

E. PETACCIA

# IL MANAGEMENT DEI MONDI POSSIBILI

(Pensare e agire tra il possibile e il reale)

Premessa: I miraggi dell'uomo dei fatti,p.2

INDICE

Cap. 1: TENDENZE COMPLEMENTARI NEL MONDO MODERNO

1.1:I mondi personali, p.5-2.1:Tendenza ad incontrarsi dei mondi personali, p.7-3.1:I mondi paralleli s'incontrano nelle decisioni entro i corpi sociali, p. 11-4.1:L'integrazione dei mondi paralleli come esigenza storica, p. 14

NOTE al Cap. 1, p. 15

Cap. 2:LA PERSONA SOCIALE O LA SOCIETA' DI PERSONE?

1.2:Maggiore razionalità delle decisioni collettive. La motivazione a fare, p.19-2.2: Osservare, giudicare, partecipare, p.22-3.2: La strutturazione relazionale della persona, p. 25

NOTE al Cap. 2, p. 27

Cap. 3: LA GESTIONE DEI MONDI POSSIBILI

1.3:Interesse e conoscenza, p. 29-2.3:Agire pratico e mezzi tecnici, p.30-3.3:Il possibile e il reale, p. 34-4.3:La tecnica e la costruzione dei mondi possibili, p. 36--5.3:Il possibile e il reale secondo Piaget,p.40

NOTE al Cap. 3, p. 42

Cap. 4: NECESSITA' DELLE ORGANIZZAZIONI

1.4:Tre livelli di organizzazione, p. 43- 4.2: I problemi decisionali nelle organizzazioni, p. 45-3.4: Coordinazione di interesse e conoscenza nella sintesi progettuale, p. 48-4.4-Il management dei mondi possibili, p. 52.

NOTE al Cap. 4, p. 54

BIBLIOGRAFIA, p.56

## PREMESSA: I miraggi dell'uomo dei fatti

Se, parlando in generale, la tecnica concerne la conoscenza e lo sviluppo di possibilità operative implicite in mezzi e apparati impiegabili per conseguire scopi ritenuti utili o importanti, nello specifico, la realizzazione di uno scopo particolare si svolge in un contesto che gli specialisti non sono in grado di conoscere, perché non può considerarsi una conoscenza adeguata quella relativa alla scelta dei mezzi migliori per realizzare fini senza interrogarsi sul genere di questi fini e sulle ragioni per sceglierne alcuni invece di altri, interrogazioni da vedere come componenti essenziali sia della loro definizione come fini sia della coordinazione dei motivi che concorrono nell'azione.

Quanto abbiamo compreso della tecnica è sufficiente per farci dire che essa, lungi dal costituire una congerie di prescrizioni sull'uso di strumenti che si impongono con i loro stessi limiti caratteristici, riguarda la conoscenza di possibilità operative tra le quali scegliere quelle ritenute utili o che fanno al caso nostro nelle mutevoli condizioni in cui ci troviamo a dare seguito a una tendenza, a soddisfare un interesse, condizioni che non appartengono alla tecnica ma si riferiscono a percezioni di contesti di vita e interessi. Essa quindi ci prospetta soltanto che, trovandoci in certe condizioni e dato un certo interesse, quali mezzi risultano i più efficaci per soddisfarlo, ma riguardo all'interesse non può prescrivere nulla. Che poi, avendo a disposizione certi mezzi, si sia indotti a preferire scopi che rientrino nelle immediate possibilità di questi, la cosa non deve stupire perché i mezzi a loro volta vanno visti come scopi realizzati. In una situazione in cui la proliferazione in tutte le direzioni di possibilità tecniche sempre più meravigliose lanciate sul mercato da agenzie che pensano in grande, ci trova anche sempre più convinti che esse siano al servizio esclusivo della nostra felicità personale e non della felicità finanziaria dei venditori, non costituisce certo una contraddizione da poco sapere che in questo modo non si è fatto altro che innescare una nuova dialettica tra potere e volere, una dialettica però sorta per evitare di andare in fondo al rapporto che, nelle loro inevitabili contrapposizioni, li lega.(1)

L'idea di mondi possibili infatti richiama a sua volta le relazioni tra una dimensione teorica, oggetto di conoscenza formale, e quella personale e storica, nonché quel mondo di relazioni, bisogni comunicativi e di coordinazione quali motivi delle scelte e che le possibilità tecniche possono suggerire ma non farci comprendere.

I nuovi e moltiplicati poteri tecnici aprono a nuovi e moltiplicati mondi possibili che invitano ad allargare il campo entro cui fare le nostre scelte, un modo sublime per creare l'illusione che alla fine la scelta fatta dipenda soltanto da noi. Così, la stessa esistenza di sempre più numerose possibilità operative comprese per via teorica rende sempre più necessario spiegare a se stessi e

agli altri perché si è fatta una certa scelta e non un'altra, a meno che non si voglia mettere questa grave incombenza a carico delle stesse agenzie venditrici delle possibilità le quali sarebbero ben liete di farne mercato. Talché il mondo nel quale viviamo, il solo con tutte le apparenze reale e dove troviamo le nostre soddisfazioni come gli inevitabili momenti di arresto per riprendere il fiato, appare come circondato da infiniti altri mondi, realizzabili nel pensiero soltanto con una diversa combinazione di fattori, che all'uomo dei fatti debbono apparire come altrettanti miraggi di esistenze in cui poter piantare le tende soltanto a volerlo.

Tra questi mondi della fantasia, una fantasia ragionata, e l'unico nel quale viviamo non esiste dunque nessuna frattura insuperabile, ma si producono continui scambi perché il così detto mondo reale viene visto come tale dalla persona che sceglie in quanto può risaltare sullo sfondo delle possibilità che lo circondano ma trascurate nel momento della scelta. Ci si convince che il mondo reale intanto è reale in quanto vive a stretto contatto con mondi che reali non sono, benché pensabili e realizzabili in condizioni storiche diverse.

Con tutto questo, i signori nella cabina di comando spendono una fortuna per convincere l'uomo della strada, di solito distratto, che grazie al loro buon cuore, possiamo risparmiarci fatiche e rimorsi soltanto a lasciar fare ai loro esperti i quali, combinando per noi i fattori oggi in commercio e adeguatamente reclamizzati, la felicità su questa terra è assicurata e, se non la felicità, la modesta sensazione di non essere rimasti indietro agli altri nella marcia del progresso.

Invece, la questione discussa nel nostro lavoro vuole essere più della ripetizione di una critica o della suggestione di una speranza perché sospettiamo, forse a ragione, che nella vita moderna si sia insediata una contraddizione che essa non può superare, pena rischiare di perdere il suo carattere di costruzione monolitica. Si tratta della contraddizione tra un interesse delle persone all'autodeterminazione, a fare centro sui propri interessi e punti di vista, che la stessa proliferazione dei mezzi a disposizione vuole promuovere, e le manovre ben reclamizzate di potenze che si propongono l'irreggimentazione dei bisogni perché funzionale alle possibilità operative dei loro apparati disseminati in tutti gli angoli del globo, mossi dall'unica volontà di veder felice la gente. Al superamento della contraddizione foriera di future diseconomie, viene impiegato un personale scribacchino o creatore di suggestioni verbali o visive per mettere d'accordo essere e dover essere, il quale, col nome di industria culturale e dell'informazione, si occupa di interpretare per l'uomo della strada i pronunciamenti sibillini dello spirito del tempo. Nel mondo della tecnica, del lavoro istruito o semi istruito, si moltiplicano dunque le possibilità di immaginare mondi inediti e quindi anche le aspirazioni, i progetti, le professioni, gli egoismi e i richiami alla solidarietà, mentre la ricostruzione dell'organismo sociale si presenta come un progetto culturale per uniformare le aspirazioni diffuse e renderle funzionali ai propri disegni,

che in fin dei conti, si riassumono nel desiderio di maneggiare sempre più denaro.

Nel presente saggio vogliamo mostrare che una ricostruzione alternativa dei fatti è ancora possibile, una ricostruzione che, andando alla radice delle contraddizioni moderne, sappia ritrovare in punto esatto da dove si dirama una possibilità diversa, quella che fa del lavoro stesso un'attività di pensiero, un effetto delle relazioni istituite dalla cultura che fa vivere individui e società.

#### NOTE

(1)Dialettica tra potere e volere che l'impiego di mezzi scarsamente portati a dialogare spegne sul nascere.

L'autore

Milano,gennaio 2010

## Cap. 1

### TENDENZE COMPLEMENTARI DEL MONDO MODERNO

#### 1.1: I mondi personali

1. Il filosofo deweyano Kilpatrick impiega parole semplici per riferirsi a fatti che semplici non sono come debbono considerarsi i processi mentali che portano dalle cose ai loro segni e da questi di nuovo alle cose: "Ecco, questo coltello mi riporta indietro, o per lo meno riporta indietro la mia mente, allo zio che me l'ha donato. Questa lama, che a forza di essere adoperata ha perduto il filo, mi porta all'idea di affilarla. Quel che sto dicendo della lama mi riporta a Sheffield, in Inghilterra, dove il coltello fu fabbricato. Penso a questa sedia come ad una cosa di mio padre. Questi fiori so che provengono da zia Sara. Insomma, qualunque cosa cade sotto i miei occhi mi riporta a qualcos'altra" (W. H. Kilpatrick, 1962, p. 231).

Il nesso tra le cose percepite e manipolate e il pensiero si esaurisce in immagini isolate soltanto negli immaturi, perché dire pensiero sviluppato equivale a dire relazioni nelle quali anche le cose meno comuni esistono soltanto mercé la loro capacità di richiamare, per un motivo o per l'altro, le altre cose delle quali il soggetto ha avuto occasione di fare esperienza e in seguito alla quale acquistano il diritto di occupare un posto nella sua memoria.

La possibilità di richiamare un'idea alla memoria e agevolata dai collegamenti che una cosa istituisce con le altre (associazione delle idee) per cui da una cosa o relazione e seguendo il filo delle associazioni si può giungere ad ogni altra cosa o relazione.

Così concepita, la mente si può descrivere come inventario delle *idee* riferibili a cose, qualità e azioni entrate nella sfera di attenzione ed esperienze del soggetto e per questo motivo conosciute e collocate nel posto dove alla bisogna più agevolmente possano essere ritrovate, un ordinamento che consegue dal fatto stesso che esse sono giudicate con maggiore o minore precisione.

