

Saggio in corso di pubblicazione. Non diffondere, non citare

NIENTE PIU' COME PRIMA Intersoggettività e vita organizzativa

di Vittorio Gallese* e Ugo Morelli**



*“Qu’est-ce que la planification?
Ah! Je comprends, mon cher ami, maintenant je comprends.
C’est une nouvelle espèce de peché de présomption”*
[Jacques Maritain]

“Sê plural como o universo!”
[Fernando Pessoa]

C’era una volta l’io unitario e stabile e oggi riconosciamo la molteplicità di ogni sè¹; c’era la razionalità olimpica per decidere e prevedere e abbiamo scoperto con quali vincoli cognitivi elaboriamo l’incertezza²; pensavamo alle emozioni come fattori disturbanti della ragione e della cognizione e ci rendiamo conto che ogni pensiero, sentimento, narrazione o scelta sono composti di emozioni³; c’era anche l’individuo singolo che decideva se attivare o meno una relazione con l’altro, e ci siamo accorti che è la relazione che genera l’individuo e non viceversa, non solo, ma siamo coinvolti in processi di molteplicità condivisa⁴ che sottendono ai vincoli e alle possibilità della cooperazione; c’era, infine, ma pare sia solo l’inizio, il valore della continuità e oggi ci accorgiamo che sono il divenire e la tensione a creare i processi critici decisivi⁵. Insomma niente è più come prima e non conta tanto, in fondo, com’è, ma come diviene. Il mito di una pianificazione gestionale dei processi cooperativi basata su “comando”, “esecuzione”, “controllo” lascia un vuoto in cui si cercano, ma non si trovano e solo si intravedono, provvisorie indicazioni su “leadership”, “orientamento”, “valorizzazione”. Chi dirige e gestisce è solo e orfano di modelli

¹ Ph. M. Bromberg, (1996), *Standing in the Spaces: The Multiplicity Of Self And The Psychoanalytic Relationship*, Contemporary Psychoanalysis, 32:509-535

² D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky, (1982), *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge University Press.

³ R. Adolphs and A. Damasio, (2001), “*The Interaction of Affect and Cognition*”, in R. Adolphs, A. Damasio, J. Forgas, (Ed), (2001), *Handbook of affect and social cognition*, (pp. 27-49), Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers: “We consider affective processing to be an evolutionary antecedent to more complex forms of information processing; but higher cognition requires the guidance provided by affective processing”.

⁴ V. Gallese, (2005), *Embodied simulation: From neurons to phenomenal experience*, *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 4: 23–48; V. Gallese, (2001), *The ‘Shared Manifold’ Hypothesis. From Mirror Neurons To Empathy*, *Journal of Consciousness Studies*, 8, No. 5–7: 33–50.

⁵ U. Morelli, (2010), *Mente e bellezza. Arte, creatività, innovazione*, Allemandi & C, Torino; U. Morelli, (2009), *Incertezza e organizzazione. Scienze cognitive e crisi della retorica manageriale*, Raffaello Cortina Editore, Milano; U. Morelli, (2013), *Contro l’indifferenza. Conformismo, saturazione e possibilità creative*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

certi; quella solitudine coinvolge anche coloro che dovrebbero essere guidati, che sono sempre meno e trattati spesso con indifferenza.

Quando cambia qualcosa cambia tutto.

È difficile dire se a cambiare sia stato lo sguardo analitico su lavoro, organizzazione e management, o se a trasformarsi siano stati quei fenomeni. Quando cambia qualcosa, cambia tutto e forse tutto si è rapidamente evoluto sotto i nostri occhi che, come è noto, non percepiscono i processi troppo veloci o troppo lenti. Fatto sta che viviamo in un mondo in cui il lavoro si è così trasformato da rendere inutili e superate le categorie interpretative valide fino a un quarto di secolo fa; l'organizzazione è in pezzi e la sua disarticolazione non consente neppure, per ora, di ricorrere ad una metafora per definirla; e l'esperienza manageriale risulta così attraversata dall'incertezza da assistere ad una totale ridefinizione di contenuti e metodi. Se da un lato quando ci chiediamo cosa significa essere umani le risposte non possono più essere quelle di qualche anno fa, lo stesso vale per le esperienze e i comportamenti lavorativi e organizzativi. Alla ricerca di una sintesi basata su un riduzionismo metodologico che auspichiamo efficace, l'episteme del cambiamento riguarda l'avvento del riconoscimento della relazione e dell'intersoggettività per comprendere l'individuazione, il comportamento e l'esperienza umani. Laddove l'oggetto dell'analisi e dell'esperienza sembrava essere la cosiddetta "condotta lavorativa", come recitano anche recenti manuali di psicologia del lavoro e delle organizzazioni, diviene ineluttabile riconoscere come sia la relazione la proprietà costitutiva e analitica per cercare di comprendere la vita lavorativa e organizzativa. Laddove ci si è concentrati sui caratteri e i tratti individuali della motivazione, della leadership, delle competenze, dei conflitti e della cooperazione, appare sempre più decisivo, per comprendere quei fenomeni, rivolgersi alle relazioni che genera l'esperienza e i comportamenti. Laddove un approccio normativo riteneva di aver trovato contenuti e prassi per la prescrizione manageriale, emerge la complessità e l'incertezza costitutive delle forme di vita, delle relazioni e dei vincoli e delle possibilità di coordinarle. Le ricerche attuali sulla relazionalità umana e sull'intersoggettività come fonti dell'individuazione sembrano fornire utili basi per la comprensione del comportamento nei diversi contesti della vita. Quelle stesse ricerche riescono a testimoniare il superamento del novecento, della centralità del soggetto, dell'organizzazione con confini definiti e stabili, come delle forme politiche degli stati nazione. Nel secolo scorso le varie psicologie si erano sviluppate per scuole indipendenti: la psicoanalisi da una parte, la neuropsicologia da un'altra, la psicologia da un'altra ancora. Questa storia pare proprio finita e con essa i modi di studiare il lavoro come condotta, il comportamento organizzativo come espressione singolare di menti solo razionali, e le istituzioni come costruzioni mentaliste e finalistiche, astratte dai corpi in relazione che le costituiscono.

Dalla manipolazione di simboli astratti al ruolo del cervello-corpo nella cognizione

Oggi siamo impegnati a considerare la natura di *embodied cognition* dell'io e di *embodied simulation* dell'azione e dell'azione cooperativa in particolare, che approfondiremo successivamente. Nelle neuroscienze e nelle scienze cognitive l'attenzione si sposta progressivamente e rapidamente *dal processamento di simboli astratti al ruolo del cervello e del corpo nella cognizione*. Per l'analisi del lavoro, delle organizzazioni e del management tutto questo comporta alcune conseguenze che possono essere così parzialmente riassunte:

- sembra importante spostare l'attenzione dall'analisi delle condotte individuali all'intersoggettività e alla relazione come fondative dell'individuazione: è nella relazione individuo-altro/i-compito che si possono comprendere i processi psicodinamici della vita lavorativa;
- un ruolo cruciale pare rilevante assegnarlo alla intenzionalità condivisa. Sia il linguaggio che la cultura sembrerebbero derivare da aspetti funzionali dell'attività mentale umana. L'interazione sociale cooperativa distinguerebbe gli esseri umani fin dalla prima infanzia, anche dalle scimmie antropomorfe, gli animali che più sono simili a noi. Diversamente dalle scimmie antropomorfe, gli esseri umani non si limitano a comprendere gli altri come agenti intenzionali, a riconoscere i desideri altrui, ma si uniscono agli altri per realizzare forme d'intenzionalità condivisa, per risolvere assieme i problemi. Come mostra in un recente contributo Michael Tomasello⁶, quando gli individui collaborano creano assieme scopi congiunti e attenzione congiunta, con la conseguente necessità di coordinare i punti di vista individuali. L'idea di Tomasello è che gli esseri umani posseggano una forma di pensiero

⁶ M. Tomasello, 2014, *Unicamente umano. Storia naturale del pensiero*, Il Mulino, Bologna.

