibile, in conseguenza della quale (visto che ci si aspettano effetti automatici) gli interventi continuano ad arrivare "con un giorno di ritardo e con un Euro di meno" rispetto alle sfide dei mercati. Come ripeto, io non sono in grado di dire se ha ragione; però il suo approccio è un'applicazione esemplare della visione sistemica.

L'altro esempio richiederà meno spazio (ormai abbiamo familiarizzato con alcuni schemi-base di ragionamento) ma vale la pena di citarlo perché mostra come può essere varia la casistica e quali sottigliezze può richiedere l'applicazione di una visione sistemica. David Kaplan è un ricercatore americano in ambito biomedico, docente di patologia alla Case Western Reserve University, che ha pubblicato molto di recente una nota¹⁰ nella quale richiama un dato statistico inquietante (pubblicato dalla rivista *Science* poco tempo fa): tra i progetti scientifici che concorrono per le varie linee di finanziamento messe a disposizione dal National Institute of Health degli Stati Uniti risultano fortemente penalizzate (nel senso che hanno probabilità significativamente più scarse di successo) le proposte presentate da ricercatori neri rispetto ai ricercatori bianchi. Ora, la cosa interessante è che non può trattarsi di una evidente manifestazione di razzismo perché l'approvazione dei progetti

avviene con un sistema di tipo *blind review* (chi valuta le proposte non ha informazioni sugli autori, i documenti sono resi totalmente anonimi). Kaplan, alla fine, evidenzia come il problema non sia il razzismo, ma il conformismo: i progetti che vengono approvati sono quelli più conformi alle linee di ricerca più comuni e diffuse. Il punto è che i progetti sono in se stessi oggetti difficili, complessi (la concorrenza per i finanziamenti spinge proprio a proporre ricerche progressivamente più avanzate, più complesse), che richiedono tempo per essere valutati (e spesso il tempo scarseggia). Se sono anche veramente nuovi, oppure presentati in forme che non collimano perfettamente con lo stile del valutatore, le loro probabilità di successo, paradossalmente, diminuiscono; questo non perché siano scadenti ma perché sono scarse le probabilità che il valutatore li capisca in un tempo ragionevole (per cui, inevitabilmente, alla fine è facilitata la scelta dell'andare sul sicuro, che vuol dire il già conosciuto).

Un'altra cosa interessante è che il risultato di questo processo (di questo "sistema" di valutazione) non è da attribuirsi, per quanto riguarda i valutatori, a un'intenzionale volontà di escludere o a una scelta consapevole di risparmiare energie. Semplicemente la somma degli stimoli che arrivano simultaneamente sui *reviewers* produce uno scivolamento dei loro processi decisionali in una direzione preferenziale. E' un esempio preciso di "effetto sistemico". Anche in questo caso l'aspetto che interessa di più il nostro discorso è quello metodologico: Kaplan, come Schlefer, per poter vedere quel problema ha dovuto cambiare il suo punto di vista e includere nel sistema osservato anche gli attori, la fenomenologia dei processi, le regole in vigore.

Un caso esemplare sulle differenze tra visione sistemica e non-sistemica

Questo caso esemplare lo potremmo chiamare "il mistero-Italia" e riguarda la difficoltà di spiegarsi certe specificità della situazione italiana rispetto alle condizioni medie dei Paesi industrializzati. Noi facciamo parte da tempo del G-8, per esempio, eppure mescoliamo le nostre caratteristiche di Paese avanzato con alcune di quelle tipiche di molti Paesi emergenti o arretrati, come il tasso di corruzione, i livelli di evasione fiscale e l'inefficienza della Pubblica Amministrazione. Senza contare che su tutta una serie di parametri sociologici otteniamo punteggi fortemente ambivalenti rispetto ai modelli virtuosi (siamo in fondo alla graduatoria per i livelli di istruzione e la diffusione dei collegamenti Internet veloci ma in testa per il numero dei telefonini, per esempio, e abbiamo percentuali di gravidanze adolescenziali da Scandinavia). La questione è complessa ma è nota, per cui penso di poterla cavare con una serie di rimandi ad alcune fonti fondamentali¹¹.