Questi inventari di nozioni, diversi da soggetto a soggetto, non sono registrati sulla pietra e quindi non sono immutabili ma partecipano a una continua opera di trasformazione, in quanto, col procedere dell'esperienza, nuove nozioni vengono acquistate e trovano posto in qualche settore dell'inventario dove meglio si possono collegare alle idee che già vi sono presenti, processo in seguito al quale esse acquistano un significato modificando nello stesso tempo quello delle vecchie idee. Può anche succedere che tra nozioni, pensate prima come

indipendenti, col progredire dell'esperienza si stabiliscano relazioni reciproche che ne mutano il significato mentre la memoria di altre si attenua e finisce per cadere in oblio.

Una funzione importante nella vita mentale del soggetto ha la riflessione quando, anche senza ulteriori apporti dell'esperienza, il suo inventario mentale continua a vivere e a realizzare nuove combinazioni per il semplice fatto che vecchie idee, già presenti nella memoria, affiorino di nuovo alla coscienza e vengano tentate nuove combinazioni in base alle quali sono considerate sotto nuova o diversa luce.(1)

Adattandosi al mondo, il soggetto cerca anche di adattare il mondo a se stesso.

Sin qui, non abbiamo avuto bisogno di fare menzione del linguaggio in quale non costituisce un ornamento aggiunto a qualcosa che potrebbe benissimo sussistere per proprio conto. Il riferimento possibile a un rapporto diretto tra idee e cose potrebbe riguardare gli apprendimenti degli animali o degli infanti umani, e forse anche di quanti procedono empiricamente, maturi o immaturi che siano, che pure apprendono direttamente dai fatti percepiti o da essi prodotti, con il linguaggio condannato a recitare una funzione soltanto accessoria. Se infatti è sin troppo confermato dai fatti che anche gli animali superiori apprendono dagli adulti che trasferiscono ad ogni nuova generazione il bagaglio delle nozioni indispensabili per sopravvivere in un ambiente ostile, deve trattarsi di un apprendimento che presuppone tanto l'esistenza negli adulti di una qualche organizzazione mentale quanto la capacità dei cuccioli di farla propria osservandone e imitandone i comportamenti, forse soltanto con l'aiuto di semplici suoni inarticolati.

2. L'apprendimento del linguaggio articolato non si limita a costituire una duplicazione di questo mondo di idee e cose, azioni, qualità, in quanto esso non soltanto ha il potere di trasmetterlo a quanti fanno uso della stessa lingua e di consentirne il richiamo col semplice impiego dei termini linguistici corrispondenti, ma costituisce altresì un potente mezzo di organizzazione ed elaborazione di esperienze e idee, quindi del concepimento di propositi e piani per il futuro in relazione al ricordo di quanto si è fatto nel passato e si sente il bisogno di fare nel presente vissuto.

Allo scopo di rendere più chiaro quanto andiamo sostenendo, ricorriamo ancora al Kilpatrick di sopra, che ci viene in soccorso con un esempio, a nostro avviso chiarificatore.

Alla giovane Clara si chiede di preparare un pranzo per il padre e l'importante ospite che è stato invitato. Essa inizia passando in rassegna sia quanto le si chiede di fare sia quanto ha appreso sull'arte culinaria e sulla disponibilità degli ingredienti necessari, senza dimenticare i gusti del padre e quelli probabili dell'ospite. Pensa a un certo arrosto, ma si ricorda che altre

volte il padre non l'ha trovato di suo gradimento, perciò passa a un'altra pietanza, che però ha trovato nel passato di difficile preparazione, per decidersi dopo questa esplorazione delle opzioni alle quali potrebbe ricorrere, per una linea d'azione nella quale le sue preferenze e le possibilità di cose e persone di soddisfarle concorrono per la realizzazione dello scopo finale. E' la fase della preparazione, o della formulazione di un piano, quando cose ed azioni sono presenti sotto forma di idee e si procede con esplorazioni nel dominio dell'eventuale che portano a selezionare i decorsi d'azione pensabili in relazione sia alle preferenze che alle possibilità implicite nelle cose tra le quali selezionare quelle meglio adatte a realizzare quanto voluto. A questo punto, Clara potrebbe persino ignorare di essersi messa ad esplorare il dominio dell'eventuale con esperimenti mentali, ma è proprio quello che sta facendo. Essa potrebbe tradurre le sue idee e le conclusioni raggiunte nel linguaggio a lei più noto e quindi fissarle sulla carta nel modo ordinato di un'esposizione verbale, documento che potrebbe tornarle utile nella successiva fase quando arriva il momento di eseguire il piano e vuole che le cose vengano fatte senza dimenticare niente e nel giusto ordine. Alla fine, a pranzo ultimato, arriva il momento di valutare se i suoi propositi iniziali sono stati raggiunti, se il padre e l'ospite sono rimasti soddisfatti della sua opera, vedere dove ha fatto bene e dove invece il risultato raggiunto ha mostrato qualche pecca, esame che potrebbe tornare utile la prossima volta.

Qui abbiamo due generi di attività, una che si esplica nel mondo mentale di Clara, dove sono richiamate esperienze personali, insieme a conoscenze e credenze di ogni genere, in relazioni alle quali sono valutati i propositi; l'altra in cui i vari livelli di scopi vengono realizzati e quindi occorre entrare in relazione con il mondo dei fatti nel quale intenzioni soggettive sono confrontate con le opportunità presenti nell'ambiente, un confronto che forse porterà a modificare molti dei propositi pur trovati realizzabili sul piano delle idee.

## 2.1:Tendenza ad incontrarsi dei mondi personali

Abbiamo già potuto osservare come il soggetto tenda a organizzare la propria esperienza, propria in quanto essa consta di rappresentazioni nelle quali sono avvertite sensazioni sue e di nessun altro, in formazioni mentali sempre più complesse. Grazie a questa progressiva sistemazione, all'occorrenza, egli è in grado di richiamare alla memoria gli eventi del passato, è anzi, a poter percepire lo scorrere del tempo, e tutte le altre relazioni che ora caratterizzano il suo mondo.

Tuttavia, se le cose restassero in questi termini, col progredire dell'esperienza, avremmo soggetti sempre più chiusi nei rispettivi mondi personali, e, come gli animali, in grado di



comunicare soltanto attraverso i propri comportamenti o quelli comuni al gregge.

Invece, in virtù del linguaggio articolato, il soggetto può dare forma comunicabile alla sua esperienza, nel qual caso egli si trova nella necessità di ricorrere a un mezzo comune per esprimere quanto è presente soltanto alla sua coscienza, una duplice esigenza che fa la miseria e la gloria della comunicazione.

Per effetto del linguaggio, i desideri, sottratti alla loro naturale tendenza verso una soddisfazione immediata, si sviluppano in scopi e questi si estrinsecano nella formulazione di propositi di vita, ovvero, nella progettazione e realizzazione di eventi, diventando esperienza, considerazione riflessiva, apprendimento. In proposito G. Giugni (G.Giugni,1984/5,p.20), usando idee e parole forse troppo inclini a sopravvalutare aspetti psicologici, scrive: "L'acquisizione del linguaggio articolato, a sua volta-rendendo possibile lo sviluppo del pensiero-influisce efficacemente sull'evoluzione della motricità, in quanto permette di stabilire e strutturare in modo preciso gli obiettivi dell'azione e la collaborazione di molti individui per l'utilizzazione degli strumenti di lavoro. La lingua umana, in conseguenza, va vista come un sistema di segnali verbali che retroagisce sul sistema motorio e che rende possibile l'anticipazione e la programmazione dei movimenti, lo scambio delle esperienze, la cooperazione". Che è poi quanto si sa da lungo tempo: se l'attività favorisce nel bambino lo sviluppo delle capacità motorie, l'esperienza verbale, le relazioni con gli altri, ne promuovono anche il controllo dei comportamenti.(2) Le attività motorie e relazionali sono aspetti diversi dello stesso principio spirituale che ha sede nel soggetto in quanto unità di volere e pensiero, nonché cellula sociale. Natura e società sono i due estremi tra i quali questi si trova a vivere, in una tensione che può portare al felice sviluppo personale o al disadattamento.

Gli schemi verbali con cui l'uomo attivo anticipa e organizza l'azione da compiere stanno a indicare un bisogno di previsione e controllo i cui inizi si osservano già nelle tendenze a voler fare da sé che l'infante manifesta nei primi anni di vita con il suo desiderio di autonomia. Anticipazione e presa di coscienza che, in caso di riuscita, si risolverà in una nuova conoscenza. "La presa di coscienza attraverso il lavoro si risolve in un processo circolare. Il punto di partenza è il 'saper fare , è l'azione" (ibidem,p.22).

Il fare dell'uomo non somiglia punto a quello delle formiche. Se in esso sfocia ogni conoscenza, a sua volta ne produce di nuova, un processo del quale lasciamo ad altri, più competenti di noi, stabilire il termine.

Nell'attività quindi si articolano molteplici tendenze e se può comprendere la capacità di usare l'esperienza e le conoscenze per scopi pratici, essa realizza il suo pieno significato organizzando nel pensiero tutti questi momenti per renderli comunicabili agli altri. La pratica, attività

controllata da scopi e dai risultati via via ottenuti, ha quindi un risvolto intellettuale e relazionale (comunicativo) nel quale cerca di organizzarsi e di coinvolgere forze psicologiche e sociali ai fini del successo. Essa è analisi e sintesi, perché per organizzare occorre prima distinguere tra fini e condizioni di realizzazione, fini e mezzi, nonché l'organizzazione delle azioni più semplici per costruire piani di azione complessi, eventualmente integrandoli con i piani di altri uomini.

Ogni decisione infatti rappresenta un atto creativo dello spirito e ha come preconditione la chiarificazione degli intenti e la ricerca dei mezzi più idonei a realizzarli. A sua volta, l'intento concorre a indirizzare le conoscenze possedute dal soggetto verso uno scopo alla cui riuscita concorrono organizzandosi.

Ma se la chiarificazione comporta il ricorso ai mezzi della comunicazione, ne segue che per scoprire la reale natura della decisione non dobbiamo rivolgerci all'individuo isolato che, se comunica, lo fa soltanto con se stesso o con compagni che non ascoltano né rispondono, bensì a quello che vive in mezzo agli altri uomini, ne sperimenta le tendenze a far valere i propri punti di vista. Infatti, se l'antitesi individuo-società restasse sempre tale, non ci sarebbero né individui né società, che s'incontrano quando vengono formulati scopi comuni a molti e ci si organizza per conseguirli. Parliamo allora dei gruppi organici, tali perché formati da individui che subordinano i propri scopi particolari a un qualche scopo comune. Questa comunanza non può dirsi soltanto il risultato di una buona predisposizione dei componenti, perché non può chiamarsi tale la rinuncia a quel sentimento istintivo che induce a mettere al centro di tutte le cose il proprio se stesso, bensì la conseguenza di processi di razionalizzazione effettuati nella comunicazione dei propri particolari punti di vista, e quindi nei conflitti e dibattiti che essi innescano.