- unica, l'intenzionalità condivisa, appunto, che sarebbe sorta in relazione ad adattamenti volti a risolvere problemi di coordinamento sociale; quei problemi che emergono quando gli individui cercano di collaborare con gli altri anziché competere;
- la complessità delle capacità cognitive degli esseri umani potrebbe essere il risultato della complessità della vita di relazione. Allora la cooperazione e l'organizzazione, che richiedono abilità cognitive fondate sull'intenzionalità congiunta, possono essere poste in relazione con lo sviluppo di alcuni dei tratti distintivi dell'esperienza umana. Tra questi soprattutto il linguaggio che, comunque, secondo Tomasello sarebbe entrato in gioco relativamente tardi, grazie agli adattamenti preesistenti per l'intenzionalità congiunta. La peculiarità del pensiero umano non discenderebbe tanto dal linguaggio e dalla cultura, bensì dai processi di interazione sociale cooperativa unici della nostra specie, processi che hanno reso possibili il linguaggio e la cultura⁷;
 - la rilevanza del linguaggio verbale ai fini dell'accumulazione di conoscenza, di regole e procedure proprie dei processi cooperativi, è comunque decisiva e si propone alla base delle interazioni e dei processi psicodinamici che i sistemi cervello-corpo sono in grado di attivare;
 - il linguaggio verbale, narrando i sentimenti che emergono dalle emozioni, manifesta le articolate forme con cui gli esseri umani cooperano, evidenziando i modi in cui i processi emozionali rendono possibili i comportamenti razionali; così come Galileo Galilei aveva sostenuto che l'universo "non si può intendere se prima non s'impara a intender la lingua, a conoscere i caratteri ne' quali è scritto", così non si può comprendere il lavoro umano, l'istituzionalizzazione e le sue forme organizzate, in termini singolari, individuali e fissisti, ma in termini relazionali, dinamici, simbolici e relativi alla ricerca del significato;
 - la normatività e il *problem solving* non sembrano essere i riferimenti di possibili evoluzioni e innovazioni nella vita dei processi cooperativi, se non si considerano con attenzione i vincoli e le possibilità della creatività, dell'innovazione e dell'esperienza estetica, così strettamente connesse, oggi, alla necessità di cambiare idea.

Regole semi-esatte e soluzioni sub-ottimali

Non disponiamo di una teoria unificante, fatta eccezione per la teoria dell'evoluzione per selezione naturale di Charles Darwin, per comprendere il significato delle conoscenze derivanti dalla biologia e dalla psicologia. Pur essendo un quadro esplicativo di particolare efficacia, la teoria evoluzionistica è aperta. Per questa ragione essa non è predittiva. Allo stesso tempo lo studio del sistema cervello-mente, pur alla luce dei recenti risultati conseguiti dalle neuroscienze cognitive, vede l'assenza di leggi di conservazione⁸. Disponiamo di osservazioni empiriche e fatti ma essi non sono riconducibili a una teoria che riporti tutto a un paradigma unitario. Vi sono regole semi-esatte che colgono i fenomeni e li quantificano, senza avere ambizioni di universalità. Le soluzioni operative che se ne possono trarre, quando si voglia comprendere le relazioni e le azioni umane, e quando si voglia ricavarne indicazioni operative, trovano nel livello sub-ottimale le effettive condizioni di possibilità. Questi orientamenti ispirano i contenuti e le ricerche comprese in questo breve contributo.

Mente relazionale incarnata, esperienza cooperativa ed estetica.

Una delle più importanti scoperte per comprendere cosa significhi essere umani, i neuroni specchio, può essere presentata a chi lavora nelle organizzazioni con responsabilità direzionali cercando di evidenziarne le implicazioni per la professione, e mirando ad evitare i miti che inevitabilmente si sono prodotti e si producono intorno a questa scoperta. Si tratta prima di tutto di capire e di non far dire ai risultati della ricerca quello che non dicono. Solo così ne emerge il valore essenziale. Uno degli aspetti più rilevanti della ricerca riguarda l'analisi sperimentale dell'intersoggettività e della cognizione sociale che sono alla base dei processi cooperativi. Quei processi, regolati dall'intenzionalità condivisa sembrano caratterizzare la nostra specie e la sua evoluzione ma, naturalmente non dicono nulla delle finalità e degli scopi della cooperazione stessa: si coopera bene o male e per fare del bene o fare del male. Ne derivano importanti considerazioni per chi lavora con i gruppi e nelle organizzazioni, in alcuni ambiti decisivi che di seguito indichiamo sinteticamente. In primo luogo la relazione: lavorare nelle organizzazioni e dirigere persone e gruppi vuol dire vivere immersi in fitte reti di relazioni. La tradizione degli studi e delle prassi manageriali ha concepito e agito la relazione come qualcosa che si può attivare o disattivare; come qualcosa che

⁷ Un commento particolarmente importante del contributo di M. Tomasello, qui ampiamente ripreso, è apparso su "il Sole 24 ore", 21 dicembre 2014, ad opera di Giorgio Vallortigara, *Prima si coopera, poi si parla*.

⁸ C. Koch, (2014), *Una coscienza*, Codice edizioni, Torino.

viene dopo i soggetti e che si gestisce consapevolmente e in maniera perfettamente razionale. Ebbene, pare proprio che le cose non stiano così. Noi esseri umani, come accade anche nelle altre specie viventi, siamo naturalmente relazionali e nelle relazioni si genera la nostra stessa individuazione. Lavorare con altri e dirigerli vuol dire vivere relazioni asimmetriche intorno a un compito. L'attenzione si sposta, perciò, alla ricerca degli stili, dei modi più adatti e appropriati a vivere le relazioni che precedono e contengono chi lavora insieme.

In secondo luogo la risonanza incarnata: uno degli aspetti decisivi dei risultati della ricerca riguarda la verifica dei fondamenti corporei e incarnati delle relazioni intersoggettive. Noi risuoniamo l'uno con l'altro non solo e non tanto perché mentalmente decidiamo di farlo, ma in quanto dotati di apparati neurofisiologici che presiedono alla nostra possibilità-capacità di sentire quello che l'altro sente e di capire quello che l'altro fa. Oltre il dualismo mente-corpo, ne deriva una disposizione di noi esseri umani ad agire in base al movimento coevolutivo con gli altri.

In terzo luogo la simulazione incarnata è quella che ci consente di cogliere il senso e l'orientamento dell'azione altrui, di sentire quello che l'altro sente e di comprendere quello che fa, e viceversa, in un gioco di reciprocità in cui siamo interconnessi, prima che per intenzione e volontà, per natura.

In quarto luogo, quella interconnessione è sostenuta da processi naturali di molteplicità condivisa, che sembrano estender alla situazione e al contesto i processi di risonanza e simulazione incarnata, fondando i processi di coesione e integrazione o di crisi di legame sociale nei gruppi e nelle organizzazioni sociali.

Una rivoluzione paradigmatica

L'evoluzione della conoscenza sull'esperienza e il comportamento umano ha ricevuto negli ultimi anni dei contributi particolarmente rilevanti e significativi. Se si dovesse ricorrere a un esempio storico di una rivoluzione di pari portata, senza esagerare si potrebbe richiamare la rivoluzione copernicana. Si può dire, infatti, che le scoperte delle neuroscienze combinate con la filosofia (in particolar modo con la fenomenologia), le ricerche psicologiche e quelle di psicologia sociale, stanno rivoluzionando una concezione di noi stessi fortemente mentalista. In quella concezione la mente o lo spirito separati dal corpo sarebbero stati il "motore" del tutto, da cui il resto dipende. Il corpo sarebbe stato un accessorio e in certi casi anche una specie di appendice imbarazzante e scomoda. Il tutto si sarebbe esaurito all'interno del singolo individuo: cioè ogni mente sarebbe bastata a se stessa per autofondarsi e governare il corpo.

Disponiamo oggi di elementi per poter sostenere che le cose non stanno così; ovvero sia cominciamo a verificare che la nostra mente è ineluttabilmente incarnata; che tra mente e corpo non c'è la scissione che avevamo supposto e che ci portiamo dietro da tempo; che la mente è situata nella relazione con gli altri, e per usare una battuta possiamo dire che "per fare una mente ce ne vogliono almeno due"; che la mente relazionale partecipa plasticamente dei contesti all'interno dei quali le relazioni si sviluppano.

Usando l'esempio della rivoluzione copernicana possiamo dire che con livelli di descrizione nuovi e grazie a nuove tecnologie con cui possiamo arricchire le modalità tramite cui diamo delle risposte ai nostri interrogativi, il corpo torna prepotentemente protagonista. L'intuizione che appare evidente è che non ci sia più la scissione dualistica tra corpo e anima e corpo e mente.