A fronte di un tale quadro, il problema è come lo spieghiamo. Le linee di pensiero correnti e più diffuse possono essere raccolte in due grandi categorie, entrambe basate sull'assunto implicito della **discontinuità**: c'è una, diciamo così, teoria della "discontinuità temporale" e c'è una teoria della "discontinuità sociale". La prima dice, in soldoni, che un tempo eravamo virtuosi e che poi ci ha rovinato la televisione (quella di Berlusconi in particolare, ma non solo); questa è la posizione di Eugenio Scalfari, per esempio, che la propone ricorrentemente nei suoi editoriali su "la Repubblica". La seconda dice che si è aperta una frattura orizzontale nella società italiana per cui il popolo, che in sé è (mediamente, almeno) virtuoso, è oppresso da una classe politica degenerata. Qui i riferimenti sono innumerevoli perché, di fatto, possiamo ricorrere a tutti coloro che potremmo definire i "social critics" italiani, da Marco Travaglio a Sabina Guzzanti, da Beppe Grillo a Rizzo e Stella, da Oliviero Beha a Pietro Ichino come anche a Serena Dandini e Milena Gabanelli¹². Negli ultimi anni hanno scritto molto anche persone impegnate in prima linea a combattere contro lo stato delle cose, come il Giudice Gian Carlo Caselli; con il suo libro sulle "due guerre"¹³ Caselli ha spiegato che, secondo lui, il motivo per cui gli italiani hanno vinto la guerra contro il terrorismo e perso quella contro la mafia è legato ad una insufficiente o distorta informazione. Esempi di questo (che traggo da un suo intervento pubblico) sono le assoluzioni di certi personaggi che vengono

recepite dal grande pubblico, appunto, come assoluzioni *tout-court* ma che, quando arrivano le motivazioni della sentenza, si rivelano come prescrizioni oppure come conferme di fatto le quali, però, sono invalidate da sottili questioni procedurali. E il pubblico, chiaramente, avrebbe difficoltà ad operare queste distinzioni, dato anche che le motivazioni arrivano con troppo ritardo rispetto alle sentenze.

Considero tutto questo un buon esempio di visione settoriale, non-sistemica, perché le analisi sono condotte da un punto di osservazione totalmente interno e si basano su una posizione pregiudiziale, su uno schierarsi a priori. Qui non si tratta della destra o della sinistra politica; da entrambi i lati il metodo è lo stesso e cambia solo il bersaglio specifico (non è che i giornali della destra, tanto per dirne una, difendano la classe politica contro gli italiani, bensì si limitano ad attaccare di più i partiti e i personaggi della parte opposta). No, la questione è un'altra ed è profonda: è l'assunto della discontinuità, dato per scontato da tutti i soggetti citati, che può e deve essere messo in discussione. Non sentite una specie di vuoto, una grande assenza, in tutto questo dibattito, rinfocolato ogni santissima sera dall'ennesimo *talk-show*? Dov'è il popolo italiano, la presunta vittima? E dov'era mentre succedeva tutto questo? Se allarghiamo l'orizzonte e consideriamo il sistema **includendovi** il popolo italiano la visione cambia; i problemi diventano più tosti ma si capisce molto di più.

Devo dire, modestamente, che questo approccio non lo invento io e, anzi, è già stato praticato con successo da persone più esperte. Solo che questi lavori in controtendenza non hanno *audience*; e questo già la dice lunga. Ma procediamo con ordine (e cercherò di essere breve, anche se la materia è vasta). Intanto, se si includono gli italiani nel quadro, emergono nuove domande fondamentali: ma "come sono", gli italiani come popolo? Qual è (statisticamente parlando) la fenomenologia del loro rapportarsi allo Stato? Ecco, su questo abbiamo molto materiale, anche se appare poco frequentato dai *social critics* "de noantri". Si può partire dalla recensione che Francesco Giavazzi ha fatto a un recente libro di Ichino e Alesina¹⁴, e che fa riferimento alla teoria del "familismo amorale", formulata oltre 50 anni fa da Edward Banfield, politologo dell'Università di Chicago che studiò a fondo l'Italia del dopoguerra¹⁵. Lascio i dettagli al testo citato; qui mi interessa sottolineare come, indipendentemente dalla validità sociologica della teoria in se stessa, quello che conta è che emerge un quadro in cui l'esito finale (l'Italia di oggi) è il risultato anche (sottolineo "anche") di una serie di **scelte consapevoli** degli italiani, che potrebbero aver barattato l'accettazione di un sistema statale inefficiente in cambio di interventi che consentissero loro di conservare le proprie abitudini (per esempio servizi sociali scarsi ma pensioni precoci in modo da compensare gli effetti negativi con la rete familiare).