La razionalizzazione, che si compie nell'interesse della cooperazione, procede col dialogo, i confronti e le mediazioni che esso comporta, circostanza che ci porta a distinguere le azioni dell'individuo isolato da quelle eseguite col concorso di molte persone.

In effetti, in entrambi i casi, l'azione inizia con vaghi propositi, proiezioni fantastiche di desideri non ancora compresi e perciò fonti di tensioni e disagi, per concentrarsi poi su propositi più determinati, ma ancora incapaci di dare corpo all'azione che, dovendo incidere sul mondo, deve prima conoscerlo. La decisione che inizia l'azione segue all'esame degli interessi, alla loro precisazione in propositi, quindi alla conformità di questi con i mezzi, un processo dal quale emergono uno o più scopi alternativi e si conclude con l'analisi delle alternative, dunque l'anticipazione nel pensiero delle possibili circostanze dell'agire, normalmente sotto forma di proposizioni verbali mediante le quali le varie condizioni e fasi dell'azione da compiere, la sua adeguatezza a risolvere i bisogni da cui sorge, si considerano nel pensiero o si comunicano ad altri.

Nel gruppo organico i punti di vista, frutti dell'esperienza personale, diventano proposte efficaci ad indirizzare il lavoro comune soltanto a condizione che si siano liberati dalle influenze del carattere che ciascun partecipante ha ricevuto da madre natura, dalla sua personale biografia, senza dimenticare gli stati d'animo, le specificità della professione , troppo spesso così unilaterali da non lasciar vedere oltre il proprio naso. Sfuggendo agli opposti condizionamenti dei personali stati d'animo e delle impersonali specializzazioni, una proposta può diventare oggetto di discussione e contribuire, insieme alle altre, alla formazione di un punto di vista condivisibile, insieme più razionale e ricco dei contributi particolari e per questo riconoscibile da tutti. A questo punto, può seguire l'azione condivisa, quella risultante da una presa di coscienza comune circa la necessità di quanto proposto come scopo e la convenienza dei mezzi necessari per la sua realizzazione. Delle varie attività alle quali può esser chiamato un gruppo, qui prendiamo soltanto quella deliberativa, ossia, la decisione in merito a qualche problema da risolvere, perché esso può riunirsi anche per ricevere informazioni da chi è autorizzato a darle, ovvero, per fornirle, e così via. La distinzione è stata fatta per maggior chiarezza di discorso perché anche in una riunione convocata per deliberare su qualche questione, occorre cominciare con una comunicazione sulla sua natura, che sarebbe l'illustrazione dell'ordine del giorno. Ad esempio, dovendo risolvere un certo problema (durante l'ultimo mese, nella fabbrica sono aumentati gli incidenti, perché? Come fare per ridurli? Le vendite del prodotto A sono calate, per quale motivo? Come porvi rimedio? Il rendimento degli alunni va diminuendo, perché? Quali provvedimenti adottare per aumentarlo? ecc.). In altre parole, il primo passo da compiere in questi casi è sempre la scoperta prima di tutto se effettivamente un problema c'è e, poi, la definizione dei precisi suoi contorni. Sulle varie tecniche a disposizione di chi dirige il gruppo per condurre i lavori ed evitare che si disperdano in questioni irrilevanti o si arenino nelle secche delle questioni personali, delle incomprensioni, dei conflitti di carattere, ecc. troviamo alcuni chiarimenti nel libro di Coqueret (A. Coqueret, 1967, p. 36).

L'idea che emerge da considerazioni siffatte è quella di un gruppo di persone chiamate a svolgere un compito solidalmente in quanto supera le risorse di un solo individuo e prende le sue decisioni sulla base di ragioni riconoscibili e condivisibili, formate con i contributi dei punti di vista di molti di esse. In questi casi, le decisioni saranno meno faccende di intuito che di ragioni comunicabili e comunicate, quindi confrontabili e migliorabili con procedure pubbliche studiate allo scopo di pervenire a una loro maggiore razionalità, soprattutto in relazione al fatto che quando i punti di vista sono comunicati, ci si sforza di renderli più comprensibili a se stessi e agli altri, quindi accettabili o ricusabili in base a ragioni. Dalla possibilità di una razionalizzazione di interessi e punti di vista individuali, dipende poi anche l'ampliarsi nel

gruppo dell'area della partecipazione consapevole alle decisioni prese, la loro maggiore efficacia pratica in relazione al fatto che soltanto a seguito di una razionalizzazione diventano comuni ed effettive, ossia, si risolvono in prassi. A questo proposito, per vedere come i processi di interazione sociale mediati dalla comunicazione preparino il terreno all'azione e ne guidino lo svolgimento effettivo, il lettore può consultare utilmente il libretto di Coqueret segnalato sopra. Utili dettagli possono venir trovati in altri nostri lavori.

Se il lavoro di gruppo realizza il conseguimento di quell'intento comune che è condizione perché le decisioni impegnino tutti, esso unisce pure in una sintesi essenziale l'apprendimento mediante il fare e quello realizzato nell'interazione sociale. Le discussioni interne ai gruppi di lavoro, se ben condotte, possono realizzare, in conseguenza dei loro continui confronti reciproci e con lo scopo comune, anche una maggiore comprensione dei propri scopi. Un simile risultato non si raggiunge senza comunicare, confrontare i divergenti punti di vista e, se è il caso, cambiarli per arrivare a una posizione comune che non è certo quello dell'indifferenza, bensì uno che per la sua maggiore razionalità e capacità di venir compresa, può raccogliere l'adesione di tutti o, almeno, di una maggioranza più o meno qualificata dei componenti il gruppo.

Il fatto poi che si discuta e ci si opponga, non deve venir visto come un male, se le discussioni vengono condotte mantenendo quello spirito di obiettività che fa riconoscere anche le ragioni che si trovano nei punti di vista degli altri, come effettivamente accade quando invece di un linguaggio emotivo, e ne usa uno più neutrale, lasciando le emozioni alla propria vita privata.

### 3.1: I mondi personali s'incontrano nelle decisioni entro i corpi sociali

Nel mondo moderno, la frantumazione dei saperi in un numero infinito di discipline particolari, procede di pari passo con il loro crescere. D'altra parte, col progredire delle differenziazioni, le articolazioni reciproche delle parti finiscono per sfuggire alla comprensione dello specialista, che tuttavia nella risoluzione dei problemi pratici è costretto a lavorare fianco a fianco con altri specialisti. La stessa vita sociale, che è interazione e scambio di idee, propositi, cose, non troverebbe alimento in assenza di quelle occasioni in cui la stessa constatazione delle divergenze pone la necessità di un loro chiarimento.

Ora, stando a una corrente filosofica spuntata ai piedi dell'albero della scienza, esisterebbe una caratteristica di fondo che accomuna i concetti delle scienze empiriche: essi sarebbero tutti riferibili a predicati di osservazione combinati con operatori logici, talché lo specialista, recuperando questo mondo percettivo e logico alla base della propria disciplina potrà partecipare al pari di altri alla risoluzione dei problemi pratici che generalmente esorbitano

dai limiti di una sola disciplina, nonché porre questioni e scambiare proposte di soluzione con altri. La funzione delle attitudini sintetiche, nonché non venir meno, è esaltata nella concreta dimensione del lavoro scientifico o tecnico dove i problemi non sono così compiacenti nei confronti dei nostri limiti individuali da presentarsi in una forma risolvibile con mezzi empirici o con quelli di qualche disciplina particolare.

Nel concreto moto del pensiero, l'analisi concorre con la sintesi senza la quale non ci sarebbe anche niente da analizzare. Se l'analisi ha come scopo la ricerca di elementi in relazione ai quali descrivere una data situazione, con la sintesi vengono esplorate la validità delle possibili relazioni tra gli stessi.

Come atto, insieme conoscitivo e pratico, guidato da scopi, la decisione mette all'opera nello stesso tempo attitudini analitiche e sintetiche e lo fa avendo presente lo scopo in vista del quale si sta decidendo essendo di suo estremo interesse decidere in condizioni di chiarezza circa ciò che *si vuole* e ciò che *si può*, e non in base a pregiudizi, premonizioni, passioni o abitudini scarsamente ponderate. Nel moto decisionale, il soggetto ubbidisce tanto alle proprie intime esigenze, delle quali possiamo dire che è testimone soltanto la sua coscienza, che a quelle imposte dalle contingenze di luogo, tempo, ecc. alla cui consapevolezza contribuisce in maniera decisiva quanto ha appreso dalla sua personale esperienza e dalla cultura dell'ambiente sociale nel quale vive e costruisce le sue relazioni. Per chi si trova nelle condizioni di dover decidere, che sarebbe poi di passare da un attuale decorso d'azione a favore di un altro, in precedenza ritenuto appena possibile o forse non del tutto conveniente, dunque in condizioni ben diverse da chi se ne sta nel chiuso a contemplare le pareti del suo studio, l'impresa conoscitiva deve oltrepassare i limiti delle certezze consuete e impegnarsi in ricerche relative all'ignoto che possono contemplare tanto errori che rischi di varia natura e rilevanza. Nel lavoro mentale che precede la scelta, i possibili decorsi d'azione sono soltanto presenti nel pensiero, condizione limitativa che però favorisce un esame approfondito sia della situazione vissuta che dei possibili decorsi d'azione richiesti per dar loro seguito, dell'adeguatezza delle loro conseguenze a soddisfare gli eventuali interessi motivanti il tutto.

L'importanza del processo decisionale sta nel fatto che esso mobilita tutte le risorse intellettuali e morali degli individui.

Dopo una fase iniziale, dove è questione prima di tutto dei prodotti dell'immaginazione, quelli che parlano più direttamente la lingua delle sensazioni ma che scarse informazioni recano sullo stato delle cose che le producono, si passa a un esame oggettivo circa la loro possibilità di trovare soddisfazione nel contesto in cui ci si trova a vivere, a seguito del quale alcune immaginazioni acquistano carattere di ipotesi e quindi diventano esaminabili tanto sul piano

logico, interno, che quello della loro adeguatezza rispetto ai fatti. Con maggiore precisione, si dovrebbe dire che l'esame ha lo scopo di farci riconoscere le rappresentazioni palesemente fantastiche per distinguerle da quelle giudicate come possibili. Limite necessario perché soltanto subordinandoci alle regole che governano le possibilità si può realizzare l'accordo reciproco tra i diversi momenti implicati nella decisione, aderire alle condizioni, interne ed esterne, sempre nuove dell'agire e procurarsi quelle conoscenze ritenute indispensabili per decidere a ragion veduta.