Cosa c'è di nuovo rispetto alle intuizioni che sono emerse più volte nella storia del pensiero dell'umanità? Di nuovo c'è che abbiamo la capacità, la possibilità di sostanziare quelle intuizioni con un livello di descrizione che ci sembra sia ancora più vicino alla attualità del nostro essere quello che siamo. Parliamo dei contributi della genetica, della biologia e delle neuroscienze, fondamentalmente.

Se noi oggi pensiamo a che cos'è un "sé" abbiamo la possibilità di affrontare questo tema dalla prospettiva della psicologia, della genetica, dell'immunologia, della neurobiologia. Tutte queste diverse modalità di affrontare lo stesso tema rendono il problema da un lato più complesso, perché mettono in campo bagagli di conoscenze sempre più ultraspecialistici, ma il convergere di questi livelli di descrizione sullo stesso tema possono darci una maggiore sicurezza nell'affermare la centralità del corpo nel definire l'essenza della natura umana rispetto a quanto non fosse possibile cento anni fa.

A proposito della centralità del corpo, è bene domandarsi che cosa significa riconoscere il valore del corpo e in particolare il valore del movimento come elementi cruciali per comprendere alcune delle nostre espressioni e distinzioni specie specifiche.

Abbiamo elementi decisivi per sostenere che il movimento definisce la vita, e la vita cessa quando finisce il movimento. Qualcuno può rispondere: ma si può essere vitali rimanendo fermi! Il fatto è che il rimanere fermo di un essere vitale rispetto all'immobilità di una pietra è il risultato

dell'inibizione del movimento o della decisione volontaria di non muoversi. Le implicazioni di tutto questo, ad esempio per la motivazione, sono profonde.

Possiamo descrivere il movimento a più livelli; se parliamo del livello comportamentale il pensiero è movimento e ci sono degli esperimenti molto interessanti che lo dimostrano. Per esempio è di qualche anno fa un esperimento che dimostrava come le *performance* cognitive degli individui sono sensibilmente peggiori quando sono chiamati a rispondere a una serie di domande avendo dei limiti nella libertà di movimento.

Questo può sembrare un esperimento banale ma è già una verifica sperimentale del profondo legame che sussiste tra la nostra attività cognitiva, il nostro pensiero, la nostra facoltà intellettuale e la potenzialità di movimento. Pensiamo solo all'apprendimento e ai modi in cui è organizzata prevalentemente la formazione.

Corpo e movimento

In particolare, a proposito del tema del corpo e del movimento, noi abbiamo nel corso del tempo spiegato o teso a spiegare il nostro pensiero, ma anche la nostra capacità di riflettere, la nostra capacità di conoscere e soprattutto la nostra possibilità di comprendere un altro simile a noi, con categorie ricondotte ora all'intelligenza, ora alla volontà, ora a una disposizione alla socialità, ora a categorie morali come l'altruismo; tutti elementi che in qualche modo avrebbero dovuto spiegare esaustivamente la relazionalità e la socialità umana nelle sue molteplici manifestazioni.

Il lavoro di ricerca neuroscientifica, dall'inizio degli anni '90 in avanti, si è orientato a individuare dotazioni naturali a livello cerebrale di condizioni prelinguistiche, presemantiche, che sottendono alla nostra relazionalità e socialità. Il riferimento è in particolare alla scoperta dei neuroni specchio fatta dal gruppo di neuroscienziati del Dipartimento di Neuroscienze dell'Università di Parma. Un passaggio fondamentale è stato quello di concepire il cervello non come una scatola magica, la sede dell'attività intellettuale, della cognizione, dello spirito, dell'anima, ma come una delle parti che definiscono il nostro essere *incarnati*. Il primo punto è, quindi, guardare al cervello ponendogli domande ma essendo consapevoli che quel cervello si è evoluto, nel modo in cui è arrivato fino a noi, unicamente per il fatto di essere legato a un corpo che a sua volta si è evoluto. Se non si capisce questo intrinseco, ineludibile, vincolante legame tra cervello-corpo-mondo, si rischia di prendere delle strade sbagliate e poco fruttuose con la ricerca.

Il fatto di sapere che ogni nostra azione, ogni nostra emozione, ogni nostra sensazione desta un'eco nel sistema cervello-corpo delle persone che ci circondano, dimostra (assieme a tutta un'altra serie di dati che ci vengono, per esempio, dallo studio della psicologia dello sviluppo, dell'*infant-research*), la decisiva rilevanza della relazionalità.

Il concetto di sé è inconcepibile se svincolato dal concetto di altro-da-sé e non calato nella carnalità dell'esperienza umana; significa che noi non siamo quelli che siamo *in quanto* creati nella e dalla relazione con gli altri. Noi nasciamo già con l'altro; se non capiamo questa dimensione l'approdo delle nostre teorie potrebbe essere molto povero da un punto di vista del loro valore euristico.

I neuroni specchio sono importanti perché sostanziano a livello interpersonale la dimensione intersoggettiva della nostra soggettività, fornendoci, quindi, una dimensione conoscitiva importantissima per definire la nostra natura. La metafora dello specchio cattura un aspetto fondamentale dei primi neuroni scoperti. Erano neuroni contenuti in una parte del nostro cervello che è elettivamente deputata alla programmazione, alla pianificazione e al controllo dell'esecuzione dei movimenti. Si trattava di neuroni che controllano atti motori finalizzati per toccare, manipolare, prendere possesso, afferrare gli oggetti. Nello scoprire che gli stessi neuroni che scaricano quando la scimmia afferra un oggetto, si attivano anche quando la scimmia vede afferrare un oggetto da un altro individuo (sia esso uomo o scimmia), è sembrato che la metafora dello specchio catturasse un aspetto importante della funzionalità di quei neuroni.

La metafora del rispecchiamento si presta a declinazioni che possono essere anche molto diverse. Possiamo vedere un limite in questa metafora, che è e deve rimanere una metafora, in quanto uno specchio tipicamente è una superficie riflettente che passivamente riflette tutto ciò che gli si mette di fronte. A differenza dei veri specchi, i neuroni dotati di queste caratteristiche operano un tipo di rispecchiamento molto più biologico e molto meno deterministico. La ricerca attuale sta, infatti, dimostrando in modo sempre più chiaro ed evidente come questo meccanismo di rispecchiamento non sia il risultato di un riflesso meccanico di tipo pavloviano, ma sia potentemente condizionato e modulato dalla storia individuale dell'individuo, della persona che possiede quei neuroni specchio nel suo cervello. Per cui se uno è un esperto danzatore e vede un filmato che riproduce un balletto, in lui il grado di attivazione di questo meccanismo neuronale è molto più potente di quello che si verifica nel cervello di una persona che non ha quel grado di competenza motoria. Il ruolo

dell'esperienza nel plasmare la funzionalità del meccanismo di rispecchiamento è un campo molto affascinante e ancora in gran parte tutto da esplorare. In questo senso, quindi, la metafora cattura un aspetto essenziale delle proprietà di questo meccanismo neurale, ma allo stesso tempo sta un po' stretta alla fenomenologia cui si riferisce. Ognuno risuona tanto più con quello che vede e sente, quanto più le situazioni e i contenuti lo vedono storicamente preparato, interessato, affettivamente attratte. Se vogliamo approfondire il discorso lo si potrebbe impostare in questo modo: diciamo che c'è un livello che comunque ci lega agli altri attraverso i meccanismi di risonanza neurale; quei meccanismi però a loro volta sono iscritti nella storia individuale dell'individuo e nella storia della specie. Bisogna, quindi, tenere assieme queste due dimensioni. Siamo naturalmente propensi a risuonare con gli altri, ma questo meccanismo di risonanza è esposto alla modulazione che ci deriva dall'esperienza che noi abbiamo tratto in prima persona dal nostro incontro con gli altri. Se andiamo abbassando il livello della risonanza incarnata possibile tra due persone che non si sono mai viste, che appartengono a delle tradizioni culturali completamente diverse (supponiamo agli antipodi: uno nasce e vive alle isole Marchesi, l'altro in Siberia), a quale livello possiamo immaginare che si esprima la risonanza tra quelle due persone? C'è una risonanza che accomuna a livello precognitivo, presemantico, preculturale, prelinguistico, due o più esseri umani? La verifica sperimentale mostra che vi è un livello base della risonanza. Quel livello è proprio uno degli elementi fondanti grazie ai quali, immersi in un consorzio di esseri umani, noi siamo naturalmente inclini a vedere nell'altro un altro "noi stessi", cioè ad attribuire all'altro le caratteristiche di membro della nostra stessa specie. Lo si può vedere a tanti livelli ed era già stato genialmente intuito per esempio da Darwin quando propose l'universalità dell'espressione delle emozioni. I fattori che scatenano un'emozione possono essere culturalmente determinati e quindi specifici di consorzi umani distinti, ma hanno fondamenti universali. Quei fondamenti sono filtrati dalle modalità culturali di esprimerli, perchè quello stesso livello base della risonanza, ad esempio, può essere usato per far del bene o per far del male in una relazione. Un volto che sorride o che esprime paura viene decodificato in qualsiasi angolo del nostro pianeta. La storia ci suggerisce che è proprio in virtù di questa nostra naturale propensione incarnata a riconoscere nell'altro un altro essere umano che si basa l'educazione e la socializzazione a divenire umani.