Afferrato questo capo, la ricerca diventa interessante; per esempio si può andare indietro almeno fino a Giacomo Leopardi e al suo "Discorso sullo stato presente dei costumi degli italiani"¹⁶, oppure tornare in avanti e fare riferimento ai lavori di Bidussa¹⁷, a quelli di Nesti sulla religiosità degli italiani¹⁸ e a considerazioni più specifiche e avanzate. Tra queste ultime va citata, innanzitutto, la lunga intervista di Tullio De Mauro, rilasciata nel 2004, nella quale l'ex-Ministro della Pubblica Istruzione parla della cultura degli italiani¹⁹. Sollecitato dal giornalista sulla questione dei modelli del sistema scolastico De Mauro dice, approssimativamente (cito a memoria): buoni modelli ce ne sono quanti ne vogliamo, uno dei migliori è quello finlandese; il punto è che ci mancano i finlandesi. Poi c'è un interessante libro di R. Bosworth, docente di storia in Università australiane e inglesi, che parla dell'Italia "di Mussolini"²⁰. Questo libro segue una sua precedente biografia di Mussolini²¹ che era stata criticata per aver trattato il dittatore isolandone la figura dal contesto italiano e dal popolo italiano; l'autore si è rimesso al lavoro e ha tratteggiato una storia *dell'Italia* sotto il fascismo che si conclude con parole che rimandano in pieno all'ipotesi della **continuità**, piuttosto che della discontinuità. Dice Bosworth, nelle righe finali e dopo aver brevemente tratteggiato il disastroso bilancio del ventennio fascista: "Un bilancio atroce, tanto appariscente quanto abietto. Dopo tanto sospirare, gli italiani non erano diventati i ferventi adepti e i militi

incomparabili di una nuova fede politica. Al contrario, nella parte migliore di se stessi avevano trovato conforto al pensiero che, sotto una dittatura come quella di Benito Mussolini, l'unica cosa che contava era quella di tirare avanti”.

Se ci si avvicina al quadro dell'Italia attuale con una visione sistemica, tale che includa anche il popolo italiano e coloro che lo osservano “dall'interno”, lo scenario cambia. Per esempio ci si può chiedere come sia possibile che gli italiani non sappiano, che siano male informati, con la quantità impressionante di libri pubblicati²² (dalle ottime tirature, a quanto pare) e la pleora di trasmissioni TV, tutti impegnati sul filone della “denuncia sociale”. Qui semmai il mistero è come sia possibile che, in Italia, si sappia tutto e non succeda niente. Poi ci si può rendere conto che qui, quando si vota, non ci sono gli osservatori dell'ONU, che il popolo vota liberamente; si apre il dubbio che questa classe politica, spesso descritta come se fosse una banda di alieni paracadutata da Marte e subdolamente impadronitasi del potere, potrebbe in realtà essere lo specchio della società italiana. Qui non è rilevante entrare nello specifico e dirimere la questione; qui il punto è metodologico: le differenze di risultato tra una visione “interna” (settoriale) e una sistemica, quando esse sono applicate allo stesso caso reale, sono evidenti, ed è su questo che volevo argomentare.

Tanto per chiudere il discorso vorrei segnalare quello che si può considerare un esempio di applicazione di visione sistemica al caso italiano, e i cui risultati sono, come prevedibile, molto interessanti. E' una ricerca fatta da due ricercatori italiani (davvero!) presso l'Università inglese di Oxford²³ che hanno fornito una spiegazione credibile (nel senso, anche, di “scientificamente fondata”) alla tendenza degli italiani ad accettare la bassa qualità dei prodotti e dei servizi che caratterizza il contesto nazionale. Quello che emerge è un vero e proprio tratto culturale specifico ovvero, alla fine, una scelta (e sottolineo “scelta”) ampiamente condivisa a livello di popolazione; ciò che interessa di più il mio discorso è che un tale approccio fornisce un contributo veramente nuovo, oltre che originale, a spiegare il “mistero italiano”. Da un punto di vista sistemico, le masse non sono innocenti come possono sembrare se le si guarda da un punto di vista settoriale. Non solo, ma certi aforismi di lettori intelligenti della realtà italiana, che siamo abituati ad assorbire (e a liquidare) come semplici battute, possono assumere significati nuovi; per esempio quello di Vitaliano Brancati:

Gli italiani sono così arretrati che sono disposti anche a fare delle rivoluzioni pur di rimanere vecchi.

Un esempio di passaggio rigoroso di livello

Daniel Jonah Goldhagen è un docente di Scienze Politiche e Studi sociali ad Harvard che ha scritto un notissimo libro sull'Olocausto²⁴. La cosa, in se stessa, non è straordinaria, data la sconfinata letteratura ormai esistente sul tema; tuttavia il lavoro di Goldhagen ha due caratteristiche che lo rendono speciale. La prima è che l'autore propone un approccio completamente nuovo, basato su domande nuove e, così facendo, riesce (finalmente) a dare ragione di un fenomeno rimasto finora sostanzialmente inspiegato²⁵; la seconda è che il suo approccio può essere interpretato come un altro buon esempio di visione sistemica e che, al suo interno, viene discussa la questione del passaggio di livello della quale tratta questo capitolo.