Questo necessario adattamento interno ed esterno realizzato dalla decisione e nella decisione si pone dunque anche come condizione della sua razionalità e, di conseguenza, della sua efficacia.

Per dare forma alle preferenze, scegliere e portare a termine il decorso ritenuto per qualche ragione più vantaggioso per noi, aspiriamo a una conoscenza sempre più profonda dei motivi e possibilità d'azione, nonché del loro accordo. Questa esigenza di una "conoscenza sempre più profonda" viene ignorata quando lo scopo non deriva da una elaborazione delle proprie personali esigenze e immaginazioni, delle ragioni perché alcune di esse sono diventate scopi, ma viene imposto come una prescrizione derivante da qualche obbligo precedente, benché anche questo, se vuole avere seguito, debba riallacciarsi in un modo o nell'altro alla nostra scala di preferenze.

La razionalità della scelta richiede quindi, con la presenza degli elementi più diversi e persino opposti, la ricognizione particolare e complessiva delle conoscenze e possibilità, le quali, essendo caratterizzate dal rispetto di una logica universale, hanno tutte il diritto, se non a dare il loro contributo, di venir prese in considerazione.

C'è distinzione tra interessi e conoscenze, non frattura insanabile, essendo la distinzione condizione per la relazione, non potendoci essere l'una senza l'altra. Per J. Dewey, la funzione dei saperi oggettivi all'interno dell'organismo totale della decisione è quella di mettere in relazione gli interessi con i mezzi necessari per soddisfarli i quali, operando a loro volta tra le cose, non possono che rispettarne le leggi scoperte dalle discipline empiriche. Esiste infatti un elemento irriducibile agli scopi, rappresentato da quella natura che può venir adoperata a patto di riconoscere e subordinarsi alle sue leggi, irriducibilità che non impedisce di cercare una loro relazione. Così "Le condizioni con le quali ha a che fare l'agricoltore, ostacoli e risorse, hanno la loro propria struttura e attività indipendentemente da qualsiasi suo fine. I semi germogliano, la pioggia cade, il sole brilla, gli insetti divorano, la siccità sopravviene, le stagioni cambiano. Il suo scopo è semplicemente di utilizzare le varie condizioni: di far *convergere le sue attività e quelle energie*. Sarebbe assurdo che l'agricoltore intendesse coltivare, senza alcun riferimento

a queste condizioni di terreno, clima, caratteristiche della crescita delle piante, ecc.“ (J. Dewey, 1992, p.154). Si tratta in ogni caso di conoscenze tecniche incluse nell'azione dell'agricoltore, quando costui ben conosce il suo mestiere. e ne condizionano lo svolgimento. Ma si potrebbe dire di più perché, come cause costanti di certi effetti, sono esse a suggerire le azioni possibili e quindi quelle realizzabili. Altrettanto assurdo sarebbe se il nostro agricoltore sperasse di raggiungere un qualsiasi risultato ignorando l'esperienza dei suoi simili che pure deve valere qualcosa se circola nella società della quale, come loro, fa parte. (3)

L'osservazione incidentale ritorna a far pensare all'importanza che assume lo scambio comunicativo tra i diversi soggetti nell'orientare le loro decisioni, essendo molte delle nozioni impiegate in simili frangenti acquistate comunicando con gli altri, siano essi vivi o anche morti, ma questi ultimi ancora ben vivi se possono trasmettere con linguaggio comprensibile notizie che altrimenti non potremmo che ignorare.

Nella scelta non è vietato ricorrere all'aiuto di conoscenza tecniche, particolari, ma tenendo presente il processo col quale emergono dalle situazioni concrete, quando sono oggetto di percezioni e tentativi che possono riuscire ma possono anche fallire. La scelta segue il principio della massima *comprensione* e non prende le distanze da nessuna conoscenza, non volendo precludersi anzitempo l'impiego di risorse che potrebbero risultare indispensabili. Essa quindi accetta informazioni da ogni fonte immaginabile, ma con le informazioni vuole conoscere anche la loro attendibilità e quelle delle fonti da cui provengono perché l'oscurità su questo punto potrebbe pregiudicarne in modo definitivo il valore. Se le persone non sono separabili dalle loro conoscenze, nemmeno questo lo sono dalle persone.

#### 4.1:L'integrazione dei mondi personali come esigenza storica

Comunicando, relazionandosi, facendo piani comuni e realizzandoli, i mondi personali perdono la loro iniziale autonomia per incontrarsi, e pesino ad integrarsi, nella comunicazione. Integrando conoscenze e interessi, non si limitano ad eliminare le loro particolarità o a confonderle, bensì a dare forma a tendenze storiche riconoscibili nella veste di opportunità, in un movimento di razionalizzazione che le porta a un superiore livello di consapevolezza e di capacità di realizzarsi

Abbiamo già avuto modo di osservare altrove come l'esigenza di organizzare saperi, all'apparenza di origini e natura diverse, ai fini di una valorizzazione delle loro possibilità pratiche si manifesti in tutta la sua importanza nel corso dei drammatici eventi collegati alla Rivoluzione Francese, quando la Repubblica, circondata da nemici esterni, era alla ricerca dell'organizzazione più efficace di tutte le sue risorse per contrastarli. I risultati ottenuti furono di tale rilievo da convincere anche gli scettici sulla portata pratica delle conoscenze scientifiche

e della necessità della loro organizzazione per realizzare scopi di grande portata. In seguito, una tale convinzione venne fatta propria dalle organizzazioni industriali in pieno sviluppo e quindi dalle altre nazioni man mano che procedevano sulla via dell'industrializzazione. Come accade in casi simili, di fronte al tumultuoso accavallarsi degli eventi, in larga misura incontrollabili, le istituzioni ufficiali facevano fatica a mantenere il passo degli eventi e le novità erano opera di studiosi attivamente impegnati nel moto rivoluzionario, dunque a stretto contatto con le discussioni che si accendevano nei luoghi dove si faceva la storia: le piazze, le strade di Parigi, le assemblee e i comitati rivoluzionari, in cui veramente le relazioni potevano iniziare e svilupparsi, senza nemmeno escludere argomentazioni che si concludevano dinanzi ai patiboli, eventualità che non ne diminuiva la forza di convinzione.

A ben considerare, si trattava di un'esigenza organizzativa quasi inedita nella storia, fino all'epoca moderna raramente interessata a sviluppare in modo deliberato ritrovati più efficienti di quelli scoperti quasi per caso dai pratici o da studiosi isolati. Pur avvertendo le relazioni e le complementarità tra attività così diverse come agricoltura, artigianato, commercio, trasporti, privata e pubblica amministrazione, ecc., raramente si era pensato sino a quel momento a una loro eventuale promozione mediante lo studio sistematico. Prima dell'Ottocento, a parte la vita militare, dove era avvertita la necessità di più sviluppate tecniche era nell'amministrazione pubblica e nelle relative attività contabili, le uniche a richiedere nozioni di natura scientifica o prescientifica,.

Con la rivoluzione industriale, con le applicazioni della scienza all'agricoltura, all'industria, ai trasporti, alle comunicazioni, si assiste a un cambiamento radicale della posizione reciproca delle diverse attività, di queste con scienza e tecnica, e di tutte rispetto al potere che decide e che, per decidere, deve prima acquistare conoscenze adeguate sulle reciproche relazioni tra gli scopi e tra questi e le risorse disponibili. L'efficienza di un sistema politico ampio come uno stato territoriale, e quindi la sua stabilità interna e la forza rispetto agli altri consimili sistemi, doveva risultare dalla mobilitazione e dall'organizzazione di tutte le sue forze, materiali ed intellettuali. Talché, mentre le conoscenze e le attività si venivano moltiplicando, si faceva sentire sempre più forte l'esigenza di una concezione unitaria, la formazione di sistemi di vita e pensiero concepiti nella loro totalità. Sul piano politico, la consapevolezza della mutua dipendenza delle attività umane doveva portare al riconoscimento di coloro che a qualsiasi livello le esercitavano, impresa che vedere in prima linea tutte le correnti della filosofia moderna, a partire da quelle che recano i nomi di empirismo, razionalismo, enciclopedismo e positivismo. Risorgeva l'idea antica di ordine politico come mezzo per organizzare nella maniera più efficace le volontà di individui e gruppi. Ma questo significava che non si poteva più ammettere un lavoro esecutivo del tutto



distinto dalle attività liberali di coloro che si assumevano la responsabilità di dirigerlo mentre la stessa istruzione tecnica cercava di elevarsi al significato di educazione e quindi di formazione della personalità, nel triplice aspetto di personalità attiva, conoscente e morale-politica. L'elemento attivo dei nuovi sistemi nazionali doveva essere meno un esecutore di ordini provenienti da altri che un cittadino cosciente che partecipi con cognizione di causa alla vita storica del proprio paese.

Nascevano i moderni sistemi nazionali, integrazione delle attività economiche, amministrative, politiche, educative e culturali in cui ciascun componente della popolazione, anziché venir lasciato a se stesso come accadeva nel passato, era chiamato a partecipare secondo i propri interessi, le proprie aspirazioni e capacità, al benessere e alla potenza del tutto. Il numero e la varietà delle nuove conoscenze richieste dai sistemi nazionali costituivano testimonianza della promozione delle attività da uno status empirico e slegato a uno sistematico che, per essere svolta in maniera adeguata, esigeva il supporto di nuove competenze quanto di basi nuove sulle quali costruirle. La nuova società industriale e commerciale, fondata sugli scambi e su attività pratiche impregnate di sapere, richiedevano la partecipazione di classi in grado di incarnarne le funzioni, tuttavia senza perdere la coscienza dell'unità che doveva tenere insieme il tutto, e, con l'unità, renderlo pensabile e gestibile.

Questa nuova coscienza era in qualche modo la conseguenza di una rottura della continuità storica in quanto le nuove condizioni non potevano venir comprese nei quadri delle vecchie concezioni economiche, sociali e filosofiche trattandosi di un movimento generale tale da coinvolgere tutta la società e tutti i saperi.

