

## 9. Tecnologia dell'insensatezza di J. G. March

### *Scelta e razionalità*

Il concetto di scelta, punto chiave della teoria interpretativa e normativa del comportamento umano, ha assai raramente avuto vita facile nel regno delle idee. Esso è tuttora ossessionato da dispute teologiche in tema di libero arbitrio, dai dilemmi dell'assurdità, dai dubbi del behaviorismo psicologico, dalle pretese del determinismo storico, economico, sociale e demografico. Ciò nonostante, l'idea di un essere umano che si esprime mediante scelte ha mostrato di possedere abbastanza solidità, così da diventare tema centrale e punto fermo per alcune importanti componenti della civiltà occidentale contemporanea. Una fede professata praticamente da tutte le teorie che si occupano di politiche sociali.

I principali dogmi di tale fede suonano pressappoco così:

Gli esseri umani compiono scelte. Quando queste sono correttamente prese, esse presumono la valutazione di alternative finalistiche, sulla base di dati conoscitivi disponibili al momento. Si sceglie l'alternativa che più attrae sotto il profilo degli scopi. Il processo di scelta può essere reso migliore facendo uso della tecnologia relativa. Attraverso un insieme di tecniche moderne, possiamo migliorare la qualità della ricerca di alternative, la qualità dell'informazione, e la qualità dell'analisi impiegata per la valutazione di queste alternative. Pur quando il modo concreto di operare una scelta possa in vari modi discostarsi da un siffatto schema ideale, quest'ultimo resta pur sempre un seducente modello di come "dovrebbero" operare una scelta i singoli individui, le organizzazioni e i sistemi sociali.

Questi articoli di fede sono stati costruiti su una

loro scrittura, agendo al tempo stesso da fattore stimolante di questa. La scrittura di cui parliamo riguarda le teorie del processo decisionale. In parte, essa è una codificazione di dottrine ricevute, e in parte costituisce una fonte di dette dottrine. Ne consegue una sostanziale somiglianza fra le nostre concezioni culturali di "ragione" e le nostre teorie sulla "scelta". In particolare, esse hanno in comune tre concetti prominenti, fra loro collegati:

1) *La pre-esistenza del fine*. Troviamo del tutto naturale basare l'interpretazione di un comportamento umano di scelta sul presupposto di un obiettivo umano. È stato infatti creato dalla letteratura specializzata sulla materia uno dei vocabolari più elaborati: "valori", "bisogni", "necessità", "beni", "gusti", "preferenze", "utilità", "obiettivi", "traguardi", "aspirazioni", "energie motrici", e così via. Termini, questi, che rivelano una marcata tendenza a credere che una interpretazione utile del comportamento dell'uomo debba comportare la definizione di un insieme di obiettivi che a) siano attribuiti predeterminati del sistema, e che b) rendano in qualche modo razionale e intelligente il comportamento studiato, al cospetto di detti scopi.

Sia che si parli di soggetti individuali o di sistemi organizzati, lo "scopo" costituisce un presupposto ovvio del dibattito. Spesso l'organizzazione viene definita in base allo scopo cui essa tende: e c'è chi la considera come la più vasta collettività guidata da uno scopo. L'azione in seno ad un'organizzazione viene giustificata (o criticata) in base al fine cui essa tende. I soggetti individuali spiegano il loro o l'altrui comportamento in base ad un insieme di premesse di valore che si presumono antecedenti al comportamento da loro manifestato. Le teorie normative della scelta iniziano con l'assunto di un preesistente ordine di preferenze stabilito in base ai possibili effetti di una scelta.

2) *L'imperativo della coerenza*. Si è pervenuti a riconoscere nella coerenza sia una proprietà importante

del comportamento umano, sia un prerequisito per i modelli normativi di scelta. Le teorie che si occupano di dissonanza, equilibrio, concordanza in tema di atteggiamenti, di status individuali e di performance, sono tutte servite a ricordarci le possibilità di una interpretazione del comportamento umano in termini di requisiti di coerenza di un sistema limitato di trattamento dell'informazione.

Allo stesso tempo, la coerenza è una virtù culturale e teoretica. L'azione dovrebbe farsi coerente con il proprio credo. Le azioni poste in essere da parti diverse di un sistema organizzato dovrebbero essere coerenti fra loro. Attività individuali ed organizzative appaiono fra loro connesse quanto alle conseguenze che esse lasciano prevedere per un insieme coerente di scopi. In un'organizzazione, l'espressione strutturale dell'imperativo della coerenza è appunto la gerarchia, con i suoi obblighi di coordinamento e di controllo. Nel soggetto individuale, la manifestazione strutturale di detta coerenza sta in un insieme di valori capace di generare un coerente ordine di preferenze.

3) *Il primato della razionalità*. Per razionalità s'intende un procedimento in grado di stabilire quando un comportamento può dirsi corretto grazie alla sistematica correlazione tra obiettivi e conseguenze. Per aver essenzialmente privilegiato le tecniche razionali, si è implicitamente ricusato - o seriamente compromesso - due altri procedimenti riguardanti la scelta, vale a dire a) l'intuizione, per effetto della quale la gente può agire senza capire pienamente perché e b) la tradizione e la fede, grazie alle quali la gente fa qualcosa perché è così che va fatta.