In estrema sintesi Goldhagen, figlio di un sopravvissuto all'Olocausto, a un certo punto si rende conto che tutti gli studi compiuti fino a quel momento hanno trascurato alcuni aspetti importanti e, in particolare, un soggetto: gli esecutori materiali, ovvero quei componenti del popolo tedesco che attuarono lo sterminio agendo in prima persona, la “gente comune” che accettò di farsi carnefice. La questione è non solo complessa, ma anche delicata e, infatti, l'autore discute approfonditamente, nel

libro, gli aspetti metodologici del suo lavoro e opera una serie di cruciali e sottili distinzioni; per tutto questo devo rimandare gli eventuali interessati all'opera originale. Tuttavia, per quanto riguarda il tema che tratto in questo scritto, la questione si può sintetizzare in modo piuttosto semplice: se non si tiene conto degli esecutori, del loro contesto culturale e della fenomenologia dello sterminio (ovvero l'esperienza soggettiva degli esecutori), e se non si fa un esame critico del metodo seguito dagli storici fino a quel momento, l'Olocausto non può essere compreso e spiegato. Detto con parole "nostre": se non si studia l'evento con una visione sistemica, cioè allargata, tale da includere anche quei fattori come oggetto di osservazione, non possiamo raggiungere un livello soddisfacente di comprensione. Mi fermo qui, per quanto riguarda la visione sistemica, dato che l'abbiamo già discussa²⁶, e mi dedico invece, brevemente, alla questione dei passaggi di livello.

La questione dei passaggi di livello non è affrontata direttamente da Goldhagen, come problema metodologico, ma viene esplicitamente posta e discussa in relazione al problema specifico che lui affronta. La questione è di grande interesse perché, avendo egli posto il problema della componente della *responsabilità individuale* nel partecipare ai crimini nazisti, e avendo chiamato in causa la cultura tedesca e, dunque, il *popolo tedesco*, il livello al quale va ricercata e attribuita la responsabilità assume un'importanza cruciale. La faccio breve, attingendo ai contributi di Goldhagen per tratteggiare quella che va comunque considerata la mia posizione sulla questione dei livelli: in termini generali dobbiamo assumere l'**indipendenza** dei livelli, nel senso che le conclusioni che si possono trarre al livello degli individui non possono essere trasferite al livello collettivo e viceversa. In altre parole: la responsabilità *dei delitti* connessi all'Olocausto è individuale e non può essere riversata sull'intero popolo tedesco. Tanto è vero che all'interno del popolo tedesco non mancarono gli oppositori del regime nazista²⁷ e, comunque, non fosse altro che per una pura questione di rigore metodologico, l'ipotesi della responsabilità collettiva ("tutti i tedeschi sono colpevoli") non ha basi. Ma questo non significa che dobbiamo rinunciare ad esplorare la dimensione collettiva come fonte di conoscenza attendibile e rigorosamente valida; significa solo che dobbiamo farlo con altri strumenti e stando attenti a non confondere i livelli. Se si usano gli strumenti quantitativi e la statistica in modo appropriato, le masse si rivelano come dotate di identità; non abbiamo a che fare con oggetti informi e dai contorni indistinti, bensì con **culture** che possono essere identificate e descritte. L'importante è che, una volta delineata una cultura, non facciamo l'errore opposto a quello denunciato subito sopra: i tratti culturali riconosciuti di una popolazione non possono essere automaticamente attribuiti ai singoli individui.

In termini più diretti: Goldhagen dimostra come una componente essenziale, tra quelle che consentirono l'Olocausto, sia stato un tratto culturale specifico del popolo tedesco, e cioè non solo l'antisemitismo, ma una forma particolare di questo, ovvero l'antisemitismo eliminazionista, che affondava le sue radici nel Medioevo. Ovviamente il risultato non dipese solo da questo, ma anche dalle condizioni storico-politiche che ne consentirono la concretizzazione; tuttavia senza questo elemento l'Olocausto non si può spiegare in modo soddisfacente. È importante ricordare che questa conclusione non legittima l'attribuzione di un tale tratto culturale a ogni singolo tedesco (e infatti non era così). Peraltro è la stessa cosa che possiamo dire per il già ricordato "familismo amorale" degli italiani o (vedere sopra) per la loro tendenza ad adattarsi alla bassa qualità in generale; ammesso che condividiamo tali conclusioni, non potremo mai sostenere che *ciascun italiano* è un portatore di tale cultura²⁸.

Un tentativo di definizione

A questo punto dovremmo essere in grado di definire, a un livello qualitativamente soddisfacente, COS'È la visione sistemica. La domanda potrebbe essere: quando è che posso affermare di stare

effettivamente applicando una visione sistemica nell'approccio a un problema? A fronte della quale la risposta che propongo è la seguente:

*L'approccio a un problema si definisce attuato con una "visione sistemica" quando, a fronte di un approccio preesistente condiviso in una qualche comunità, esso si basa su un'analisi che, oltre ai fattori presi in considerazione dall'approccio preesistente, amplia i confini dell'osservazione considerando criticamente anche i seguenti fattori: gli **ATTORI** che operano secondo l'approccio preesistente; il **METODO** che gli attori seguono; la **FENOMENOLOGIA** degli eventi all'interno dei confini ampliati; le informazioni relative al **CONTESTO** nel quale gli eventi considerati si svolgono.*

I casi che ho proposto sono alla base di questa definizione e dovrebbero anche riuscire ad esemplificarla adeguatamente. Come abbiamo visto, un tale ampliamento della visione produce una conoscenza di tipo nuovo, sul sistema osservato. Uno degli aspetti di questa conoscenza che mi sembrano più interessanti è che consente la progettazione di interventi nuovi e più efficaci per intervenire sul sistema stesso. Non è una conoscenza astratta, bensì una conoscenza facilmente traducibile in termini operativi.