Se nella fase eroica di molte delle intraprese moderne il successo era determinato da invenzioni e scoperte da parte di scienziati o tecnici particolarmente versati per gli affari, il loro sviluppi successivi vanno invece compresi in relazione alle nuove articolazioni che si andavano stabilendo tra le diverse attività in precedenza affidate ad empirici. L'esempio più significativo ci viene dall'applicazione della "potenza motrice del fuoco" al fine di muovere i nuovi congegni industriali il cui sviluppo iniziale era dovuto ad artigiano con scarse conoscenze teoriche. Ma già con la macchina a vapore di Watt la teoria comincia a penetrare in questo mondo di pratici per trasformarlo, un cambiamento nei rapporti tra conoscenze e pratica che segnalava lo stabilirsi di nuove articolazioni sociali, articolazioni sempre più estese man mano che procedevano i miglioramenti che essa subiva e le applicazioni a cui si prestava, quindi le relazioni alle quali dava alimento. Si trattava però soltanto dell'annuncio dei nuovi tempi, perché in seguito la cooperazione tra scienziati, tecnici, imprenditori venne persino istituzionalizzata e resa più continua così come richiedevano e consentivano le nuove risorse

produttivi i nuovi compiti ai quali erano chiamate. Università, laboratori tecnici, officine, mercati cessarono di costituire mondi separati per integrarsi in una formazione di teoria e pratica che doveva trovare, nei successi, la giustificazione della sua esistenza. In questo nuovo organismo del lavoro sociale, le parti compaiono come tali soltanto quando se ne considerino gli aspetti distintivi rispetto alle altre parti, non per quelli che sono comuni. Come parti di organismi viventi e non di meccanismi, esse implicano il tutto perché, come la scienza empirica implica la tecnologia, o la possibilità della sua esistenza, e questa è implicata nelle attività pratiche, il contrario non risulta meno vero. Ciò si può dire a maggior ragione di parti, a loro volta concepibili come mondi completi di possibilità e che, come possibilità pensabili, non possono non tendere alla propria coerenza interna, condizione peraltro della loro realizzabilità. Infatti, la grande scoperta del secolo è stata il riconoscere che l'innovazione tecnologica, prima che il prodotto di menti geniali, è il risultato del lavoro sociale appositamente finalizzato e può diventare fattore di vantaggio competitivo. La nascita e il crescere degli oligopoli, unità di ricerca tecnologica, produzione, commercio e finanza che continuano ancora oggi a dominare nei vari settori industriali, stanno a testimoniarlo.

La conoscenza diventava così un fattore, e tra i più importanti, per il successo nella vita economica, tanto di un'impresa privata che di una nazione, nonché dell'affermazione politica di quest'ultima. Da qui la nuova configurazione assunta dai moderni sistemi nazionali in cui le attività economiche si svolgono in stretta relazione con quelle di ricerca sia a livello pubblico che privato, con la creazione di sistemi scolastici moderni, con università integrate tra loro e con gli istituti di ricerca, siano essi privati o pubblici. La parcellizzazione delle conoscenze e delle competenze, uno dei fenomeni caratteristici del mondo moderno, rappresenta soltanto una faccia del problema, forse quella più vistosa a causa della sua stessa singolarità, essendo l'altra faccia, quella complementare dell'organizzazione, la messa all'opera di adeguate forme di cooperazione a tutti i livelli, altrettanto importanti anche se meno direttamente percepibili.

## NOTE

(1) In altri nostri lavori, i mondi che il soggetto costruisce elaborando la sua personale biografia, nella quale molto conta il ritorno intimo, riflessivo, sugli urti dati agli altri o subiti da loro, e gli effetti che provocano sugli umori, sono stati chiamati mondi paralleli a causa della loro evidente incomunicabilità.

(2) E' quanto capita di osservare nell'apprendimento di un certo comportamento (guidare un'auto, compiere un esercizio ginnico, ecc.) dove le regole da apprendere sono espresse nelle forme del linguaggio, passaggio necessario per articularlo alle idee del soggetto, alle

circostanze di esecuzione, agli strumenti da adoperare.

(2) La libertà può spiegare la necessità, almeno come suo limite, ma questa non può spiegare la libertà perché, se è vero che, poste le condizioni di un fatto (le sue cause) questo dovrà seguire con impeccabile necessità, porre le condizioni è un atto libero, o, almeno, condizionato in modo troppo complesso per poterne aver conoscenza mediante le cause. Questo è un punto a favore di quell'educazione liberale, umanistica, avversa a tutti i condizionamenti che non abbiano delle ragioni a loro giustificazione, estensibili a tutti, sebbene si tratti di un proposito da valorizzare poi nei fatti.

## Cap. 2

### LA PERSONA SOCIALE O LA SOCIETA' DI PERSONE?

#### 1.2: Maggiore razionalità delle decisioni collettive. La motivazione a fare

L'individuo isolato, fenomeno così singolare da sconfinare nella patologia, sarebbe un essere sotto determinato rispetto ai suoi stessi compiti di sopravvivenza. E questo tanto se si limita a seguire consapevolmente i suggerimenti dell'intuizione, che potrebbero rivelarsi del tutto inadeguate rispetto alle insorgenze da affrontare, tanto se si affida all'abitudine delle quali è lecito dubitare l'efficacia nelle questioni complesse. Egli riesce a sollevarsi dalla sua condizione di essere naturale non sopprimendo gli istinti, bensì sospendendo l'efficacia dei loro meccanismi, richiamando nella memoria esperienze proprie e altrui, immaginando molte possibili alternative davanti a sé e valutandone i pro e i contro prima di scegliere quella più adatta a venire capo del suo desiderio. Per uscire dalla condizione di inferiorità in cui si trova come essere naturale, l'uomo deve quindi far conto degli insegnamenti impartiti dal gruppo al quale appartiene, primi tra tutti quelli relative alle comuni abilità da esso elaborate nei secoli e al linguaggio con quale si trasmettono e ricevono informazioni, ci si coordina per realizzare scopi comuni.

L'uomo dinanzi all'albero da tagliare che esamina le possibili linee di condotta per adottare quelle che meglio corrispondono ai bisogni da soddisfare e alle condizioni in cui si trova, non è l'uomo naturale, l'animale che agisce sotto lo stimolo delle necessità. Egli pensa e reca con sé il bagaglio di abilità e nozioni, comprese quelle del linguaggio, acquistato frequentando i suoi simili, e può servirsi dell'esperienza della specie depositata nello stesso linguaggio appreso succhiando il latte materno-

Ne segue che, se vogliamo studiare la vera natura del processo decisionale, non dobbiamo rivolgerci alle decisioni dell'individuo che desidera e agisce e che tende a raccorciare la distanza tra i due momenti. Non volendo e potendo associare nella sua azione altri, egli può risparmiarsi spiegazioni e chiarimenti su molte cose, come su ciò che vuole e perché lo vuole, silenzio che certamente potrà non risultare di molto danno soltanto per le azioni abituali nelle quali anche le decisioni si ripetono uguali a se stesse, e dove quindi il bisogno di scegliere si riduce al minimo. Invece, nei problemi più complessi, dove occorre mettere all'opera risorse numerose e di varia natura, il ricorso ad abitudini e istinti sarebbe, oltre

che inefficace, del tutto controproducente. In tali casi, la migliore risposta è la coalizione di forze, il cui risultato, ben diverso da una somma, costituisce un'entità del tutto nuova, con poteri propri, che ora dobbiamo studiare meglio nella sua natura e operatività. Per comprendere il processo decisionale nella sua reale dimensione, quando si dispiega in tutti i suoi poteri, dobbiamo dunque passare dalle decisioni individuali a quelle dei gruppi dove l'intelligenza dei problemi e la relativa volontà di risolverli si costituiscono all'interno di un processo insieme culturale e sociale.

Si può intanto dire che le decisioni collettive hanno ben poco a che fare con la somma di decisioni individuali. Nel gruppo, le ragioni di ogni scelta, debbono venir esposte al giudizio degli altri che hanno pure il diritto di vedere la questione dai loro punti di vista, di fare domande come di proporre soluzioni. Nel passaggio dalle decisioni individuali alle prese di posizione del gruppo, osserviamo tutti i caratteri dello stadio iniziale di un processo di razionalizzazione la cui conclusione sarà un piano d'azione comune, un progetto dettagliato del quale poter rispondere.

Trasformato infatti i punti di vista, i motivi di una scelta, in comunicazione, essi diventano, da individuali che erano all'inizio, questioni di interesse sociale sui quali tutti i componenti del gruppo, se non tutte le persone raziocinanti, acquistano il diritto, e forse anche il dovere, di pronunciarsi, di giudicare. Nelle discussioni entro i gruppi, i nostri giudizi sono costretti a perdere alquanto dei loro caratteri personali per intrecciarsi con quelli degli altri, a volte più calzanti dei nostri. Questi confronti continui dei diversi punti di vista, la ricerca della loro coerenza reciproca, ha il senso di un processo di razionalizzazione oltre che di una sfida intellettuale e morale che, modificando l'attività mentale degli individui, direttamente o indirettamente coinvolti nella decisione, ne modifica pure, con i propositi e la volontà, la capacità di giudicare e di fare. Unito alla società attraverso le proprie opinioni, attraverso il loro superamento il soggetto può accedere a quel superiore livello di consapevolezza dal quale sperare la soluzione dei più complessi problemi dinanzi ai quali, come individuo desiderante ed opinante, spesso è costretto ad arrendersi, e che forse nemmeno sa immaginare. Non è infatti da escludere che, dove non arriva la nostra ragione possa arrivare la ragione altrui o dove noi vediamo in maniera distorta gli altri vedano giusto.

Nei gruppi, i diversi percorsi di pensiero si intrecciano talvolta attraendosi talaltra respingendosi. Se essi sono esaminabili in relazione ai molteplici criteri interni ai quali sono subordinati, in relazione alla reciproca compatibilità o all'appropriatezza delle loro conseguenze rispetto ai nostri desideri, è perché si possono tradurre in espressioni linguistiche, la stessa materia di cui sono fatti i giudizi. Alla fine, l'oggetto descritto e i

giudizi circa i nostri interessi e valori sono tradotti nelle medesime forme della comunicazione, risultato in base al quale si comprendono meglio i diversi e contrastanti fattori che partecipano alla decisione e, passando dai sogni dei desideri alla veglia della realtà dove occorre muoversi per realizzarli, cerchiamo di conoscere quello che vogliamo e possiamo e stabilire gli appropriati compromessi. Il rapporto sociale non ci toglie la libertà di scegliere quello che meglio fa per noi, bensì ci emancipa dalla subordinazione rispetto a coazioni -ancora troppo simili ad istinti e fa della costruzione degli scopi un processo sociale in cui comunicazione e razionalizzazione procedono di pari passo. Circostanza della quale è vano dolersi perché anche la conoscenza di quanto fa per noi viene ottenuta impiegando i mezzi di un linguaggio che è produzione sociale. Se senza libertà non c'è responsabilità, la conoscenza, aumentando i nostri spazi di libertà, ci rende in grado di rispondere meglio delle nostre azioni. (1)

Nell'interazione sociale, mentre l'individuo fa sua l'esperienza sociale depositata nel linguaggio, la società si arricchisce dei contributi originali dei soggetti umani, dei loro contingenti punti di vista.