Sia sul terreno della teoria che su quello culturale, si insiste nel riconoscere alla razionalità una sua etica. Si giustifica l'azione individuale ed organizzativa grazie all'analisi "mezzi-fini". Impulso, intuizione, fede e tradizione sono estranei al sistema, sono perfino visti in antitesi con quest'ultimo. La fede può ritener-

si una fonte eventuale di valori; l'intuizione può apparire come una fonte eventuale di idee riguardanti le alternative; ma l'analisi e la giustificazione dell'azione appartengono al contesto della ragione.

Tali concetti sono ovviamente radicati nella cultura. Le loro radici affondano in idee che hanno condizionato buona parte della moderna storia dell'Occidente e i modi di interpretarla. La loro diffusa accettazione è probabilmente da porre in stretta correlazione con la penetrazione, negli schemi mentali esistenti in seno ad un sistema culturale, del razionalismo e dell'individualismo. Detti concetti sono ancora più radicati nella teoria contemporanea della scelta. Per queste teorie, è fondamentale che il pensiero debba precedere l'azione; che l'azione debba servire ad uno scopo; che lo scopo debba essere esplicitato secondo un coerente insieme di fini predeterminati e che la scelta debba essere fondata su una coerente teoria del rapporto fra azione e suoi effetti.

Ogni strumento di decisione manageriale oggi studiato dalla scienza del management, dalla ricerca operativa o dalla teoria decisionale presume l'esistenza anteriore di un insieme di obiettivi coerenti. Quasi tutta la struttura teorica della microeconomia regge sull'assunto dell'esistenza di un ordine di preferenze ben definito, durevole e coerente. Gran parte della teoria comportamentale della scelta individuale od organizzativa fa proprio il concetto che gli scopi esistono e che (in certo modo) un soggetto o un sistema organizzato agisce in base a detti scopi, scegliendo fra alcune alternative sulla base della conoscenza disponibile. I dibattiti sulla politica dell'istruzione, ad esempio, per l'enfasi data alla fissazione di obiettivi, alla valutazione ed alla responsabilità, sono autentici esempi di questa tradizione di pensiero.

In una prospettiva storica globale dell'uomo, i concetti di scopo, coerenza e razionalità si rivelano relativamente nuovi. Gran parte della tecnologia oggi dispo-

nibile per applicarli è, pur essa, assai nuova. Nel corso degli ultimi secoli, e con maggior evidenza durante gli ultimi decenni, la capacità umana di agire finalisticamente, coerentemente e razionalmente ha registrato un significativo progresso. Abbiamo considerevolmente accresciuto la propensione dell'uomo a pensare a se stesso come ad un essere che agisce così. E si tratta di una vittoria impressionante che - dove è stato possibile conseguirla - è stata conquistata grazie ad una felice combinazione di tempismo, performance, ideologia e ostinazione.

Ma è una battaglia ancora da concludere, e forse ancora da iniziare, in molte altre culture esistenti nel mondo; tuttavia, in quasi tutto il mondo occidentale, gli individui e i sistemi organizzativi considerano se stessi come soggetti produttori di scelte.

#### *Il problema degli scopi*

Gli strumenti dell'intelligenza, così come elaborati dalle teorie contemporanee della scelta, sono necessari per qualunque comportamento "ragionevole" della società d'oggi. E' difficile vedere come potremmo - ed è poi inconcepibile che si voglia - rinunciare a continuare nel cammino dello sviluppo, del miglioramento e dell'espansione di questa società. Ma c'è da aspettarsi che una teoria ed una ideologia della scelta - costruite sui concetti appena ricordati - siano deficitarie in alcuni ovvi ed elementari aspetti è più visibilmente nel trattamento che esse riservano agli scopi umani.

Gli scopi sono impressi sull'essere pensante. Chiediamo che egli agisca finalisticamente. Ci aspettiamo che egli mantenga coerenti i suoi scopi. Pretendiamo che le sue azioni siano dirette al conseguimento di questi ultimi. E ci attendiamo che un sistema sociale riesca ad amalgamare questi scopi individuali in un fine collettivo. Ma non ci preoccupiamo dell'origine di questi scopi.

Le teorie della scelta individuale organizzativa e sociale ipotizzano che gli attori dispongano di valori preesistenti.

Poiché è ovvio che gli scopi cambiano nel tempo e che la portata di questi cambiamenti influisce sia sulla ricchezza d'uno sviluppo personale e sociale che sul risultato del comportamento decisionale, una teoria della scelta deve in qualche modo giustificare perché essa disattende tali fenomeni. Se può ritenersi irragionevole il chiedere ad una teoria della scelta di risolvere tutti i problemi dell'uomo e del suo sviluppo, è certo ragionevole chiedere in che modo qualcosa di così evidente come la fluidità ed ambiguità degli obiettivi possa plausibilmente essere ignorata in una teoria che fa da presupposto normativo alla condotta decisionale dell'uomo.