Conclusioni

Ritorniamo al punto di partenza, ovvero al problema di trovare **applicazioni efficaci** di questa idea potente: la visione sistemica. Abbiamo visto che, anche se forse è un po' faticoso, alle domande di partenza si possono trovare risposte fondate; alla luce di questo, e in attesa di avanzamenti operativi che richiederanno altro lavoro, possiamo intanto delineare le condizioni necessarie per studiare e proporre applicazioni che funzionino? E quando dico "che funzionino" intendo dire che siano capaci di risolvere problemi reali a persone o a organizzazioni vere. Direi di sì. Secondo me ci sono tre condizioni fondamentali da soddisfare per mettere a punto applicazioni efficaci:

- Bisogna poterle fondare su salde (rigorose) **basi teoriche**.
- Bisogna disporre di una **analisi aggiornata**, e basata su una visione sistemica, della situazione reale sulla quale si vuole intervenire e delle sue condizioni operative concrete. Ovvero: la visione sistemica è una possibile *risposta*, ma qual è, precisamente, nelle sue manifestazioni concrete (fenomenologia), la *domanda* (quali sono le specifiche necessità del settore, del territorio, del potenziale cliente) alla quale si vuole rispondere?
- Bisogna mettere a punto un **piano operativo** che, tenendo conto del quadro complessivo, provi a intercettare le domande specifiche definendo, caso per caso, obiettivi operativi, strategie, tattiche e tecniche a impiegare.

Accennavo, all'inizio, alla polivalenza del pensiero umano, che è insieme componente costitutiva del nostro essere e strumento per interagire funzionalmente con il nostro mondo. Bene, considerando questo secondo significato, posso aggiungere che uno strumento deve essere sempre ben affilato, per poterne fare un uso efficiente e produrre risultati concreti attraverso tale uso. L'intenzione con la quale ho scritto questo pezzo era proprio quella di rendere adeguatamente affilato il concetto di "visione sistemica", in modo da poterlo utilizzare più efficacemente nella prassi operativa; in altri termini, l'intenzione era di fornire elementi per soddisfare la prima delle tre condizioni (dare salde basi teoriche al concetto). Mi auguro di esserci riuscito o, comunque, di aver fornito a chi legge stimoli sufficienti per discuterne.

Roberto Maffei: “Consulente, formatore e trainer senior nell’area delle competenze trasversali (comunicazione, leadership, lavoro di squadra e via dicendo) negli ultimi anni ha operato prevalentemente nell’ambito di progetti di innovazione e cambiamento organizzativo. Ha gestito interventi (da solo o coordinando équipes) rivolti a piccole e grandi organizzazioni (sia aziende private che istituzioni pubbliche), dal livello della singola unità organizzativa fino all’intera organizzazione. Affianca al lavoro professionale attività di ricerca sia specifica (dedicata alle conoscenze scientifiche connesse alle attività che svolge) che di base (ricerca sui fondamenti del comportamento umano, con approccio di tipo sociologico); è autore di alcuni libri e di diverse pubblicazioni. E’ attualmente Presidente dell’Associazione culturale ARPA-Firenze, una non-profit con un attivo gruppo di ricerca al suo interno.

roberto@robertomaffei.it “.