La coscienza quindi si accende e irrobustisce soltanto nelle relazioni interpersonali e nelle discussioni che le accompagnano. Le prediche, le omelie, i comizi in cui uno parla e tutti gli altri, pecorelle smarrite o afficionados di partito, ascoltano, possono creare un fantasma di convinzione utile per altro ad approvare quello che è già stato deciso altrove, ma non a dare all'azione deliberata quel senso di intima adesione che le deriva dal partecipare alla sua formazione.

Da qui l'ulteriore dimostrazione che la capacità di giudicare dell'uomo isolato, come quella dell'uomo annegato nella massa, lascia a desiderare sotto molti punti di vista. In entrambi i casi, si tratta di coscienze che vivono sotto condizioni, nelle quali i moti iniziali del pensiero sono deviati da interessi estrinseci che se ne appropriano per i loro fini. Posto in queste condizioni, il soggetto umano rimane una potenzialità in attesa di trovare la sua strada e diventare persona. Soltanto negli scambi, nelle necessità comunicative e relazionali, nei confronti con le possibilità così aperte, egli può conoscere e scegliere la strada che meglio corrisponde alle sue disposizioni, insieme a quella conoscenza di sé di cui nell'isolamento o nella folla appena si avverte il bisogno. Si tratta di un processo continuo: quelli che sembravano all'inizio mondi incomunicabili, espressioni delle personali esperienze, si rivelano, passando per il confronto pubblico, di valore universale. (2)

Nelle discussioni per venire a una decisione impegnativa per tutti i componenti del gruppo, i mezzi retorici e dialettici possono accompagnarsi con quelli più rigorosamente logici fondati

su giudizi circa fatti, ipotesi e argomentazioni, perché è nella natura del linguaggio abbracciarli tutti e ogni argomentazione dialettica può acquistare il rigore della logica se aiuta a raggiungere lo scopo, che è quello di persuadere a fare o non fare una certa cosa, una decisione che non segue la raggiunta unanimità di valutazioni ma che coincide con essa. La condivisione di questo pensiero più razionale è una conseguenza del fatto che essa può comprendere i diversi punti di vista in una formazione nuova che possiede potenza esplicativa e fattiva che le sfuggenti opinioni non hanno e non possono avere.

Il passaggio dalle opinioni personali, che dicono e non dicono, a una credenza fondata conseguita in un percorso collettivo, è il risultato di una dialettica interna alle prime che mira a ridurne i personalismi. Essa, quale si manifesta nei gruppi uniti da interessi e scopi comuni, costituisce il necessario antecedente della decisione, la spinta che fa passare dall'immaginare e opinare al pensare e al fare.

## 2.2: Osservare, giudicare, partecipare

Se pensiamo l'intelligenza come capacità di andare oltre le apparenze, di stabilire rapporti dove alla prima occhiata non se ne scorgono, il suo contrario, la stupidità, consisterebbe nel prendere posizione in base di pure e semplici impressioni fuggevoli e da essa non schiodarsi più per quanto prove vengano avanzate in contrario. Ma non bisognerebbe esagerare nello sfoggio di intelligenza perché non sempre la conoscenza dei rapporti può sostituire quanto solo l'intuizione sa procurarci e uno dei peccati dei troppo intelligenti è di vedere rapporti persino dove non ve ne sono.

Quando il positivista tradizionale sostiene che la conoscenza è conoscenza verificabile di relazioni, vuole tanto affermare l'esistenza di un mondo oggettivo a disposizione di tutti gli osservatori disposti a riconoscerlo, quanto la sua comunicabilità e imparziale conoscibilità. L'assunto non solo semplifica la vita di ogni uomo ma la semplifica anche troppo perché si può ammettere che osservatori dotati della normale onestà e ugualmente addottrinati nell'uso dei sensi e del proprio giudizio siano in ogni momento in grado di selezionare dal flusso disordinato di rappresentazioni quelle dotate di maggiore consistenza, ovvero, quelle che *all'apparenza* sembrano soggette a ripetersi in modo invariabile e a fissarle in un giudizio, resta ancora il compito di stabilire la verità di questa formazione mentale. Se invece si ammette che l'esperienza precedente, le credenze più o meno fondate, le aspettative circa il futuro, i nostri stessi mezzi espressivi, non siano senza conseguenze sui risultati dell'intero processo conoscitivo, allora dobbiamo accettare il criterio positivo come canone di ricerca utile in certi problemi ma da usare con cautela in molti altri. I fatti non vengono acquisiti per semplice

constatazione, aprendo gli occhi e dirigendoli dalla parte giusta, ma in relazione a ipotesi da verificare, speranze e aspettative che potrebbero venir deluse, giudizi e pregiudizi dello stesso osservatore. Tutto sembra indicare che quanto vediamo è il frutto combinato dell'azione di un mondo che ci avvolge da tutte le parti sui nostri sensi come della nostra testa.

L'osservatore che nutrisse l'ingenua fiducia di poter stabilire con un giudizio di valore generale quanto lo impressiona, sarebbe un ben limitato osservatore. La ricerca epistemologica scopre che nessuna cosa viene esperita nella sua realtà effettuale perché una semplice introspezione mostrerebbe che anche l'osservatore è parte non trascurabile del processo e andrebbe classificato tra i dati del problema. Osservare è atto di un soggetto interessato e chiama in causa intenzioni e scelte, fermo restando che non sono da trascurare le inclinazioni dell'osservatore a precipitarsi nel giudizio invece di impegnarsi in ricerche dall'esito incerto. Il dato è sempre intriso di scelte di cui spesso non si è totalmente consapevoli, di idee e teorie che rispecchiano le esperienze personali o vedute comuni e, per questa loro popolarità, tanto più acriticamente accolte e sostenute, fattori che non sono tali da nuocere nell'esperienza corrente ma che in quella con pretese all'assenso generale vanno individuati e, per quanto possibile, espunti. Perciò la verità non è possesso di nessuno ma, giusto quanto sostenuto nel capitolo precedente, si conosce soltanto come aspirazione che alimenta la ricerca, quindi volontà di non cadere, prima di raggiungere la meta, a causa di illusioni ed errori. Questo passaggio dalla considerazione dell'osservato a quella dell'osservatore non è cautela da adottare soltanto nella vita comune, dove l'ascoltatore al quale venga annunciato che alcune mele si trovano nella dispensa potrà risparmiarsi di fare la verifica di persona in quanto è consapevole che il suo informatore è affidabile, non stia scherzando, non voglia ingannarlo o non si stia ingannando, ma deve essere tenuto presente soprattutto dallo scienziato positivo che infatti si muove a credere sulla natura di un fatto soltanto quando può escludere difetti di funzionamento degli strumenti o del suo giudizio.

Nel pensiero, la conoscenza dell'oggetto è separabile dalla conoscenza di se stesso soltanto per via di astrazione, in quanto il giudizio sulle cose è a sua volta giudicabile, risultando alla fine in un giudizio sull'intero processo che lo costituisce. Le forme del linguaggio, se introducono nelle impressioni un elemento di chiarezza, possono anche introdurre un ulteriore motivo di errore essendo il suo maneggio non meno complesso di quello delle impressioni. In base a simili constatazioni, non è possibile vedere nel giudizio, almeno nel primo tentativo, qualcosa di diverso dall'opinione, soggetta a tutte le influenze del suo produttore, alla sua esperienza come alle sue aspettative, rinunce e pigrizie. Ogni giudizio va dunque interpretato e indagato in relazione alle possibili cause di errore e falsità, destino al quale non possono sottrarsi soprattutto



quelli che si dicono costruiti soltanto per informarci. Vediamo che la comoda posizione di chi viene informato si trasforma in quella assai meno confortevole di chi deve impegnarsi in un complesso lavoro di interpretazione per separare il vero dal falso. (3)

D'altra parte, anche gli altri osservatori hanno il diritto al loro proprio punto di vista, a pronunciarsi su quanto credono di percepire e sapere, a parte il fatto che su questo "percepire" e "credere" ci sarebbe molto da dire. Così, quello che sembrava un problema semplice, di un osservatore che ha informazioni di prima mano e le comunica a un altro senza distorcerle, diventa un'articolata questione a tre in cui entrano, accanto alla cosa osservata e all'osservatore che la giudica, entra pure la società che giudica di entrambi, benché la sua sapienza faccia spesso più rumore di quanto la sua consistenza autorizzerebbe. In forza del linguaggio comune usato per giudicare delle percezioni, ecco che siamo condotti a valutare la natura e la veridicità dei nostri stessi giudizi, a metterli in relazione con i giudizi degli altri. Del resto, di molti fatti, come per le mele di sopra, non abbiamo nessuna esperienza diretta e li accettiamo come veramente accaduti soltanto sulla testimonianza di altri.

Rapporto vuol dire articolazione e quindi l'associazione del dato a un intero universo mentale nel quale acquista significato e valore, e, infine, viene spiegato e compreso. Ora, un simile universo è ancora quello che si trova in forma potenziale nel linguaggio, così come lo registra e classifica il dizionario, il cui potere esplicativo è conseguenza della sua stessa ricchezza di articolazioni, poiché comprendere vuol dire tanto stabilire rapporti tra dati quanto sostituire un'espressione con un'altra che meglio ne metta in luce il contenuto, dunque meno espressione di pensiero che una sua complessa articolazione. Produzione e traduzione, oltre a portare chiarezza e distinzioni dove prima regnavano oscurità e confusione, significano anche scoprimento del nascosto, il rivelarsi di un pensiero a se stesso, il suo organizzarsi sempre meglio mentre organizza le cognizioni sul mondo.

In effetti, quando le cose singole sono concepite in riferimento a tutte le altre, come accade se dall'osservare, dall'esporsi all'influenza delle cose, si passa al pensare e giudicare, si fa particolarmente sentire l'esigenza dell'ordine, della chiarificazione delle questioni in sospenso, degli interessi, delle aspettative. La comprensione del mondo, che inserisce ogni oggetto, per qualsiasi particolare motivo caduto sotto la nostra attenzione, nell'appropriata relazione mediante la quale si articola con tutte le altre cose e viene spiegato, s'intensifica dunque col procedere della comprensione delle proprie capacità conoscitive che è come dire di se stesso. Al giudizio inerisce quindi un moto interno che, mentre sembra avere come riferimento un oggetto del mondo, lo porta anche ad esaminare se stesso in relazione al compito da portare a termine.

In virtù di siffatte traduzioni e interpretazioni, i giudizi si completano e approfondiscono, ci appropriamo pure dei giudizi degli altri e li trasformiamo in nostri giudizi. A questo punto, la relazione, lo stabilirsi del legame sociale, si condensa in un rapporto tra il giudizio oggetto di esame e quello che ne dà l'interpretazione.