Le giustificazioni classiche al riguardo sono tre. La prima regge sul fatto che dinamica dei fini e decisione sono processi indipendenti, sia sotto il profilo concettuale che comportamentale. La seconda si fonda sul presupposto che il modello di scelta di fatto non è mai verificato tant'è che deviazioni dal modello sono previste per la soluzione dei problemi dettati dalla introduzione del cambiamento. La terza sostiene che l'idea di scopi mutevoli è così intrattabile in una teoria normativa della scelta che niente può essere detto al riguardo. Sono poco persuaso della bontà della prima e della seconda giustificazione, ma il mio ottimismo rispetto alla terza è, per certi aspetti, superiore a quello che la maggior parte dei miei colleghi manifesta.

La tesi secondo cui dinamica dei fini e scelta sono processi indipendenti sotto il profilo comportamentale sembra chiaramente falsa. Mi pare perfettamente ovvio che una descrizione in cui si presume che prima vengano gli obiettivi e poi l'azione sia spesso radicalmente inesatta. Il comportamento umano di scelta è un processo per lo meno tanto interessato alla "scoperta" di obiettivi quanto lo è per "l'azione" che a questi consegue.

Per quanto sia abbastanza esatto sostenere che scopi e decisioni sono aspetti "concettualmente" distinti, l'affermazione appartiene semplicemente alla teoria e non costituisce una difesa. La distinzione concettuale fra questi aspetti esiste solo se decidiamo che così deve essere.

La tesi della incompletezza del modello è più convincente. Sono certamente evidenti alcuni "buchi" critici nel sistema di intelligenza, come descritto dalla teoria tradizionale della scelta. L'informazione non è mai completa, né completa è la coerenza degli scopi ed una varietà di processi esterni influisce, poi, sulla dinamica dei fini, ivi compresi la tradizione e l'insegnamento. Ma ciò che invece appare in questa tesi alquanto sconcertante è il fatto che essa faccia dipendere l'efficacia dei concetti di scelta intelligente da una loro inadeguatezza, o insufficienza. A mano a mano che ci si familiarizza con le tecniche del modello, e si diventa più succubi di esso, i "buchi" si riducono. E mano a mano che il modello diventa più accetto, più impellente si fa l'obbligo di modificarlo.

Quest'ultima tesi sembra logicamente fondata in via di principio generale, ma, per l'uso che qui possiamo farne, è fuorviante. Per quale motivo dovremmo essere più riluttanti a domandarci in che modo l'uomo potrebbe trovare fini "buoni", di quanto lo sia il chiederci come egli possa pervenire a decisioni "buone"? La seconda tesi sembra costituire un problema relativamente tecnico. La prima appare invece più pretenziosa, dato che vuole che ci si pronunci su virtù alternative. Ma ciò deriva dalla teoria e dalla ideologia che a questa si accompagna.

In effetti, la consapevole introduzione della "scoperta" di obiettivi, come tema di considerazione nelle speculazioni teoriche sulla scelta umana, non è ignota all'uomo moderno. Ad esempio, disponiamo di due tipi di teorie sul comportamento di scelta negli esseri umani. Uno è quello che teorizza sul comportamento dei fanciul-

li, l'altro si occupa del comportamento degli adulti. Nella prima fattispecie, si sottolinea che le scelte portano ad esperienze capaci di espandere l'orizzonte, la complessità e la consapevolezza del mondo, tal quale visto dal fanciullo. Come genitori o come psicologi dell'infanzia, cerchiamo di portare il bambino a fare cose che non sono coerenti con i suoi scopi del momento, perché sappiamo (o almeno crediamo) che egli potrà diventare una persona provvista di interessi soltanto se perverrà ad apprezzare aspetti della sua esperienza in parte rifiutati.

Nella teoria del comportamento adulto, invece, si sottolinea che le scelte sono una conseguenza delle nostre intenzioni. Come adulti, o come economisti, cerchiamo di porre in atto azioni che (nei limiti delle scarse risorse a nostra disposizione) si avvicinano il più possibile ai nostri scopi. E cerchiamo perciò di trovare modi migliori di prendere decisioni coerenti con le nostre percezioni di ciò che ha valore nel mondo che ci circonda.

L'asimmetria di questi modelli è evidente. Gli adulti hanno costruito un "modello" in cui essi fanno ciò che per loro è buono, ma i fanciulli non lo fanno. È difficile reagire positivamente ad una tale ostentazione. L'asimmetria ha, in effetti, stimolato un numero abbastanza grande di ideologie e di riforme concepite per accordare ai fanciulli la stessa prerogativa morale riconosciuta agli adulti e cioè il diritto di immaginare di sapere cosa essi vogliono. Questi sforzi hanno profondamente inciso nei tradizionali modi di allevare un bambino, nella tradizione della politica dell'istruzione, in quella della politica in generale ed in quella dell'economia dei consumi.

A mio parere, l'asimmetria fra modelli di scelta per adulti a modelli di scelta per fanciulli è imbarazzante, ma la soluzione adottata per essa è mal orientata. Invece di cercare di adattare il modello per adulti ai fanciulli, faremmo meglio ad adattare il modello dei fan-

ciulli agli adulti. Per molte ragioni, il modello per i fanciulli si presenta migliore. Certo che i fanciulli fanno ciò che vogliono: tutti lo fanno. Il punto critico è, semmai, se tali fanciulli sono spinti a sviluppare "voglie" più attraenti. I valori cambiano. E la gente diventa più volitiva quanto più quei valori, e le loro interconnessioni, cambiano.