- ¹ Dorothea Lange (http://en.wikipedia.org/wiki/Dorothea_Lange) era una ragazza americana di buona famiglia che, negli anni della Grande Depressione (quella seguita al crollo di Wall Street del 1929), invece di seguire un destino più borghese prese la macchina fotografica e cominciò a girare gli Stati Uniti per ritrarre la gente comune alle prese con la crisi. Ci ha lasciato degli scatti indimenticabili e, tra gli altri, quel folgorante pensiero sul cambiamento riportato nel testo.
- ² Dal libro *Photographs of a lifetime*, di Dorothy Lange, Robert Coles e Therese Heymans, Aperture Foundation, New York 1996. Poiché la traduzione è mia, quindi almeno un po' approssimativa, riporto qui il testo originale: *It's a very difficult thing to be exposed to the new and strange worlds that you know nothing about and find your way. That's a big job. It's hard, without relying on past performances and find your own little rut, which comforts you. It's a hard thing to be lost.*
- ³ P. Watzlawick (a cura di), *La realtà inventata - Contributi al costruttivismo* (Feltrinelli, Milano, 1988). Vedere anche G. Nardone, P. Watzlawick, *L'arte del cambiamento – La soluzione dei problemi psicologici personali e interpersonali in tempi brevi* (Ponte alle Grazie, Milano, 1990). Questo secondo testo è liberamente disponibile all'URL <http://www.scribd.com/doc/31735132/Paul-Watzlawick-L-Arte-Del-Cambiamento>; il Capitolo 1 è la traduzione in italiano di un altro lavoro di Watzlawick sul rapporto tra pensiero e azione (Watzlawick P (1987) *If you desire to see, learn how to act*. In: Zeig JK, editor. *The evolution of psychotherapy*. New York: Brunner/Mazel. pp. 91-100).
- ⁴ Per farsene una prima idea può essere sufficiente l'irrinunciabile Wikipedia: si veda http://en.wikipedia.org/wiki/Gestalt_psychology, che tratta della psicologia della gestalt ma ha una parte introduttiva sulle idee filosofiche di base. Poi c'è l'Enciclopedia Britannica online: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/232098/Gestalt-psychology>.
- ⁵ Un esperimento semplice e molto noto, per testare quest'idea, è l'osservazione dei dipinti di Giuseppe Arcimboldo (<http://www.giuseppe-arcimboldo.org/>), che ritrae volti umani componendoli come mosaici di oggetti (frutta, vegetali, animali morti, libri...). La cosa interessante è che, appunto, prima si vede il volto nel suo complesso e solo dopo, ponendo attenzione, si possono cogliere i particolari degli elementi componenti.
- ⁶ Gregory Bateson (<http://www.filosofico.net/bateson.htm> per un'introduzione generale) ha usato un approccio altamente formale, partendo dalla teoria dei tipi logici di Russel e Whitehead; si veda Bateson G (1976) *Verso un'ecologia della mente*, Milano, Adelphi (in particolare il Capitolo 4.8). Sono fruibili su YouTube alcuni brevi filmati sul suo pensiero (per esempio <http://www.youtube.com/watch?v=XLuADL0ssnc>) e altri specificamente dedicati alla sua *ecologia della mente* (per esempio <http://www.youtube.com/watch?v=AqiHJG2wtPI&feature=related>, <http://www.youtube.com/watch?v=VZ1zM4td4us&feature=related> e <http://www.youtube.com/watch?v=KTsGtTeVEAI&feature=related>, che è un'intervista di mezz'ora a Nora Bateson). E' interessante notare come questo autore sia stato il pensatore di riferimento per i principali modelli pragmatici sulla comunicazione umana, in particolare per la Pragmatica della comunicazione di Watzlawick (Watzlawick P, Beavin Bavelas J, Jackson DD (1971) *Pragmatica della comunicazione umana*. Roma: Astrolabio-Ubaldini).
- ⁷ Jonathan Schlefer, *The Assumptions Economists Make* (Belknap/Harvard, 2012).
- ⁸ L'URL è http://blogs.hbr.org/cs/2012/04/there_is_no_invisible_hand.html e fa riferimento a un blog dell'autore.
- ⁹ Un'introduzione generale: <http://www.filosofico.net/smith.htm>. Alcuni supporters del liberismo: <http://www.adamsmith.it/> e <http://www.adamsmith.org/>. La sua opera principale si può scaricare in PDF (<http://i-ahrens.de/schule/bvw/Wealth-Nations.pdf>) o consultare online (<http://www.bibliomania.com/2/1/65/112/frameset.html>), anche in italiano (http://www.tecalibri.info/S/SMITH-A_ricchezza.htm).
- ¹⁰ Kaplan, David (2012), *Science and prejudice – The NIH may be biased in ways that harm not only African-American researchers but any whose ideas fall outside the mainstream*, Scientific American, Volume 306, N. 2 (February 2012), p.7.
- ¹¹ Sull'istruzione, per esempio, si può vedere <http://www.lavoce.info/articoli/pagina2898-351.html>, articolo del 2007 di Giuseppe Porro e Stefano M. Iacus sull'effettivo apprendimento degli studenti italiani (all'interno si trovano i link al rapporto dal quale sono stati presi i dati). Aggiungerei <http://www.lavoce.info/articoli/pagina2896-351.html>, che propone alcune interessanti considerazioni sul confronto fra nazioni con sistemi centralizzati di valutazione e nazioni (come l'Italia) con sistemi basati sull'autonomia delle unità periferiche (il testo si rifà a un lavoro più ampio, in inglese, liberamente scaricabile qui: <http://www-3.unipw.it/websiep/wp/200799.pdf>). Sul caso specifico dell'Università si può vedere http://www.adnkronos.com/IGN/News/Cronaca/Universita-una-ricerca-internazionale-boccia-Italia-meglio-di-noi-Corea-e-Taiwan_3853640744.html (scusate l'URL chilometrico ma non dipende da me). Per quanto riguarda l'economia e il lavoro mi pare molto utile questo ponderoso studio del World Economic Forum: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf. In effetti è davvero massiccio, ma basta selezionare le pagine delle graduatorie dedicate ai confronti internazionali (tabelle alle pagine 15-22 e 60-63) e la scheda dedicata all'Italia (pagine 192-193) per avere un quadro immediato dei nostri handicap. Per esempio il