Con l'interpretazione, il giudizio da evento fisico, del quale è lecito cercare la causa o gli effetti, si trasforma in segno che implica un rapporto a tre, uno dei termini della relazione essendo proprio l'interpretazione. Se i giudizi possono venir concepiti anche come reazioni a stimoli, la loro interpretazione supera questo momento di meccanica psicologica per farne un atto dell'intelligenza che, nell'unità e nella distinzione, lega mondo fisico e società, in un complesso unitario che agisce come un tutto, perché ogni azione nasce dall'insieme di quelle già compiute e si inserisce nell'insieme di tutte le altre a venire, sulle quali potrà pronunciarsi in seguito la storia.

### 3.2: La strutturazione relazionale della persona

L'importanza delle negoziazioni nella vita sociale, che è un tessuto senza interruzioni di interpretazioni, è stata già ricordata sopra perché la sopravvivenza si risolve in un rapporto con la muta natura soltanto nell'uomo naturale, nell'individuo come esemplare della specie. Talché, persino nelle società più primitive, le relazioni interpersonali, gli scambi di utilità e di pensieri, diventano altrettanto importanti di quelli con la natura. Transazioni e relazioni vogliono dire sviluppo di un medio linguistico capace di abbracciare tutti i significati che i parlanti sono in grado di scoprire, e, talvolta, creare, in ogni dato o informazione e quindi coinvolgerli nell'azione comune. Da qui il vantaggio dell'uomo civile che vive in un ambiente di relazioni volontarie, dominabili con l'intelligenza, rispetto all'uomo primitivo o a quello delle società tradizionali, con rapporti e punti di vista che si ripetono uguali nel tempo e dove il fuoco creatore dell'interpretazione sembra, se non del tutto spento, almeno soffocato sotto le abitudini la cui persistenza è conseguenza della scarsa elaborazione con la quale sono accolte.

Una ricca e libera vita di relazione si fa dunque apprezzare da quelle persone che non si limitano a reagire agli stimoli del momento ma che vogliono decidere facendo tesoro tanto delle proprie e delle altrui esperienze, così come si trovano depositate nel linguaggio, quanto delle opportunità che la situazione sa offrire. Esse cercano di unire alle proprie forze mentali e materiali quelle degli altri, compresi quegli altri che sono morti ma che hanno lasciato tracce del loro passaggio in questo mondo nella lingua e nelle opere da essi create. A persone siffatte, che onorano se stesse e la società nella quale vivono, si riconosce una saggezza

maturata nel tempo. Esse sono consapevoli del fatto che tutto si decide nel confronto più vasto tra interessi e saperi, e se il cammino della conoscenza è facilitato dal confronto tra opinioni e giudizi, quello delle intraprese nel dominio dei fatti, che sarebbe il cammino delle volontà, richiede a sua volta che, in nome di una mondanità poco disposta ad agire su comando altrui, si scenda a compromessi con i compagni di avventura. Per decidere insieme, e con reciproco giovamento, occorre, oltre alla disponibilità a fornire spiegazioni, la capacità di ascoltare quelle degli altri, attitudine quest'ultima che, se non ha dell'eroico, deve certamente essere classificata tra le qualità meritevoli di abbreviare il nostro soggiorno nel purgatorio. Comunicando e decidendo insieme, possiamo conoscere sempre meglio noi stessi e gli altri, fortificarci con l'esperienza della tribù, con la sua saggezza accumulata nei secoli.

In effetti, il linguaggio è tanto mezzo di espressione, un risvolto della vita privata quando ci si pone a riflettere sui suoi problemi, potendo veicolare significati attinenti alla storia personale, noti soltanto a chi parla, che strumento atto a comunicare informazioni con un contenuto riscontrabile e riconoscibile da molti se non dall'universale. Nella comunicazione, individuo e società si saldano in una unità in cui il primo porta il contributo della sua esperienza unica e irripetibile, il momento eccezionale, ma creativo del mondo, che soltanto all'individuo è dato percepire o intuire, mentre la società fa sentire l'esigenza che una simile singolare esperienza non venga dispersa, presto cancellata da altre dello stesso genere, ma diventi patrimonio comune. Nella comunicazione certamente si trasmettono informazioni mediante le quali la cooperazione diventa possibile, ma vengono anche esplorate le condizioni perché comunicazione e cooperazione possano esserci. Se individuo e società si propongono come i poli opposti di una relazione, è anche dimostrata la loro complementarità, in una reciproca assimilazione che ne fa una realtà unica.

Il dialogo, lo scambio paritario di messaggi, trasformando un'intenzione più o meno informale in una comunicazione valutabile da tutti, aiuta a stabilire la relazione, contribuendo nello stesso tempo a ravvivare le coscienze. Esso è ben diverso da un comando, dall'imposizione che trasforma l'intenzione di una persona nell'azione di un'altra, in generale meno informata sugli obiettivi e le condizioni del compito da eseguire. Un simile comando deriva da una posizione di potere che niente ha a che fare con quel processo di mediazione messo a fondamento del vincolo sociale, quindi non richiede che ci sia sin dall'inizio una qualche parità tra chi comanda e chi è comandato. Tuttavia, colui che riceve un ordine non si comporta come un puro automa che si attiva in base allo stimolo ricevuto, ma prima di ubbidire cerca di formarsene una ragione, di comprenderne estensione e motivi,

al fine di trasformare il comando altrui in uno della sua volontà. Il ripiegamento su se stesso e sul contesto generale anche di colui che riceve un ordine fa capire che, dove interagiscono soggetti umani, il chiarimento delle circostanze più o meno influenti sulla comunicazione diventa di interesse comune e scopo dell'interazione comunicativa è proprio quello di venire a capo di un simile compito. Poiché i diversi personaggi che partecipano alla relazione non sempre hanno attraversato le stesse esperienze e quindi chi parla può fare scelte linguistiche delle quali l'ascoltatore è del tutto inconsapevole, il contenuto di una comunicazione non è completamente rivelato dalla sua forma letterale ma comprende scelte fatte dal parlante chiuse nel segreto della sua coscienza e la cui possibilità appartiene alla natura stessa del linguaggio, che si può appunto vedere come un sistema di possibilità. Un migliore chiarimento si potrà realizzare, come si fa di solito, chiedendo al parlante di spiegarsi meglio. Davanti a termini o costruzioni verbali dal significato ambiguo, espressioni idiosincratiche, differenze linguistiche, ecc., ci si può sempre far intendere da altri, anche i più distanti dalla nostra cultura, ricorrendo a definizioni, traduzioni, parafrasi, sinonimi e persino gesti indicativi, (R. Jakobson, 1985, p.187 e sgg.). La circostanza ci fa dire che i significati, invece di esistere già belli e formati nella lingua, si costituiscono nello scambio, nell'interlocuzione, in una manovra mediatrice consistente nella ricerca di significati comuni.

Dialogando, è possibile rifare in se stesso il processo spirituale dell'interlocutore, visto nella sua unicità di individuo tra altri individui che, per venir presi sul serio come interlocutore o venir contraddetto con cognizione di causa, deve prima venir compreso. Esso è tanto meglio compreso nella sua unicità quanto più attinge nell'universale. (4)

#### NOTE

(1) Se pure possiamo pensare a un soggetto che valuta tra sé la natura e la direzione del suo interesse, per ordinarne gli elementi deve sempre esprimersi, ricorrere ai mezzi della lingua comune, come pure alla lingua comune deve affidarsi per spiegare agli altri cosa va cercando e per far tesoro delle loro risposte, evitare i conflitti che non portano da nessuna parte o, meglio, cercare di ottenerne la collaborazione per raggiungere più agevolmente il proprio scopo.

(2) Le opinioni si presentano come formazioni mentali abbastanza plastiche perché il soggetto possa inclinare verso quella all'apparenza anche contraria alla sua senza dover confessare un qualche cedimento. Infatti, per la scarsa determinazione che le caratterizza, esse possono venir abbandonate o confluire in altre ritenute più affidabili. In realtà, sia nel difendere la sua opinione che accettandone una dagli altri, la persona non fa che seguire il proprio interesse il

quale gli può ben suggerire che, tutto considerato, è meglio modificare in qualche punto un'opinione che difenderla a spada tratta benché rivela di dubbio valore.

(3) Qui sorvoliamo sul fatto che esiste una versione collaudata dell'astuzia mercantile, simile a quella messa in atto da tutti i commessi di negozio del mondo, praticata dai venditori di idee, la quale si maschera di condiscendenza e solidarietà verso la parte che le sta davanti per meglio disarmarne le difese e poi raggiarla.

(4) Nella scuola che programma la propria attività con una certa autonomia, nella scuola che si governa mediante curricula concepiti in relazione alle proprie esigenze formative, che sono esigenze della popolazione scolastica e dell'ambiente che la esprime e ne avvia la formazione, cambia il rapporto tra insegnante e allievo e lo stesso significato del processo di insegnamento-apprendimento. Nella scuola del curriculum, l'educatore abbandona il ruolo di colui che trasmette un sapere precostituito al secondo, il quale da parte sua si limiterebbe a riceverlo e a farlo proprio; al contrario questi, invece di limitarsi ad ascoltare, può contribuire in qualche modo a scoprire ciò che può sapere, che è come uno scoprire se stesso. L'apprendimento verrà così a configurarsi come un continuo processo di scoperta da parte dell'allievo.

Nel processo di insegnamento-apprendimento governato dal curriculum, le transazioni sui significati tra insegnante e allievo può quindi prendere il posto della trasmissione unilaterale. Nell'insegnamento transazionale, all'allievo, il quale, non comprendendo le ragioni delle scelte linguistiche fatte dall'insegnante, e che difficilmente arriva a comprendere il perché di una domanda, sarà lasciata la facoltà di porne a sua volta, di tentare risposte senza esaurirsi nello sforzo di ricordare quella ritenuta corretta. Egli potrà naturalmente anche sbagliare, ma, accorgendosi dei propri errori e correggendoli, può passare a nuovi tentativi meglio concepiti. L'idea di base di questo cambiamento dei ruoli tanto dell'insegnante che dell'allievo è in uno specifico significato attribuito alla comunicazione, che non consiste nel trasmettere messaggi costruiti combinando un materiale già presente nella memoria, bensì nell'assunzione di un ruolo più attivo sia di colui che parla che di chi ascolta, di chi domanda e di chi risponde. L'allievo, col suo domandare e tentare di risponderci, diventa anche lui uno scopritore di significati, attitudine che significa anche capacità di apprendere. (J.S. Bruner, 1998, p.115 e sgg.).