Una delle cose più ovvie in questo mondo ci risulta difficile da inserire nella nostra teoria della scelta: un bimbo di due anni rivelerà quasi sempre un insieme di valori meno interessanti (sì, diciamo pure un *peggior* insieme di valori!) di un bimbo di dodici. La stessa cosa è vera per gli adulti. I valori si sviluppano attraverso l'esperienza. Pur se uno dei principali campi naturali nei quali si realizza la modifica di valori umani è il terreno della scelta, le nostre teorie decisionali riferite a soggetti adulti e ad organizzazioni ignorano interamente questo fenomeno.

È ovvio che introdurre ambiguità e finalità nella interpretazione di scopi individuali, organizzativi e societari debba avere implicazioni per le teorie comportamentali della decisione. Tuttavia, la principale questione al riguardo non è quella di tener conto del come potremmo descrivere il comportamento di sistemi che scoprono i loro scopi mentre agiscono. Piuttosto si tratta di esaminare come potremmo migliorare la qualità di tale comportamento, come cioè potremmo favorire lo sviluppo di scopi interessanti.

Sappiamo come fornire assistenza ad una società, ad una organizzazione o ad un individuo, se ci viene per prima cosa fornito un insieme coerente di preferenze. E, a determinate condizioni, possiamo suggerire come prendere decisioni se le preferenze sono coerenti solo fino al punto da evidenziare una serie di costrizioni indipendenti, agenti sulla scelta. Ma che ne è di una teoria normativa del comportamento specificamente rivolto alla ricerca di obiettivi? Che diremo quando il nostro cliente ci rivelerà di non essere sicuro che l'insieme di va-

lori di cui dispone attualmente sia quello in base al quale egli ha "voglia" di agire?

E' questa una domanda che ricorre in non pochi aspetti della nostra vita ordinaria. E' una questione che viene posta dai nostri amici, colleghi, studenti, rettori di istituzioni universitarie, dirigenti di impresa, elettori e perfino fanciulli, almeno con la stessa frequenza con la quale essi chiedono come dovrebbero agire entro un insieme coerente e fisso di valori.

Nel contesto della teoria normativa della scelta, quale essa è oggi, la risposta al riguardo è la seguente: per prima cosa, determina i valori; poi, agisci. Il consiglio torna spesso utile. Inoltre sono stati elaborati modi coi quali è possibile usare le tecniche convenzionali per l'analisi della decisione per aiutare a svelare le premesse di valore ed evidenziare le incoerenze fra valori. Queste tecniche comportano la verifica sperimentale delle implicazioni decisionali di alcune approssimazioni successive ad un insieme di preferenze. L'oggetto è quello di trovare un coerente insieme di preferenze con implicazioni accettabili per la persona o per il sistema organizzato che si accinge a decidere. Variazioni su tali tecniche sono abitualmente in uso nella ricerca operativa, come pure nell'analisi e consulenza alla persona.

L'utilità di queste tecniche, tuttavia, sembra dipendere dall'assunto che uno dei problemi essenziali è la fusione o esumazione di valori preesistenti. Metafore quali "ricerca o scoperta di sé", "chiarificazione dello scopo", "funzione di assistenza sociale", "preferenza rivelata", altro non sono che metafore di ricerca. Se le nostre premesse di valore vanno "costruite" piuttosto che "scoperte", i procedimenti standard potranno tornare utili; ma non esiste alcuna ragione a priori per ritenere che essi lo saranno.

Forse si dovrebbe tentare un approccio alquanto diverso alla questione normativa di come ci si dovrebbe comportare quando le nostre promesse di valore non sono

ancora (e mai lo saranno) pienamente determinate. Supponiamo di ritenere l'azione come un modo per creare obiettivi apprezzabili, nello stesso tempo in cui riteremo gli obiettivi un modo per giustificare l'azione. E' questa un'idea intuitivamente plausibile e semplice, ma è pur sempre un'idea non immediatamente di competenza delle teorie normative tradizionali di scelta intelligente, o razionale.

Persone e organizzazioni capaci di suscitare interesse sono solite costruire teorie complicate per se stesse. Per far ciò, esse hanno bisogno di integrare la tecnologia della ragione con una tecnologia dell'insensatezza. Soggetti individuali e sistemi organizzati necessitano di "modi" di fare cose per le quali non dispongono di alcuna buona ragione: magari non abitualmente, non sempre, ma certamente qualche volta! Insomma, a volte essi hanno bisogno di agire prima di pensare.

#### *Sensata insensatezza*

Per fare dell'atto della scelta intelligente una occasione intenzionale, e cioè programmata, di scoperta di nuovi obiettivi, sembra necessario disporre di una qualche idea di saggia insensatezza. Quale delle tante cose insensate che possiamo fare ora potrà portare ad attraenti conseguenze di valore? La domanda è quasi inconcepibile: non soltanto ci chiede di predire le conseguenze di valore di un'azione, ma ci chiede pure di procedere ad una valutazione di queste. In che termini, allora, si può parlare di cambiamenti "positivi" negli obiettivi?