fattore che di gran lunga supera tutti gli altri, nell'ostacolare lo sviluppo degli affari e gli investimenti in Italia, è l'inefficienza della Pubblica Amministrazione (è stata scelta da quasi il 20% del campione di operatori internazionali utilizzato); poi ci sono l'accesso al credito e l'elevata imposizione fiscale, seguiti a ruota dalla *normativa* fiscale e dalla carenza di infrastrutture. Da notare che la rigidità della normativa sul lavoro è solo sesta ed è stata scelta da meno del 10% del campione.

- ¹² Una parzialissima bibliografia da un campo sterminato: Beha, Oliviero (2007), *Italiopoli – Come resistere nella palude*, Milano, Chiarelettere editore srl. Ichino, Pietro (2005), *A che cosa serve il sindacato? – Le follie di un sistema bloccato e la scommessa contro il declino*, Milano, Arnoldo Mondadori. Livadiotti, Stefano (2008), *L'altra casta – Privilegi, carriere, misfatti e fatturati da multinazionale. L'inchiesta sul sindacato*, Milano, Arnoldo Mondadori. Rizzo, Sergio e Stella, Gianantonio (2007), *La deriva – Perché l'Italia rischia il naufragio*, Milano, RCS Libri SpA. Travaglio, M., Barbacetto, G. e Gomez, P. (2007), *Mani Sporche – 2001-2007. Così destra e sinistra si sono mangiate la Il Repubblica*, Milano, Chiarelettere editore srl. Travaglio, Marco (2006), *La scomparsa dei fatti – Si prega di abolire le notizie per non disturbare le opinioni*, Milano, il Saggiatore. Una menzione a parte merita il lavoro di Travaglio e altri sull'inchiesta "mani pulite" (Travaglio, M., Barbacetto, G. e Gomez, P. (2002), *Mani Pulite – La vera storia*, Roma, Editori Riuniti), del quale è appena uscita un'edizione aggiornata.
- ¹³ Caselli, Gian Carlo (2009), *Le due guerre – Perché l'Italia ha sconfitto il terrorismo e non la mafia*, Milano, Melampo.
- ¹⁴ La recensione si trova in <http://www.pietroichino.it/?p=6521>; il libro è *L'Italia fatta in casa – Indagine sulla vera ricchezza degli italiani*, di Alberto Alesina e Pietro Ichino, Mondadori, Milano 2009.
- ¹⁵ Sul "familismo amorale", oltre alla solita Wikipedia (http://it.wikipedia.org/wiki/Familismo_amorale) si può vedere la riflessione all'URL <http://noisefromamerika.org/recensione/familismo-amorale-alcune-considerazioni-sul-libro-ec-banfield>. Su Banfield ancora Wikipedia (http://it.wikipedia.org/wiki/Edward_C._Banfield) ma, soprattutto, il website dedicato <http://edwardbanfield.wordpress.com/>.
- ¹⁶ Una versione integrale si trova all'URL <http://www.filosofico.net/leopdiscitalintero.htm>.
- ¹⁷ Bidussa, Davide (1995), *Il mito del bravo italiano*, Milano, Il Saggiatore.
- ¹⁸ Nesti, Arnaldo (1997), *Il cattolicesimo degli italiani – Religione e culture dopo la "secolarizzazione"*, Milano, Guerini e Associati.
- ¹⁹ De Mauro, Tullio (2004), *La cultura degli italiani*, a cura di Francesco Ermani, Roma-Bari, Laterza.
- ²⁰ Bosworth, Richard J. B. (2007), *L'Italia di Mussolini*, Milano, Mondadori.
- ²¹ Bosworth, Richard J. B. (2002), *Mussolini*, New York, Bloomsbury USA.
- ²² L'ultimo di cui ho notizia (ma che certamente non concluderà la serie) è dei giorni in cui scrivo (fine aprile 2012): Cesare Romiti, ex-Amministratore Delegato della FIAT, in carica dagli Anni '70 del Novecento e per un lunghissimo periodo, ha scritto una "storia segreta" del capitalismo italiano (vi risparmio la citazione bibliografica, tanto la trovate facilissimamente su Google).
- ²³ Per la notizia data dalla stampa vedere http://www.corriere.it/italians/10_giugno_11/L-italianita-spiegata-dalla-scienza_09139fa8-749b-11df-b340-00144f02aabe.shtml; l'articolo è reperibile all'URL <http://www.sociology.ox.ac.uk/documents/working-papers/2009/2009-08.pdf>.
- ²⁴ Goldhagen, Daniel Jonah (1997), *I volenterosi carnefici di Hitler – I tedeschi comuni e l'Olocausto*, Milano, Arnoldo Mondadori. Per le questioni che tratto qui sono particolarmente importanti la Premessa all'edizione tedesca, l'Introduzione e l'Appendice 1 (un numero molto ridotto di pagine, rispetto al totale di circa 500).
- ²⁵ La questione è (anche questa) complessa, comunque si può farsene un'idea con una carrellata sull'autore (la solita Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Daniel_Goldhagen; vedere anche la biografia all'URL <http://goldhagen.com/biography>) e con un'incursione sul dibattito dal quale Goldhagen ha preso spunto ("funzionalismo contro intenzionalismo", http://en.wikipedia.org/wiki/Functionalism_versus_intentionalism).
- ²⁶ Può essere utile aggiungere qualcosa sulla critica al metodo storiografico che aveva dominato il dopoguerra. Goldhagen non si limita a una critica generica ma identifica con precisione cinque filoni interpretativi che discute uno per uno, evidenziando di ciascuno l'incompletezza rispetto ai fatti, qualora questi vengano osservati con un orizzonte più ampio. Anche nel suo caso, come in quello del politologo Jonathan Schlefer che ho presentato prima, gli assunti impliciti degli studiosi costituiscono un problema in quanto limitano in modo aprioristico e ingiustificato la visuale dell'osservatore. Nel caso degli studi sull'Olocausto l'assunto implicito era che gli esecutori fossero, in definitiva, esseri privi di volontà o quasi, totalmente determinati da forze esterne. Riattribuendo loro il ruolo di soggetti capaci di agire consapevolmente e *scegliere* (cioè applicando la visione sistemica al caso) si vedono cose nuove e si amplia in modo decisivo la comprensione.