Oltretutto alcuni di questi neuroni, senza entrare in dettagli troppo tecnici, hanno prerogative funzionali che suggeriscono che possano svolgere un ruolo importante nell'*impedirci* di mimare automaticamente tutti i gesti che vediamo compiere agli altri. Consentono, quindi, attraverso l'attivazione, di avere una simulazione delle azioni altrui, che è un ingrediente fondamentale per comprenderle e non una pappagallesca automatica imitazione. Queste caratteristiche dei neuroni specchio umani ci consentirebbero di non essere "Zelig", il noto personaggio del film di Woody Allen, insomma. Un meccanismo che di fatto ci impedisce e consente di essere sostanzialmente degli "Zelig". L'altra area del cervello in cui sono stati trovati i neuroni specchio è una regione del nostro cervello fondamentale per gli aspetti mnemonici; diciamo che questa nuova scoperta dà uno sfondo ancora più ampio alle possibilità euristiche offerte dalla scoperta, che aprono sicuramente le porte a nuove indagini scientifiche che arricchiranno il nostro bagaglio di conoscenza su questi temi.

Il teatro come metafora del mondo, il teatro nella mente e l'organizzazione come teatro.

Gli studi sulla mente relazionale incarnata ci aiutano a comprendere per vie inedite come noi creiamo l'organizzazione mentre creiamo noi stessi. La metafora del teatro rende bene alcuni aspetti salienti della vita organizzativa e la struttura di legame che la genera, soprattutto l'esperienza estetica e creativa. Le neuroscienze hanno iniziato da non molto a occuparsi di estetica, decidendo di iniziare dalle arti visive, anche se il teatro resta un tema affascinante. Possiamo dire che le neuroscienze condividono con la filosofia il tema, cioè gli interrogativi sull'umano, sulla condizione umana, su *chi* siamo, su "come funzioniamo": ovviamente però l'approccio è molto diverso.

Quello delle neuroscienze è un approccio di *riduzionismo metodologico*: per fare ricerca, si tenta di *ridurre* la complessità dell'umano – di ciò che significa essere umano – in elementi più semplici e più facili da affrontare da una prospettiva empirica. *Riduzionismo metodologico* non significa però *riduzionismo ontologico*: un neuroscienziato, infatti, non può che sottoscrivere l'affermazione secondo cui il cervello è indispensabile per pensare (certo, si potrebbe dire che sono indispensabili anche cuore, fegato e reni, ad esempio), ma se non vuole dar credito a una forma di neuroimperialismo che dice "io sono i miei neuroni" (affermazione vera e che, contemporaneamente, dice poco), deve considerare che il suo approccio non *esaurisce*, ma può *arricchire* i livelli di descrizione possibili sull'oggetto (nel nostro caso, l'uomo), e perciò deve utilizzare i dati empirici del suo approccio riduzionistico immettendoli in un circolo virtuoso, come

contributi per una discussione che non può che vertere sull'intera dimensione dell'individuo, della persona che, in quanto tale, non ha e non è solo il cervello.

L'arte sembra godere di una certa superiorità rispetto alla scienza per la capacità di intuire quali sono gli aspetti che ci contraddistinguono. Consideriamo ad esempio un breve passaggio del nono canto del paradiso, dove Dante sta per rivolgersi a Folchetto da Marsiglia: «già non attendere' io tua dimanda/s'io m'intuassi, come tu t'inmii"⁹. Dante individua come esclusiva pertinenza di chi è passato nel mondo oltremondano, dell'anima beata, una caratteristica capacità di «intuarsi»: forzando un po' l'esegesi del brano, vi si può intravedere il riferimento ad una modalità diretta di approccio al mondo dell'altro, che non passa necessariamente attraverso la mediazione cognitivamente sofisticata che per decenni ci hanno raccontato essere la modalità di interazione fondamentale nella relazione umana, cioè la **lettura della mente**. Secondo l'approccio che insiste sulla *mentalizzazione*, ciò che conta e senza cui non si comprende l'altro sono gli *atteggiamenti proposizionali*, le *credenze*, le *intenzioni* eccetera. Più di vent'anni di ricerca ci dicono ormai che c'è una modalità di accesso all'altro molto più diretta, identificabile con l'entità per cui si usa generalmente il termine **empatia**: dobbiamo però tener conto del fatto che il termine *empatia* è particolarmente abusato e che ne esistono tante definizioni quante sono le persone che hanno tentato di definirlo. La ricerca, comunque, ci dice che è vero che uno degli aspetti più caratteristici e distintivi dell'umano è il linguaggio, ma che forse abbiamo esagerato nell'attribuire alla sola mediazione linguistica la possibilità di comprenderci reciprocamente.

Perché l'arte è importante per questo discorso e per il tentativo di definire l'umano? Prendiamo il teatro, che è sicuramente una delle espressioni più antiche della creatività artistica, frutto di un'evoluzione che non è più soltanto biologica, ma anche culturale¹⁰: il teatro testimonia che, ad un certo punto della storia evolutiva, noi umani abbiamo imparato ad approcciarci con il reale, con la realtà del mondo esterno, in un modo del tutto diverso da quanto era avvenuto fino a quel momento. Abbiamo iniziato ad approcciarci al mondo degli oggetti e delle cose, al mondo fisico, considerandolo non più come qualcosa da impiegare in modo utilitaristico per soddisfare bisogni ben definiti (il sasso e la pietra come ascia per lavorare il legno, per uccidere, per procurarsi indumenti): con il teatro, l'oggetto – che è innanzitutto il *corpo dell'attore* – non ha più la connotazione esclusiva di *strumento* e diventa *simbolo*, tramite di una rappresentazione pubblica che è in grado di *presentificare* per chi lo guarda qualcosa che apparentemente è presente solo nella mente dell'artista che è all'origine della rappresentazione.

Avviene tra attore e spettatori una sintonizzazione mentale che sembra avere radici profonde in una dimensione specifica e profonda dell'umano: la **dimensione imitativa, mimetica**. In questa prospettiva, l'oggetto artistico (il corpo dell'attore nel teatro, ad esempio, ma anche un quadro, una statua ecc.) è mediatore di una relazione interpersonale e sta a metà tra qualcuno che non necessariamente è presente (artista, pittore, drammaturgo, regista, sculture ecc.) e chi si pone di fronte all'oggetto d'arte: oggetto che però *non è più un semplice oggetto*, in quanto diventa *il mediatore di una relazione interpersonale*.

Focalizzando qui l'attenzione sul corpo dell'attore e sul teatro, l'ipotesi che si può proporre ed esplorare è che questo "oggetto" (il corpo dell'attore), sia in grado di suscitare reazioni emotive nella misura in cui è in grado di **evocare nello spettatore una serie di risonanze sensori-motorie e affettive**, le quali costituiscono un elemento importante della relazione di fruizione dell'espressione artistica. Più in generale, con l'espressione artistica teatrale il corpo dell'attore diventa la manifestazione pubblica della nostra capacità di rappresentazione mimetica.