In effetti, ci viene chiesto o di specificare un insieme di super-scopi in base ai quali valutare scopi alternativi, o di operare ora una scelta fra alternative, in base a quell'insieme tuttora sconosciuto di valori che avremo in qualche momento futuro (o alla distribuzione nel tempo di quell'ancora sconosciuto insieme di valori futuri). Il primo caso ci riporta indietro, alla

situazione di partenza di un insieme stabilito di valori, che ora chiameremo "super-scopi"; esso difficilmente sembra costituire un passo importante verso il concepimento di procedimenti che consentano la scoperta di nuovi scopi. Il secondo caso sembra abbastanza fondamentale, ma viola sensibilmente la nostra concezione di ordine temporale. Sostenere che prenderemo delle decisioni ora, in base a scopi che potremo solo conoscere più tardi, non ha senso, almeno fin tanto che si accetta la struttura di base della teoria della scelta e i suoi assunti in fatto di scopi preesistenti.

Non conosco nei dettagli cosa ciò richieda, ma ritengo che sia qualcosa di sostanziale. Quando si ricusa il dogma della preesistenza degli scopi, si è costretti a rivedere alcuni tra i nostri più preziosi pregiudizi: le riserve nutrite contro l'imitazione, la coercizione e la razionalizzazione. Ciascuna di queste rispettabili proibizioni dipende dalle prospettive sull'uomo e sulla scelta umana che la teoria classica della scelta ha dettato.

L'imitazione non è necessariamente un sintomo di debolezza morale. E' invece una predizione. Che si tratti d'una predizione, infatti, è provato dal fatto che quando noi duplichiamo il comportamento o gli atteggiamenti di qualcun altro, le possibilità di scoprire nuovi scopi interessanti per noi si fanno relativamente alte. Perché l'imitazione possa essere normativamente attraente è necessario disporre di una migliore teoria che ci dica chi debba essere imitato. Ed una tale teoria sembra eminentemente fattibile. Ad esempio, quali sono le condizioni di efficacia di una norma che imponga di imitare un'altra persona i cui valori sono assai vicini ai vostri? In che modo mutano le possibilità di scoprire scopi interessanti per la strada dell'imitazione, quando aumenta il numero di coloro che si comportano secondo quel modello che si raccomanda di imitare?

Anche per la coercizione è lecito sostenere che essa non è necessariamente un attacco portato all'autonomia

individuale. Può invece essere uno strumento di stimolo della individualità. E ciò lo si ammette quando si discute di genitori e figli (almeno qualche caso). Ciò che è sempre apparso difficile in tale concetto, invece, è il pervertimento potenziale che esso implica e non certo la sua ovvia capacità di stimolare cambiamenti. Ciò di cui si ha bisogno è una teoria delle circostanze in base alle quali l'ingresso in un sistema coercitivo produca comportamenti che a loro volta portano alla scoperta di scopi interessanti. Tutti abbiamo una certa familiarità con le tattiche. Le usiamo quando fissiamo scadenze, quando stipuliamo contratti, quando assumiamo obbligazioni. A quali condizioni il loro uso può farsi più efficace? E, più particolarmente, quali sono le condizioni per l'uso di mezzi coercitivi nei sistemi sociali?

La razionalizzazione non è necessariamente un modo per evadere la moralità. Può essere un test per la praticabilità di un cambiamento di scopo. Quando decidiamo fra azioni alternative senza una buona ragione, può essere sensato elaborare una qualche definizione di quanto "vicino" ad un comportamento informato vengano a trovarsi azioni alternative "disinformate". Una efficace razionalizzazione consente un tale tipo di approccio incrementale ai cambiamenti di valori. Tuttavia, per un suo efficace uso è necessario disporre di una migliore concettualizzazione dei tipi di misurazione che potrebbero applicarsi ad un calcolo delle distanze tra valori. Allo stesso tempo, la razionalizzazione costituisce il procedimento di base per integrare scopi appena scoperti nella esistente struttura di valori, Essa conferisce all'organizzazione complessità, senza di che la stessa complessità non potrebbe distinguersi dalla casualità, ovvero quel disordine che la fortuita somma degli eventi genera.

Imitazione, coercizione e razionalizzazione presentano qualche pericolo. E questi rischi sono troppo evidenti per richiedere un commento. Si dovrebbe, certo, essere in grado di elaborare tecniche migliori. Ma, quali

che esse possano essere, il loro effetto sarà quello di minare alla base la superstruttura di pregiudizi eretta su concetti quali lo scopo, la coerenza e la razionalità. Esse comporteranno modi di pensare a sostegno di un'azione immediata, sostanzialmente analoghi a quelli che ci portano ad agire ora in base a schemi ancora sconosciuti di valori futuri.

### *Ragione e gioco*

Un secondo requisito di una tecnologia dell'insensatezza è l'esistenza di una qualche strategia che metta a tacere gli imperativi razionali a sostegno della coerenza. Anche se sappiamo quali fra le tante cose insensate vogliamo compiere, vi è pur sempre bisogno di un meccanismo che ci consenta di farle. Come sottrarci alla logica della ragione?

E' a questo punto che si può capire meglio ciò di cui abbiamo bisogno: un tocco di umor scherzoso, di voglia di divertirsi, di giocosità. E un tale atteggiamento costituisce un deliberato e temporaneo rilassamento di norme di condotta che consente di esplorare le possibilità di norme alternative. Quando si gioca, si sfida il dogma della coerenza. In effetti, si annuncia in anticipo il rigetto delle rituali obiezioni solitamente rivolte a quei comportamenti che mal si adattano al modello standard di intelligenza.