- ²⁷ Penso che i casi più noti siano quello del Conte von Stauffenberg (il fallito attentato a Hitler del luglio 1944, Tom Cruise ne ha recentemente tratto il film “Operazione Walkiria”) e dei fratelli Hans e Sophia Scholl (il movimento della Rosa Bianca, con i protagonisti arrestati e ghigliottinati nei primi mesi del 1943). Per quanto riguarda i casi meno noti, quelli attribuibili a “gente comune”, esempio per tutti può essere quello della famiglia Fest, per il quale si veda Fest, Joachim (2007), *Io no – Memorie d’infanzia e gioventù*, Milano, Garzanti (è illuminante il titolo del terzo capitolo, che rimanda a una citazione richiamata poco sotto e ripresa dal Vangelo di Matteo: *etiam si omnes, ego non*, cioè “anche se tutti [lo fanno], io no”).
- ²⁸ Su che cosa può accadere quando NON si opera la distinzione tra i livelli (e la cosa può essere anche intenzionale) ho messo in rete, alcuni anni fa, una riflessione specifica (era il 2007, si veda http://www.robertomaffei.it/readarticle.php?article_id=5). L’argomento era il modo in cui veniva condotto il dibattito fra quello che potremmo chiamare il “filone agiografico” della storiografia sulla Resistenza e il contrapposto “filone revisionista” (uno dei cui riferimenti principali sono le opere di Giampaolo Pansa, pur essendo queste tutt’altro che le uniche). Nella mia riflessione mostravo come le posizioni “revisioniste” si reggevano proprio sulla confusione dei livelli, attribuendo automaticamente a tutta la Resistenza, e senza una analisi critica specifica, comportamenti criminali registrati all’interno del movimento. Poiché l’operazione è palesemente scorretta, da un punto di vista metodologico, mi interrogavo anche sui perché questa venisse periodicamente reiterata, e traevo la seguente conclusione: “Il messaggio [che le posizioni revisioniste vogliono diffondere] potrebbe essere che, siccome certi comportamenti si sono registrati da una parte e dall’altra, allora siamo tutti uguali, stare di qua o stare di là è la stessa cosa, il Fascismo e la Resistenza sono stati eventi pressoché casuali, dovuti alle circostanze del contesto storico, e alla fine nessuno è responsabile di niente perché tutti sono responsabili di tutto”. Questo è chiaramente inaccettabile, se mancano altre basi scientifiche. Infatti se qualche storico vuole provare a smontare il valore della Resistenza come movimento può senz’altro farlo; deve però operare con rigore metodologico, usando strumenti e cercando argomenti che siano validi *a livello di sistema*, non sdoganando al livello superiore argomenti che sono validi solo al livello delle singole componenti.