Qui iniziamo a vedere come si svolge l'impresa di tragaardare l'umano nella sua totalità, concentrandosi su un piano di descrizione che prende a oggetto principale una parte per il tutto: nel caso delle neuroscienze, l'oggetto è il *cervello*. Vent'anni fa, registrando l'attività di singoli neuroni della corteccia premotoria del macaco, abbiamo scoperto una popolazione di neuroni con una particolarità che non era stata precedentemente osservata. Tali neuroni controllano l'esecuzione di atti motori dotati di uno scopo, cioè messi al servizio del conseguimento di uno scopo (ad esempio afferrare un oggetto, manipolare, spezzare, tenere): il dato osservativo nuovo fu che questi neuroni, per varie prove consecutive, "rispondevano" sia quando la scimmia afferrava l'oggetto, sia quando la scimmia osservava altri prendere e afferrare l'oggetto. In altri termini, i neuroni "scaricavano"

⁹ Che potremmo rendere così: «non aspetterei la tua domanda, se io potessi addentrarmi in te direttamente come tu ti addentri in me».

10

I. Tattersal, (2012), *Masters of the Planet. The Search for Our Human Origins*, Pargrave Macmillan, New York.

anche quando la scimmia osservava l'atto motorio altrui. I neuroni dotati di questa duplice modalità di attivazione sono quelli ora noti come **mirror neurons**, neuroni specchio: sono dotati di duplice modalità di attivazione, come abbiamo già indicato precedentemente, perché si attivano sia durante l'esecuzione di un atto motorio, sia durante l'osservazione dell'atto motorio altrui.

Vedere qualcuno che esegue una data azione *evoca* l'attivazione non soltanto della parte *visiva* del cervello, ma anche della parte *motoria* che si attiverrebbe se l'osservatore fosse l'attore. Attore e osservatore sono "legati" naturalmente e questa è la base di ogni manifestazione delle loro relazioni. Quindi *vedere* è qualcosa di molto più complesso della semplice attivazione di "parti visive" del nostro cervello: è invece un'**impresa multimodale** che chiama in gioco non soltanto il cervello visivo, ma anche quello motorio e tattile e quello che mappa le nostre emozioni e la nostra affettività. *Tutte estensioni, queste, che noi isoliamo artificialmente e studiamo isolatamente.* Parlare, quindi, di emozioni e di sensazioni, non vuol dire presumere in alcun modo che queste emozioni, sensazioni e azioni siano trattate dal nostro cervello in processi modulari compartimentalizzati: il fatto di trattare separatamente alcuni aspetti dell'attività del sistema corporeo è un artificio necessario per quel riduzionismo metodologico di cui si è detto all'inizio, che richiede la riduzione del numero delle variabili da studiare per poter esercitare una capacità euristica. A partire dal 1992 sono state condotte molte ricerche per chiarire le proprietà funzionali di quei neuroni: globalmente, essi "scaricano" (come si usa dire) quando si esegue un atto motorio orientato a uno scopo e quando lo si vede eseguire, ma anche quando ci si limita ad immaginarlo oppure, ad esempio, quando si sente un rumore ad esso associabile. Ad esempio, i neuroni che rispondono quando si rompe una nocciolina o la si vede rompere, rispondono anche quando si sente semplicemente il rumore associato all'atto. Siamo dunque di fronte ad un livello di rappresentazione neurale piuttosto astratto: la nostra ipotesi è che l'attivazione di tale meccanismo di risonanza permetta la comprensione "dall'interno" di quello che sta facendo l'altro, mettendo in gioco in chi osserva risorse analoghe a quelle che sta utilizzando chi agisce. L'idea più generale che possiamo ricavarne è che *il nostro sistema motorio funziona in modo tale da permetterci non soltanto di agire, ma anche di simulare ciò che fanno gli altri.* Le implicazioni per comprendere e agire le relazioni cooperative sono profonde ed evidenti.

Simulazione incarnata e molteplicità condivisa

Noi "risuoniamo" e la tavolozza motoria che può essere messa in risonanza dall'agire altrui è molto più ricca nell'uomo che nella scimmia: anche la pantomima dell'azione in assenza di oggetti o il movimento del volteggiare, come può esserci nella danza, evocano l'attivazione delle aree premotorie e parietali. Aree premotorie che includono anche l'area di Broca: e si tratta di capire quanto questa sintassi motoria sia importante per capire l'evoluzione del mezzo linguistico.

Un'altra circostanza importante è la seguente: l'attivazione dei neuroni si ha anche quando si ascoltano o si leggono descrizioni di azioni. Ad esempio, se leggiamo che qualcuno ha afferrato il bicchiere, leggere evoca nel cervello la simulazione di quell'azione e la simulazione dà un contributo (non sappiamo se *necessario* e/o *sufficiente*) alla comprensione dell'espressione.

La stessa logica coinvolge anche il dominio delle emozioni e delle sensazioni: ci sono cioè altre aree del nostro cervello che sono attivate sia durante l'esperienza soggettiva in prima persona di una sensazione o di un'emozione (ad esempio il tatto e il dolore), sia durante l'osservazione di altri soggetti coinvolti in prima persona.

La proposta del modello della **simulazione incarnata (embodied simulation)** ha l'ambizione di fornire un quadro unitario che serva da spiegazione funzionale alla molteplicità di *meccanismi di rispecchiamento e risonanza che abbiamo identificato nel nostro sistema cervello-corpo* (basati sulla rilevanza funzionale dei neuroni specchio e di neuroni che, come quelli, hanno una duplice modalità di attivazione). Una cosa da sottolineare è che i meccanismi a cui facciamo riferimento sono automatici: non abbiamo bisogno di dire "mi voglio mettere nei panni di un altro"; l'attivazione è automatica, nella misura in cui focalizzo la mia attenzione su quello che l'altro sta facendo, esprimendo o verosimilmente sperando. Non si tratta di "inventare" per così dire la relazione; essa esiste e si tratta di viverla.

Dal momento che il termine *empatia* è fortemente polisemico e genera equivoci, possiamo dire che attraverso l'attivazione di meccanismi come quelli sopra descritti si generi una **molteplicità condivisa (shared manifold)**. Si tratta di una *modalità di "mappare" l'altro che verosimilmente genera una consonanza intenzionale, che è alla base di quella tipica qualità fenomenica che noi stessi più o meno esperiamo, sentendo con l'altro una relazione di identità e reciprocità.*

I neuroni specchio rappresentano le entità subpersonali alla base di quei meccanismi; la simulazione incarnata rappresenta il meccanismo funzionale che ne descrive il funzionamento. Ciò che ne deriva

è la nostra sintonizzazione intenzionale con l'altro. Se guardiamo all'intersoggettività in questa prospettiva, ciò che stiamo dicendo non è una novità da un punto di vista filosofico: è importante però sottolineare che la *relazione con l'altro* si gioca ad un livello di base *corporeo*, cioè a livello di *intercorporeità*. È già su questo piano che compare la nostra capacità di attribuire all'altro caratteristiche che ce lo fanno riconoscere come nostro simile. Tale riconoscimento perciò non è necessariamente o esclusivamente il risultato di un'inferenza per analogia ("siccome l'altro prova dolore, allora è come me") né è il risultato di una nostra riflessione esplicita sul nostro percepire una relazione di somiglianza di tipo esteriore e morfologico ("siccome l'altro ha due gambe e due braccia come me, ecc., allora è come me").

La nostra identificazione sociale con gli altri è una caratteristica condivisa sul piano dell'intercorporeità. Paolo Virno scrive ad esempio di un *comune processo preindividuale che permette l'individuazione*¹¹. Ciò che invece non tiene più è il solipsismo metodologico delle scienze cognitive.

Un ambito di applicazione dei processi riassunti fino a questo punto può essere proprio un primo livello di lettura della *performance* teatrale, considerata a livello della gestualità corporea. È stato verificato, ad esempio, che il meccanismo *mirror* si attiva in modi differenti *quando noi siamo proprietari degli schemi motori dei movimenti che osserviamo*. Consideriamo ad esempio i movimenti della danza: se guardiamo un filmato con movimenti di danzatori e non conosciamo quei movimenti, poi li proviamo per quindici giorni e impariamo qualcosa, quando guardiamo nuovamente lo stesso filmato l'attivazione del meccanismo di rispecchiamento/simulazione incarnata aumenta. Tale aumento non è dovuto semplicemente alla *familiarità percettiva*, ma è invece determinato dalla *familiarità motoria*: l'attivazione aumenta se abbiamo fatto nostro quello schema motorio e se dunque lo contempliamo *sapendolo fare*.