L'atteggiamento giocoso consente di sperimentare e, simultaneamente, di prendere atto della ragione. Si accetta infatti una specie di obbligazione, quella che ad un certo punto il comportamento giocoso o verrà a cessare o verrà integrato nella struttura del razionale in modo tale da apparire assennato. La sospensione della norma di condotta, dunque, è soltanto temporanea.

Il concetto di gioco può suggerire tre cose, che sono a nostro parere interamente sbagliate per il contesto da cui questo saggio prende le mosse. Per prima cosa, il

gioco può per la sua stessa natura ritenersi una specie di "martedì grasso" e cioè un rilassamento delle tensioni emotive della virtù, in base al criterio che *semel in anno licet insanire*. Ora, pur se il gioco può avere una tale funzione, essa non ci interessa in questa sede. Come seconda cosa, il gioco può essere ritenuto parte di un mistico equilibrio di principi spirituali: fuoco ed acqua, caldo e freddo, debole e forte. Ma le nostre intenzioni sono assai più circoscritte di una mistica generale dell'equilibrio. E per quanto riguarda la terza cosa, il gioco può ritenersi l'antitesi del razionale, in modo che il sottolineare l'importanza del gioco diventa un supporto a favore del semplice autocompiacimento. Il nostro scopo, invece, è proprio quello di fare del gioco uno strumento dell'intelligenza e non un surrogato di questa.

Il divertimento è una naturale estensione della nostra prospettiva standard della ragione. Un rigoroso atteggiamento di rispetto per lo scopo, per la coerenza e per la razionalità può limitare le nostre capacità di ricerca di nuovi scopi. Il gioco allenta un tale rigore, per consentirci di agire in modo insensato, irrazionale, o sciocco, proprio per esplorare idee alternative di scopi possibili e concetti alternativi di coerenza comportamentale. E fa tutto ciò senza distoglierci dal nostro impegno di partenza sull'inevitabilità di una condotta intelligente.

Sebbene il gioco e la ragione siano in tal modo termini funzionalmente complementari fra loro, essi divengono spesso concorrenti sul piano comportamentale. A fronte di una stessa situazione, essi si pongono come stili ed orientamenti alternativi: e non vi è alcuna garanzia che detti stili siano egualmente ben sviluppati, come non vi è garanzia alcuna che tutti i soggetti, tutte le organizzazioni o tutte le società possano essere ugualmente versati nell'uno e nell'altro stile. Non c'è, poi, alcuna garanzia di un uguale sostegno fornito ad ambedue questi stili in tutti i sistemi culturali.



Il nostro problema concettuale sta nel pervenire ad una specificazione della migliore miscela fra i due stili o, in mancanza d'un tale dosaggio ideale, nell'assicurarsi che tutti i soggetti o quasi, tutte le organizzazioni o quasi, facciano uso quasi sempre di un'alternanza strategica piuttosto che perseverare nell'una o nell'altra di queste strategie. E' un problema, questo, assai difficile. Il problema di ottimizzazione sembra estremamente difficile *prima facie* ed i casi di apprendimento della capacità di produrre alternanza nei comportamenti sembrano alquanto più rari di quelli che invece ci insegnano a perseverare nell'uno o nell'altro dei comportamenti.

Prendiamo, ad esempio, la scarsa popolarità di atteggiamenti giocosi - stante la difficoltà di farne degli stili di comportamento - nella società americana di oggi. Individui che sanno gestire bene la loro coerente razionalità ricevono più sostanziose ricompense e in tempi più brevi. Diciamo che tutto ciò costituisce "intelligenza" e ad essa si accompagnano le ricompense che la società assicura tramite il sistema di istruzione. Le norme sociali premono nella stessa direzione, specialmente nel caso della popolazione di sesso maschile. Molte delle istanze che promanano dalle organizzazioni moderne rafforzano le stesse capacità e preferenze, in tema di stile di comportamento richiesto.

Da ciò discende che molti dei più influenti, dei più istruiti e dei meglio "piazzati" cittadini hanno potuto sperimentare un super-apprendimento assai consistente rispetto alla razionalità. Essi sono eccezionalmente bravi nel conservare un'immagine coerente di se stessi e nel collegare l'azione ai fini. E sono, al tempo stesso, assai scarsi nell'assumere atteggiamenti scherzosi nei confronti di ciò in cui credono, della logica della coerenza o del loro modo di considerare il nesso delle cose nel mondo. Gli imperativi della virilità, della potenza, dell'indipendenza e della ragione non tollerano stimoli giocosi, se mai questi insorgono. E quando ciò accade,

sono pur sempre stimoli assai tenui.