Possiamo dunque dire che i meccanismi mimetici sono decisivi per consentire quella forma verosimilmente antichissima di espressione artistica che è la danza, dove coesistono – attraverso il movimento e il ritmo – le due dimensioni che delimitano i nostri orizzonti mondani, cioè lo *spazio* e il *tempo*. La scansione ritmica e la topologia dell'azione, che coinvolge parti diverse del corpo, si estrinsecano in modo artistico in una dimensione che svincola completamente lo strumento, *in questo caso il nostro corpo*, dal consueto finalismo utilitaristico. Usiamo i piedi, ad esempio, per la gratuità di un gesto la cui finalità diventa l'espressione. È quindi plausibile immaginare che *il rito della danza si possa essere sviluppato come primitivo meccanismo per la costruzione di identità collettiva e insieme individuale, per individuarsi come membri di una società di individui simili ma diversi*. Un altro problema, correlato all'empatia, è quello di coniugare la capacità di mappare l'alterità *mantenendo l'alterità*, senza confondere questo piano con quello della vaga consonanza emozionale o con quello in cui i confini del sé si perdono, fino al livello psicopatologico.

Gesto e parola

Possiamo approfondire a questo punto il rapporto tra gesto e parola, considerando cosa accade quando la parola descrive azioni che chiamano in causa il sistema motorio. La nostra idea sul linguaggio è frutto di una stratificazione di concezioni molto "formaliste", espressioni del solipsismo dell'approccio cognitivista. Approcci più interessanti dal nostro punto di vista sono quelli riconducibili ad esempio a Vygotskij e a Ricoeur: per il primo, il senso di una parola è la *somma degli eventi psicologici risvegliati dall'uso della parola*; per il secondo, il *legame mimetico tra l'azione del dire e l'azione effettiva non è mai completamente reciso*.

Che si sia un legame tra parola e gesto possiamo ormai verificarlo sperimentalmente: è un tema che da Platone in poi è costante nell'interrogazione sull'arte, la mimesi e il teatro e che nella prefazione di Derrida a *Il teatro e il suo doppio* di Artaud torna, quando scrive che parola e scrittura funzioneranno ridiventando *gesti* e che le parole sono il cadavere della parola psichica. Con il tipo di approccio che abbiamo descritto, ci stiamo avvicinando alla *parola prima della parola*: troviamo cioè dove l'espressione linguistica affonda le proprie radici, ovvero nella naturale espressività del corpo dell'agente.

Facendo riferimento a un tema dell'antropologia filosofica di Helmut Plessner, essere attore significa spingere al massimo grado la *posizione di "eccentricità" rispetto al corpo*. Tale fenomeno è già evidente nel nostro dire, essendo corporei, che "abbiamo un corpo": il corpo è un *qualcosa con cui ci identifichiamo* e che tuttavia diciamo di possedere. È un rapporto asimmetrico quello con cui viviamo la nostra corporeità: per questo, forse, è così facile per noi essere "naturalmente" dualisti.

¹¹ P. Virno, (2011), *Negazione*, Bollati Boringhieri, Torino.

La mimesi espressiva dell'attore può dunque essere intesa come declinazione estrema di una propensione generale dell'essere umano. Ma il piano della finzione non è poi così altro rispetto alla realtà della quotidianità: il piano del reale e quello della finzione sono molto meno segregati di quanto noi non pensiamo di solito.

Attività mimetica non vuol dire mimetismo naturalistico e non è necessariamente una rappresentazione: il massimo di naturalezza è spesso conseguito attraverso il massimo di artificialità, con il lungo lavoro condotto dall'attore sul proprio corpo, con la pratica di tante tecniche corporee. Eisenstein diceva che il movimento scenico raggiungerà la massima espressività se l'attore avrà eseguito su di sé un lungo lavoro che possa diventare *spontaneamente* disegno espressivo. Uno dei fondatori dell'antropologia teatrale, Eugenio Barba, allievo di Grotowski, ne *La canoa di carta*, parla di pre-espressività corporea: una categoria pragmatica che durante il processo mira a sviluppare l'io scenico dell'attore, che precede addirittura la tecnica dell'esecuzione del movimento e rende possibile una certa espressività con lunghi anni di esercizio.

Intelligenza e corporeità interpersonale

Oggi le neuroscienze che si riconoscono nel paradigma che abbiamo illustrato, poggiando su dati empirici, mettono sempre più in evidenza come il paradigma cognitivista classico faccia acqua da tutte le parti, in quanto non è possibile rapportarsi al tema dell'*intelligenza* prescindendo dalle *basi corporee dell'interpersonalità*. L'intelligenza sociale non è *solo* ed *esclusivamente* metacognizione e teoria della mente, ma frutto dell'accesso diretto al mondo dell'altro: questo è solo uno dei rapporti con l'altro, ma verosimilmente è quello *fondante*, sia sul piano filogenetico (evolutivo della specie) sia sul piano ontogenetico (nella storia individuale). In altre parole: la porta di ingresso diretta al mondo dell'altro è il corpo vivo con i meccanismi nervosi condivisi che sottendono l'esperienza mentale.

Consideriamo ora due modi di guardare al teatro, che si concentrano sulla dimensione mimetica dell'esperienza, e utilizziamoli come utile metafora per la vita organizzativa.

- (1) Un primo modo è quello che trova nel teatro un'espressione di una caratteristica universale della nostra specie, quella che Girard chiama *desiderio mimetico*: il che significa che noi imitiamo *ciò che desidera l'altro*. Accade cioè che voglio un oggetto non per l'oggetto in sé, ma perché capisco che lo vuole anche l'altro. Imito il desiderio dell'altro verso quell'oggetto. Da qui, secondo Girard, la naturale violenza intrinseca ad ogni consorzio umano. Secondo lui la commedia e la tragedia (prendete l'*Edipo re* e il *Borghese gentiluomo* di Molière) al fondo condividono uno sfondo mimetico comune: riso e pianto mostrano la stessa propensione a mettere in gioco il corpo per allontanare mimeticamente da sé il conflitto mimetico. Attraverso la fruizione della commedia o della tragedia io vivo per interposta persona il conflitto mimetico: la dimensione catartica sta nella capacità di simulare "a distanza di sicurezza" una realtà conflittuale. Questo è un aspetto fondamentale da tenere presente.
- (2) Un secondo modo di considerare il teatro sottolinea il ruolo attivo dello spettatore, in rapporto con l'attore e con gli altri spettatori. Non abbiamo un unico rapporto, ma una molteplicità di rapporti mimetico-simulativi che mettono in relazione il creatore e il fruitore con la mediazione dell'attore; tali rapporti trasformano ognuno di noi in membri di una nuova entità, il pubblico: un nuovo gruppo, facendo parte del quale si introduce una modulazione nella nostra capacità di rapportarci con l'attore.

In tutti questi casi si verificano i fenomeni di identificazione mimetica alla base dei quali, secondo la nostra ipotesi, vi sono o dovrebbero esserci dei meccanismi di simulazione incarnata non dissimili da quelli eseguiti da neuroni specchio. Gestii, emozioni, sensazioni e parole derivano il loro senso condiviso dalla *comune radice del corpo in azione* e il corpo in azione è il principale protagonista e l'artefice dell'esperienza teatrale. La prospettiva neuroscientifica di cui abbiamo parlato aggiunge alle altre una nuova prospettiva di analisi su cosa vuol dire essere attori e spettatori: il corpo in azione è il perno attorno a cui si costruisce quella *sintonizzazione intenzionale* che caratterizza la reciprocità intrinseca ad ogni pratica interindividuale e che quindi è anche alla base della performatività teatrale, così come della performatività organizzativa, fatte le dovute differenze.

Il nostro punto di vista sul teatro si arricchisce se teniamo presenti i risultati delle neuroscienze, che ci aiutano a concepire e comprendere la genesi dell'espressività mimetica dell'attore e il ruolo attivo dello spettatore. La simulazione incarnata consente di guardare al teatro da una prospettiva naturale e quasi "universale", nei termini di un universalismo naturale che sottende le differenze culturali e

non ne prescinde. La simulazione incarnata, secondo noi, è un ingrediente fondamentale e fondante della nostra naturale fruizione dell'arte e di quel sentire che si caratterizza come esperienza estetica. Una domanda, per concludere: perché la finzione artistica è spesso più potente della vita reale nell'evocare il nostro coinvolgimento emozionale ed empatico? Forse perché, attraverso lo scarto prodotto dalla creazione artistica, l'uomo è costretto per un'ora o due a sospendere la presa indiretta sul mondo liberando energie fino a quel momento indisponibili. Possiamo parlare non solo di «sospensione dell'incredulità» (Coleridge), ma di *simulazione liberata*, quando entriamo in quello spazio (teatro) con la distanza di sicurezza che ci sottrae alla necessità di impiegare molte delle nostre risorse cognitive per “tenere la guardia alta” contro l'intrusività del mondo, che ci può minacciare e colpire, per metterle a disposizione della *fruizione artistica*.

Nei luoghi della fruizione dell'arte, la simulazione è *liberata* dai gravami che abbiamo quando siamo in situazioni “reali” (treno, metropolitana, strada) dove siamo potenziali coprotagonisti di ciò che accade. E un ulteriore fattore di amplificazione di questa simulazione liberata è il fatto che noi la condividiamo con altri che si abbandonano alla piena e incondizionata esperienza estetica: è un *liberarsi dal mondo per ritrovarlo più pienamente*. Concludiamo con una citazione dal libro *L'illusione e il sostituto*, di Alfonso Maurizio Iacono: «quando la differenza prevale sulla somiglianza senza tuttavia annullarla, è probabile che ci si trovi di fronte a un mondo nuovo, un mondo intermedio». Le neuroscienze ci suggeriscono che il nostro approccio con la realtà è tutto un «mondo intermedio».

Il contributo transdisciplinare che le neuroscienze ci hanno messo a disposizione ha permesso ad alcuni di noi di uscire criticamente dalle *secche del cognitivismo* per cercare di giungere a una comprensione del comportamento umano che sia euristicamente più corrispondente a quello che verosimilmente accade e ci contraddistingue.

Dall'ente alla relazione

Seguendo un'ipotesi di lavoro esposta in parte nel libro *Mente e bellezza*¹², si può sostenere che se il teatro può essere inteso come metafora del mondo, ciò è possibile perché esiste un *teatro nella mente* che si caratterizza per processi di *incorporazione* che richiedono di essere studiati con un fortissimo cambiamento di paradigma scientifico: il modello delle neuroscienze e, in particolare, della *neuro fenomenologia*, sono a questo proposito decisivi, perché ci aiutano a **spostare l'attenzione dall'ente alla relazione**.

Sta proprio qui il punto centrale di una rivoluzione paradigmatica che stiamo attraversando: per comprendere il comportamento umano e più in generale il vivente *abbiamo bisogno di guardare non alla singolarità, ma alla interazione tra singolarità come luogo in cui si genera la singolarità stessa*. È un passaggio importante per comprendere il nostro abitare le menti altrui come *condizione per l'individuazione di noi stessi*.

L'interesse per le **esperienze di margine** può contribuire al tentativo di capire cosa sono *la creatività* e *l'esperienza estetica* come esperienze sociali. Intendiamo con “esperienze di margine” quelle in cui noi esseri umani ci troviamo sull'orlo di qualcosa: quindi *situazioni limite*, quelle in cui l'azione umana tenta di andare oltre il costituito e cerca di generare l'inedito.

Spostando così l'attenzione principalmente sui temi della *creatività* e della *bellezza*, non si può non sottolineare in via preliminare che si tratta di parole scivolose, esposte a molteplici equivoci, oggi usate e abusate al punto da rendere molto difficile comprendersi quando se ne parla.

In sintesi, intendiamo come **creatività** un'attività di *composizione e ricomposizione almeno relativamente originale di repertori disponibili*. Ognuno di noi fa esperienze di questo tipo quotidianamente, anche quando eseguiamo quanto previsto da una regola, perché l'ipotesi è che per poter eseguire la regola la filtriamo con la nostra creatività e quindi operiamo, anche rispetto alla regola, un'operazione del “come se”. Siamo ogni volta, rispetto a una regola, nella posizione di ricrearla per farla nostra: ciò significa ad esempio che anche quando ci fermiamo davanti al rosso del semaforo, ci fermiamo perché ricreiamo il senso del rosso al semaforo. Certo, questo è un processo di creatività minima rispetto ad altre forme possibili, ad esempio rispetto a quando formuliamo una nuova ipotesi scientifica a partire dalle intuizioni che derivano dal nostro accoppiamento strutturale con il mondo. Ad ogni modo per creatività intendiamo una particolare caratteristica specie specifica di *Homo sapiens*, emersa in condizioni evolutive che hanno

¹² U. Morelli, *Mente e bellezza*, op. cit.; cfr. in particolare la Post-fazione di Vittorio Gallese.

comportato la disponibilità neocorticale e linguistica, che ci dà la competenza simbolica con la quale componiamo e ricomponiamo in modo relativamente originale repertori disponibili.

E la bellezza?

Bellezza è una parola ancor più impegnativa di creatività. La **bellezza** può essere intesa come una *tensione che ognuno di noi esprime ad estendere il modello neuro fenomenologico di sé: una tensione che si sviluppa nel “pre-”* (preintenzionale, ad esempio), che non decidiamo di mettere in atto volontariamente o intenzionalmente e che è invece il risultato di una caratteristica specie specifica. Si tratta di un’attività di cui non possiamo fare a meno, come non possiamo fare a meno di dare senso al mondo. Non è perché lo decidiamo, che io diamo senso al mondo.

Nel caso della bellezza, il riferimento è alla *tensione a cercare la pienezza, o un certo livello di pienezza e di risoluzione di un sentimento di mancanza e di vuoto nella connessione tra il mondo interno e il mondo esterno, attraverso l’immaginazione, che è una competenza di cui disponiamo*. Per bellezza intendiamo una nostra tensione a sviluppare costantemente la ricerca, irrisolvibile in modo definitivo, che ci porta ad essere coloro che non coincidono mai con se stessi come individui, che cercano sempre l’oltre e che identificano ogni appagamento come la piattaforma da cui partire per un ulteriore propensione all’oltre.

Riflettendo su questi temi, e sulla *relazionalità costitutiva* possiamo farci aiutare da un fatto che appartiene alla storia del teatro. Si sa che in un momento particolare di questa storia, attorno al 620 a.C., con Arione di Lesbo, si passa dalla situazione in cui l’agonista interagiva con il coro ed era protagonista a una situazione in cui compare l’*antagonista (hypokrites)*. Tale innovazione ci porta all’origine del conflitto drammatico ed è un punto di arrivo e di partenza importante della storia della scena teatrale. L’origine del dialogo e del conflitto drammatico rappresentato sulla scena si ha nel momento in cui compare l’*hypokrites*, termine greco il cui etimo significa “colui che risponde”. Si vede così che la possibilità per l’agonista di far emergere sulla scena una relazione e un’istanza dialogica richiede la presenza dell’altro: evento decisivo per i nostri ragionamenti perché si sposta l’attenzione dall’*individuo* alla *relazione* e ci segnala che il dialogo è un conflitto drammatico, un **cum-fligere**, un incontro¹³: il luogo dell’emergenza del processo e del significato che viene fuori dalla scena.

Quali sono i parametri di riferimento per una ricerca su creatività e bellezza così impostata? Partendo dall’ipotesi della ricerca di significato di Jerome Bruner e criticando una certa modalità “mentalista” di intendere la mente umana ci siamo fatti aiutare dalla filosofia (ricordo qui Aldo Giorgio Gargani), dalla paleoantropologia, dalla biologia evolutiva e dalle neuroscienze ed abbiamo visto che, in relazione a tali ambiti della ricerca, la psicologia e le scienze cognitive possono arrivare ad una visione più appropriata delle tematiche della creatività e della bellezza.