Se le tinte del quadro possono forse dirsi troppo marcate, non così è delle sue implicazioni, almeno a nostro avviso. Per le società, le organizzazioni e gli individui, ragione e intelligenza hanno avuto la non voluta conseguenza di inibire lo sviluppo degli scopi in forme più complesse di coerenza. Per allontanarci da tale posizione, occorre trovare modi per aiutare individui e sistemi organizzati a sperimentare attività che non abbiamo una loro giustificazione logica e ad assumere atteggiamenti più faceti verso tutto ciò che pensano di essere, cioè a saper giocare ed ironizzare sulla concezione che hanno di se stessi. E' questo un atteggiamento che richiede più attenzione di quanto sia possibile accordarne in questa sede, ma mi limiterò a proporre cinque suggerimenti per un piccolo inizio:

1) Possiamo *considerare gli scopi come delle ipotesi*. La teoria classica della decisione ci permette di dubitare di quasi tutto, se si eccettua quella cosa per la quale spesso si nutre la maggiore incertezza: i nostri obiettivi. Supponiamo di considerare il processo decisionale come un momento di sperimentazione in sequenza di ipotesi relative agli scopi. Se possiamo condurre esperimenti con scopi alternativi, vi è qualche possibilità di scoprire combinazioni complesse e attraenti di buoni valori mai in precedenza supposti da nessuno di noi.

2) Possiamo *considerare l'intuizione come una realtà*. Ignoriamo cosa sia l'intuizione o se essa è addirittura qualcosa. Forse è semplicemente un pretesto per fare qualcosa che non possiamo altrimenti giustificare in base a valori presenti o per rifiutarci di seguire la logica dei nostri credi. O, forse, si tratta di un modo inspiegabile di consultare quella parte della nostra intelligenza ancora non organizzata nel modo previsto dalla teoria tradizionale della scelta. Nell'uno o nell'altro caso, l'intuizione ci consente di intravedere la possibilità di azioni che sono fuori del nostro attuale

schema di comportamenti giustificati.

3) Possiamo *trattare l'ipocrisia come un fatto transitorio*. L'ipocrisia altro non è che una manifestazione di incoerenza fra valori manifesti e comportamento. Gli atteggiamenti negativi circa l'ipocrisia derivano da due principali cose. La prima è data da un dovere generale contro l'incoerenza. La seconda è un sentimento di generale ripulsa a combinare i piaceri del vizio con una parvenza di virtù. In apparenza essa è un modo poco equo di consentire al male di sottrarsi alla punizione terrena. Quali che siano i meriti di tale postulato sul piano etico, essa ci sembra comunque esercitare un ruolo ostativo per il cambiamento. Un uomo cattivo provvisto di buone intenzioni può essere un uomo che sta sperimentando la possibilità di diventare buono. Ci sembra in qualche modo più sensato incoraggiarne la sperimentazione che denigrarla.

4) Possiamo *considerare la memoria come un nemico*. I dettami della coerenza e della razionalità necessitano di una tecnologia della memoria. Quasi per ogni scopo, buone memorie costituiscono la premessa per scelte buone. Ma la capacità di scordare, di trascurare, è pur essa preziosa. Se non sappiamo ciò che abbiamo fatto ieri, o ciò che altri fanno oggi nel sistema organizzativo cui apparteniamo, ci è possibile agire in un sistema razionale e al tempo stesso fare cose che sono insensate.

5) Possiamo, infine, *considerare l'esperienza come una teoria*. L'apprendimento può essere considerato come una serie di conclusioni - basate su concetti di azione e loro conseguenze - che noi stessi abbiamo inventato. Retrospectivamente, possiamo cambiare l'esperienza. Cambiando ora i nostri concetti interpretativi, modifichiamo ciò che abbiamo appreso prima. Pertanto ci esponiamo alla possibilità di sperimentare storie alternative. L'abituale rigore contro l'"autoinganno" in fatto di esperienza dovrà solo di tanto in tanto essere temperato dalla consapevolezza che ogni esperienza costituisce una interpretazione soggetta a consapevole revisione. Le

storie personali, come le storie nazionali necessitano di essere riscritte piuttosto di continuo, per costituire la base di apprendimento retrospettivo di nuove concezioni del sé.

Ciascuno di questi procedimenti rappresenta un modo in cui il funzionamento del sistema di intelligenza ragionata viene temporaneamente sospeso. Sono procedimenti per loro natura giocosi. Essi acquistano il maggior significato in quelle situazioni in cui si avuto un apprendimento eccessivo delle virtù che scortano la razionalità convenzionale. Essi sono probabilmente applicazioni pericolose di strumenti potenti, certamente più familiari agli studiosi di patologia del comportamento che a quanti studiano l'evoluzione dell'uomo. Ma essi ci offrono alcune tecniche attraverso le quali introdurre cambiamenti in seno alle correnti concettualizzazioni in fatto di scelta.

L'argomentazione può agevolmente estendersi ai problemi del sistema sociale di organizzazione. Se si sapesse di più della implicazione normativa relativa al precetto "agisci prima di pensare", si potrebbero dire cose più intelligenti sulle funzioni di gestione e di comando quando le organizzazioni o le società non sanno cosa stanno facendo. Si pensi, ad esempio, alle generali implicazioni che seguono.

Per prima cosa, bisogna riesaminare la funzione delle decisioni del management. Uno dei modi principali mediante i quali sviluppare gli scopi di una organizzazione sta nell'interpretare le decisioni adottate dal management: ed una caratteristica di buone decisioni gestionali è quella che queste portino allo sviluppo di più interessanti premesse di valore per l'organizzazione. Ne consegue che queste decisioni non dovrebbero essere viste come derivanti direttamente o rigidamente da un insieme preesistente di obiettivi. I manager, nel decidere, potrebbero ben considerare questa loro funzione assai meno come un processo deduttivo o un processo di negoziato politico, ed assai più come un processo basato

sullo scalzare i preconcetti alla base dell'azione organizzativa.