La psicologia e le scienze cognitive si concentrano sulla ricerca del significato e sulla nostra caratteristica di esseri animali *sense-makers*, animali che, cercando il significato e attribuiscono senso al mondo. Avvalendosi della filosofia, dei contributi della fenomenologia e del naturalismo critico in particolare, è possibile evidenziare come la stessa filosofia possa avvalersi della ricerca scientifica per rinforzare la ricerca filosofica e non per ridurre l’una all’altra. La paleoantropologia si rivela a sua volta decisiva, perché non possiamo ritenere di comprendere qualcosa dell’apprendimento umano considerando solo gli ultimi 30 secondi della nostra storia evolutiva (cioè gli ultimi due o tremila anni della specie), senza studiare cosa è accaduto mentre nel tempo siamo divenuti e diveniamo quello che siamo. Sono decisive, infine, per la direzione di ricerca di cui parliamo la straordinaria scoperta della plasticità del sistema cervello-mente negli umani e negli altri animali e lo studio della mente relazionale incarnata. Mettendo in relazione tali ambiti si arriva a una visione complessa di cosa significa *divenire* (più che “essere”) *umani*. **Divenire umani**, perché se la plasticità viene intesa come tratto specie specifico e se la dimensione relazionale è fondante del nostro “essere”, più che di “essere” dovremmo parlare di divenire: più che di una *identità*, noi siamo portatori – per usare un neologismo – di una *diventità*, nel senso che *diveniamo umani continuamente*.

L’esperienza artistica può essere vista allora come un supporto alla diventità umana, come una zona franca e un laboratorio di “rilancio” dell’individuazione di noi stessi e della ricerca del senso del possibile. *Diveniamo umani* attraverso i processi di cui abbiamo parlato e nelle zone franche ad essi associabili: in quella dimensione che comprende la sospensione dell’incredulità (Coleridge), la simulazione incarnata (Gallese), i mondi intermedi (Iacono) e la tensione rinviante di cui stiamo

¹³ U. Morelli, (2014), *Il conflitto generativo. La responsabilità del dialogo contro la globalizzazione dell’indifferenza*, Città Nuova Editrice, Roma.

parlando. Sono processi diversi, ma fanno tutti riferimento ad un tratto distintivo della nostra specie, cioè alla dimensione attraverso cui abbiamo la possibilità di divenire noi stessi *stando tra ciò che siamo già e ciò che stiamo diventando*.

Considerando come si comporta un bambino con il mondo che gli si para dinanzi, oppure osservando una persona a una mostra di arti visive, o chiunque di noi mentre agisce nella “realtà”, non è difficile verificare che la rilevanza del movimento e del tempo dell’avvicinarsi e dell’allontanarsi sono fondamentali, ed è importante chiedersi *come abbiamo potuto trascurarli quando abbiamo voluto comprenderci*. È qui che emerge la visione della mente relazionale incarnata, che sinteticamente può essere ricondotta a tre processi: ***embodied, embedded, extended***. *Embodied*, incarna; *Embedded*, situata in un contesto; *Extended*, estesa agli altri.

Disponiamo della competenza simbolica, intervenuta come emergenza a un certo punto nella storia della nostra specie, che ci permette di rappresentarci una cosa o un fenomeno anche in loro assenza. Si tratta di una competenza recente, le cui tracce più antiche risalgono, per quel che sappiamo, a circa 75.000 anni fa, quando qualcuno dei nostri antenati ha iniziato a realizzare dei *segni significativi per un altro*. Siamo perciò infanti simbolici e realizziamo *segni gratuiti per un altro*. L’ipotesi che avanziamo è che noi abbiamo una propensione specie specifica che è *preintenzionale, prelinguistica e prevolontaria*: una tensione che ci porta a rinviare sistematicamente all’oltre la nostra presenza e la nostra esperienza. Possiamo osservare la fenomenologia di questa ***tensione rinviante***, in cinque campi dell’esperienza umana: nell’*arte*, in cui la creazione emerge da un atto almeno in parte originale che si basa su una caratteristica originaria (legata alla nostra natura); nella *scienza*, ogni volta che si formula un’ipotesi, rinviando ad un mondo che non c’è o a relazioni che non abbiamo ancora pienamente visto; nell’*amore* e *in primis* nel processo di innamoramento, che fa risaltare una persona dallo sfondo e la incornicia e contraddistingue isolandola dall’intero universo delle altre persone; nel *sacro*, inteso come processo mediante il quale separiamo un luogo inventando un mondo al quale consegniamo, depositandovele, angosce e aspettative, speranze e paure, tendendo a quella dimensione per averne rassicurazione o comprensione; nella *politica*, nel nostro essere animali politici che inventano mondi, che vivono il mondo come un progetto e un’invenzione e non come qualcosa da prendere così com’è.

Creatività verso dove?

Come si genera la tensione rinviante? L’ipotesi è che ci siano processi di sospensione provvisoria dei domini di senso in cui siamo e in cui tendiamo a persistere e che, attraverso tale sospensione provvisoria, si generino socchiusure, in un gioco tra il “dentro” (dove siamo già) e il “fuori” (verso cui tendiamo): ciò che ci distingue e ci fa umani, generando noi stessi mentre generiamo mondi, è l’attraversamento della parte socchiusa, che ci è possibile a partire dalla nostra *relazionalità incarnata*. Da qui, per concludere, si possono ricavare e proporre sette tesi sulla creatività, utili non solo in campo artistico ma in ognuna delle forme di vita in esprimiamo la nostra azione e, in particolare, nelle forme di vita cooperative:

- 1) La creatività emerge dal *breakdown* del *sensemaking* e dei domini di senso;
- 2) Il creatore non è solo, non è un individuo geniale che si misura da solo con il mondo (creare contesti creativi è una condizione affinché possa emergere creatività). L’emergenza della creatività è allo stesso tempo, individuale, relazionale e situata;
- 3) La creatività è indeterminabile, indecidibile, imprevedibile;
- 4) La creatività emerge dall’ambiguità e dalla molteplicità mentale: in certi casi richiede una lotta contro noi stessi;
- 5) L’emergenza dell’innovazione, cioè il *riconoscimento* dei processi creativi, necessita della trasformazione dei *frames* concettuali comuni: lo si vede bene ogni volta che si vuole introdurre qualcosa di nuovo in un *common conceptual frame* consolidato;
- 6) La creatività è diversa dall’apprendimento, che si sviluppa all’interno di *frames* situati e consolidati: la creatività emerge in relazione alla *socchiusura di quei frames*;
- 7) La bellezza emerge dalla relazione e dalla frattura tra mondo interno e mondo esterno con la mediazione dell’immaginazione: emerge come tensione a cercare la pienezza della connessione tra i due mondi.

Nelle esperienze direzionali e gestionali, le implicazioni delle considerazioni svolte in questo contributo sono profonde ed estese. In sintesi, la crisi del determinismo manageriale evidenzia come sia la gestione dell’incertezza uno dei tratti distintivi a cui tendere per la ridefinizione delle

esperienze relazionali nei luoghi di lavoro. La neuroplasticità evidenzia la rilevanza della creatività e dell'innovazione per generare l'inedito necessario, che forse si situerà al punto d'incontro tra creatività e tecnologie, rendendo possibile quello che la sola creatività umana non avrebbe potuto realizzare. Anche se la stessa tecnologia è frutto della creatività e dell'innovazione. Se la stabilità non fa più parte dell'immaginario e dell'esperienza, possono esistere vantaggi indiscutibili anche nella molteplicità, a patto di cambiare approcci e modelli d'azione. Ai vincoli cognitivi si può fra fronte con la prassi e l'esercitazione a una più appropriata modalità di analisi e decisione. Decisivo è riconoscere il rapporto tra processi emozionali, sentimenti e azione, senza pretendere di isolare l'azione e di ridurla a procedure deterministiche perfettamente razionali e standardizzate. Il luogo privilegiato del comportamento organizzativo diviene la relazione e questo è l'aspetto che comporta le principali conseguenze per la vita nei processi cooperativi. La protezione dei porti sicuri delle organizzazioni stabili nel tempo sembra scomparsa e allo stesso tempo è cambiata la lettura di cosa significa essere umani. Se niente è più come prima si tratta di lavorare alla direzione che le cose stanno prendendo, cercando partecipare ai processi in atto con un atteggiamento di responsabilità attiva. Come ha scritto il poeta Th. S. Eliot: "per noi, non vi è altro da fare che tentare".

*Neuroscienziato, Università degli Studi di Parma

** Scienziato cognitivo, Università degli Studi di Bergamo