In secondo luogo, bisogna disporre di una prospettiva modificata della programmazione. Questa, nelle organizzazioni, si fregia di molte virtù, ma un piano può spesso risultare più efficace come interpretazione di decisioni passate che non come programma di decisioni a venire. Essa può venire usata come uno degli sforzi grazie ai quali l'organizzazione elabora una nuova coerente teoria di se stessa, capace di incorporare l'insieme di azioni recenti in una struttura moderatamente comprensiva di scopi. I generali a riposo, i capi di governo, gli uomini d'affari e le stelle del cinema che si apprestano a scrivere le loro memorie sanno bene quali sono i procedimenti di interpretazione del significato di quasi tutti gli eventi passati. E magari soffrono della compagnia che intrattengono con il loro passato. In una organizzazione che desidera continuare a sviluppare nuovi obiettivi, un manager deve poter mostrare una relativa tolleranza all'idea che le esperienze e le interpretazioni dell'oggi gli consentiranno di scoprire il significato dell'azione di ieri.

In terzo luogo, bisogna riconsiderare il procedimento di valutazione. Per quanto ci è possibile affermare, non vi è niente in una teoria formale della valutazione che imponga di formulare in anticipo un criterio-funzione della valutazione. In particolare, la valutazione di esperimenti sociali non ha bisogno d'essere fatta a seconda del grado in cui questi esperimenti hanno soddisfatto le nostre aspettative di partenza. Piuttosto, potremo esaminare i risultati di questi in base a quanto oggi riteniamo essere importante. La specificazione anteriore di criteri e la specificazione anteriore di procedimenti di valutazione dipendenti da tali criteri costituiscono presunzioni comuni nella produzione delle politiche sociali del nostro tempo. Si tratta di presunzioni che frenano la facoltà di scoprire fortuitamente nuovi criteri. L'esperienza dovrebbe essere usata espli-

citamente come occasione per valutare sia i nostri valori che i nostri atti.

In quarto luogo, occorre considerare la responsabilità sociale. Preferenze individuali ed azione sociale necessitano in qualche modo di una loro coerenza. Ma il processo attraverso il quale perseguire detta coerenza è qualcosa in cui sia le preferenze che le azioni sono in continuo mutamento col trascorrere del tempo, L'immaginazione nella formazione delle politiche sociali sistematicamente comporta un adattamento, ed una influenza sulle, preferenze. Sarebbe un peccato se le nostre teorie dell'azione sociale incoraggiassero i capi ad ignorare le loro responsabilità in fatto di anticipazione delle preferenze collettive attraverso le loro azioni e per quanto concerne il fornire esperienze sociali capaci di modificare le aspettative individuali.

In quinto luogo, infine, bisogna accettare gli atteggiamenti ludici in seno ai sistemi sociali. L'architettura delle organizzazioni dovrebbe consentire di far fronte ai problemi di una contemporanea accettazione di gioco e ragione quali aspetti della scelta intelligente. Poiché molti scritti in tema di organizzazione sociale e della sua struttura sembrano solo preoccupati di rafforzare la razionalità della decisione, i manager sono portati a disattendere l'importanza del gioco. In parte è questione di rendere i soggetti di una organizzazione più inclini al gioco, stimolando in loro atteggiamenti e professionalità in materia di incoerenza. Ma è anche questione di rendere la struttura stessa ed i procedimenti del sistema più propensi al gioco. Le organizzazioni possono farsi più giocose anche quando chi in esse partecipa non lo è. Gli strumenti manageriali per preservare la coerenza possono essere diversi. E si può stimolare il gioco organizzativo consentendo (e insistendo su) un qualche temporaneo alleggerimento delle procedure di controllo, coordinamento e comunicazione.

### *Intelligenza e insensatezza*

Le teorie decisionali contemporanee e la stessa tecnologia della ragione hanno considerevolmente rafforzato le nostre capacità per un'azione sociale efficace. La conversione delle semplici idee della scelta in una estesa serie di tecnologie rappresenta uno dei risultati più salienti. Tuttavia, è un risultato che ha pure rafforzato qualche pregiudizio nei modelli impliciti di scelta, sia negli individui che nei gruppi. In particolare, esso ha rafforzato l'accettazione acritica di una interpretazione statica degli scopi umani.

Il mondo ha assai poco di magico e l'insensatezza della gente e dei sistemi costituisce una delle tante cose che non riescono a fare miracoli. Tuttavia, a certe condizioni, essa costituisce uno dei numerosi modi in cui alcuni dei problemi delle nostre teorie contemporanee dell'intelligenza possono essere superati. E può trattarsi di un modo buono. Essa conserva le virtù della coerenza pur prestandosi a stimolare il cambiamento. Se disponessimo di una buona tecnologia dell'insensatezza, questa - unitamente alla tecnologia della ragione - potrebbe sia pur modestamente aiutare a sviluppare le insolite combinazioni di atteggiamenti e comportamenti che configurano le persone interessanti, le organizzazioni interessanti e le altrettanto interessanti società di questo nostro mondo.