## Cap. 3

### LA GESTIONE DEI MONDI POSSIBILI

#### 1.3: Interesse e conoscenza

La tecnica, intesa nel suo principio antropologico, come insieme di conoscenze e abilità sviluppate per un migliore adattamento all'ambiente, trova posto in una concezione generale dell'homo faber il quale, vivendo e lavorando con gli altri, **prende coscienza dei suoi bisogni** e si adopera per soddisfarli nella maniera più conveniente per lui. Lavorando, egli non si limita a rinunciare alle soddisfazioni immediate che potrebbe trarre dalle risorse dell'ambiente naturale, come del resto fa l'animale, ma cerca di realizzare i propri scopi e con questi il suo stesso essere.

Ponendoci in un simile ordine di idee, la storia della tecnica diventa componente essenziale della storia delle civiltà, che non può essere vista come seguito di azioni capitali di sovrani e generali, eventualmente circondati da poeti e artisti che ne magnificano le imprese e, da complesso di abilità, apprese per via empirica dalle classi subalterne, da mettere poi al servizio di scopi decisi da altri, la tecnica diventa una branca delle attività umane in grado di informare l'intero sistema delle tendenze sociali per dare loro l'esito atteso. La formazione della volontà comune non è pregiudizievole all'integrità delle volontà individuali, ma, al contrario, costituisce la vera garanzia che esse troveranno il modo per diventare più vere ed efficaci.

Questa dimensione culturale della tecnica sembra oscurarsi con l'avvento della tecnica scientifica, la tecnica degli strumenti con cui osservare, misurare, calcolare e fare che integrano un sapere oggettivo e formale, sostanzialmente atemporale, in quanto le stesse relazioni interne ed esterne che esso intrattiene, avendo carattere di possibilità oggettive, non possono che relazionarsi con interessi resi a loro volta formali. Nel mondo delle formalità, sono escluse i rapporti con interessi che emanano dal soggetto individuale e che in qualche modo implicano giudizi di valore

”Infine la natura strumentale degli oggetti della conoscenza rende ragione della posizione centrale delle leggi e relazioni. Queste sono le formulazioni delle uniformità, dalle quali dipende la regolazione intellettuale (o di altra natura) delle cose come apparizioni immediate. La variabilità degli elementi della matematica è speciosa; gli elementi variano indipendentemente l'uno dall'altro, ma non indipendentemente da una relazione con gli altri, essendo la relazione, cioè la legge, l'elemento costante tra le variazioni. E' cosa ovvia che la matematica è il metodo mediante il quale gli elementi possono essere considerati come termini di relazioni costanti e sottoposti ad equazioni ed altre

funzioni di trasformazione e sostituzione” (J. Dewey, 1990, pp.117-8 ).

Quello che Dewey vuole dire è che non occorre confondere la variabilità degli eventi individuali, unici, irriducibili gli uni agli altri, con la variabilità degli elementi oggettivi con cui si vuole dare loro una forma la quale non può che risolversi in una qualche relazione a sua volta oggettiva. Ma le relazioni matematiche non sarebbero associabili alle “apparizioni immediate”, che sono destituite di valori intellettuali, senza passare per una qualche forma di mediazione discorsiva, qui rappresentata dai giudizi che possono pronunciarsi su un oggetto come su se stesso ed esprimono il contenuto mentale tanto delle prime che delle seconde.

Si arriva a formazioni mentali in cui i contingenti interessi, che le singole persone non possono non portare in quello che fanno, invece di costituire una dimensione diversa da quella conoscitiva, formale e universale nell’essenza, la integra e la rende pensabile da parte di un soggetto concreto e storicamente condizionato.

### 2.3: Agire pratico e mezzi tecnici

Tra i comuni atti pratici vanno annoverati le così dette azioni strumentali. Esse sono riconducibili a una prescrizione ipotetica del genere: se vuoi conseguire lo scopo S e ti trovi nelle condizioni C, allora deve applicare la procedura P, una sequenza pianificabile di azioni sufficiente per portare allo scopo.

Quello precedente ha le virtù e i vizi di ogni altro schema, parte illuminando parte oscurando la natura della questione in esame perché se le condizioni C e la procedura P possono essere conosciute con le approssimazioni con cui si conoscono le cause, lo scopo S sta per una posizione rivolta al futuro e quindi tutt’al più esprimibile mediante segni. In effetti, se la conoscenza delle condizioni si risolvono in giudizi su percezioni dirette o su informazioni attendibili, per lo scopo e le procedure tecniche disponibili tra le quali scegliere quelle che fanno al caso nostro dobbiamo contentarci di descrizioni simboliche.

Tuttavia, non si può fare a meno di notare una certa differenza nel tono affermativo tra proposizioni riferibili alle condizioni oggettive che descrivono eventuali procedure tecniche, ipotetiche nella sostanza, e quelle relative agli scopi, riconducibili a posizioni in cui un ruolo essenziale recitano interessi e altre esigenze personali.

Il passaggio dalla considerazione delle possibilità all’azione effettiva è condizionato quindi dalla comune riduzione degli scopi, dei mezzi e delle condizioni nei loro fattori costitutivi i quali, variamente combinati, costituiranno i decorsi d’azione possibili tra i quali effettuare la scelta di quello, o quelli, ritenuti conducano ai risultati più soddisfacenti. Ne seguirà che nelle azioni strumentali l’unico decorso effettivamente adottato verrà concepito nell’insieme di quanti allo stato

sono giudicati possibili, preferendo di volta in volta quello più rispondente alle esigenze del momento, dopo aver dato loro forma adeguata. Qui preghiamo il lettore di porre mente per un attimo alle questioni racchiuse nelle semplici parole di “dare forma adeguata alle esigenze che si vogliono soddisfare”

La cosa diventa chiara già da due esempi tratti dalla pratica comune: se sei stanco e vuoi riposare, allora sdraiati sul divano del salotto, come esempio di azione strumentale nella quale la persona stessa è attore e giudice dell'azione, perché a giudicare del suo stato, delle risorse a sua disposizione e del rimedio immaginato, nonché se lo scopo è stato in tutto o in parte conseguito, c'è soltanto lui. Qui le informazioni necessarie per la decisione si riferiscono ad esperienze personali passate, classificate e immagazzinate nella memoria, mentre la natura del bisogno presente sarà appresa col giudizio dello stesso soggetto che dovrà attivarsi per soddisfarlo.

Prendiamo un altro genere di azione strumentale: se vuoi stare in salute, allora datti alla ginnastica. Qui è presente in modo implicito una conoscenza che può superare la sfera dell'esperienza personale, relativa ai rapporti tra la salute e la ginnastica, di solito nella forma di prescrizioni tecniche di valore universale: la pratica della ginnastica è necessaria per conservarsi in buona salute.

Ora, non si può fare a meno di notare che, mentre nel primo caso, tanto la congruità delle proposizioni riferibili al bisogno o allo scopo, quanto di quelle relative ai mezzi da usare e alle condizioni in cui ci si trova, giudicate dallo stesso soggetto, evenienza che ci riporta alle normali condizioni di vita, con le sue abitudini consolidate che tracciano la via da seguire, nel secondo caso occorra addentrarsi in un'indagine sui rapporti tra la pratica della ginnastica e la salute espressi da prescrizioni per ben operare sono provenienti dalla scienza medica. Ora, gli schemi mentali appresi per via di esperienza e traducibili in comportamenti sui quali siamo nello stesso tempo parte in causa e giudici, non bastano più e occorre mettere all'opera conoscenze di natura tecnica, oggettiva, classificate negli appositi manuali, specie d'archivi a disposizione del pubblico dai quali, se siamo abbastanza esperti nella materia, andiamo ad estrarre le istruzioni che fanno al caso nostro. Ma se nel primo esempio manca l'obbligo della giustificazione oggettiva per l'azione adottata in vista dello scopo, essendo sufficiente per intraprenderla il nostro sperato vantaggio, la soddisfazione che si spera di ricavarne alla fine, nel secondo si può parlare di errore o correttezza dei giudizi, perché tutto quello che facciamo è confrontabile con quanto dovrà seguirne se operiamo nella maniera corretta, come si trova esposto nei relativi manuali che descrivono le operazioni necessarie per stare in salute con la pratica della ginnastica, classificate e ordinate come prescrive la relativa disciplina medica. Ma sia nel primo che nel secondo esempio si decide a seguito di una doppia serie di passaggi: dai nostri bisogni alla loro intellesione in forma discorsiva, la loro ulteriore oggettivazione per metterli in relazione con le utilità esistenti, da una parte; dall'altra, a giudizi intesi a stabilire se i risultati corrispondono a quanto atteso



onde, in mancanza della corrispondenza, correggere in qualche parte o gli scopi o i mezzi.

Esistono però azioni strumentali del tutto oggettive, perché tale deve ritenersi in questo caso anche la preferenza, come la seguente: se vuoi saldare due barre di ferro così e così fatte e disponi di una saldatrice elettrica con le date caratteristiche, devi operare nel modo prescritto dalle relative istruzioni.

In tutte le operazioni con queste caratteristiche, anche lo scopo da conseguire sembra appartenere alle possibilità operative implicite negli strumenti e mezzi adoperati e avere i caratteri di oggettività di questi. Infatti, non sarebbe per niente logico voler realizzare scopi che i mezzi disponibili non consentirebbero. In casi simili, l'errore può essere provocato da una scarsa conoscenza delle tecniche, dei rapporti tra le caratteristiche degli strumenti classificati (del genere di potenza, corrente, ecc.) e delle loro prestazioni, oppure da un falso giudizio percettivo (storico) che ci fa scambiare le caratteristiche dei mezzi a disposizione per altre da quelle che sono, come scambiare per ferro un oggetto che ferro non è, o non si trova nelle condizioni previste da noi e ritenute indispensabile per operare come voluto. Tutti questi giudizi tecnici hanno come condizione il confronto tra le possibilità operative previste per gli strumenti, con quanto rileviamo direttamente su quelli a nostra disposizione. Ne segue pure che ulteriore condizione per la progettazione di decorsi d'azione alternativi e la scelta di quello insieme più efficace a farci raggiungere lo scopo, e più efficiente in relazione alle risorse da impiegare, sarà tanto la scomposizione delle risorse tecniche nei loro fattori costitutivi quanto la trasformazione di bisogni personali in scopi descritti formalmente. (1)

Anche in ambito delle azioni strumentali si può quindi parlare di scelta e, se non di responsabilità, almeno di abilità. In questo senso, le alternative proposte da altri, le loro informazioni spesso non collimanti con le nostre, non vanno viste come ostacoli posti deliberatamente alla nostra decisione, ma come proposte alternative forse migliori delle nostre.

Il passaggio dalle possibilità tecniche al conseguimento dello scopo sarà alla fine l'effetto di una decisione che sappia fondere in un solo atto le conoscenze formali relative alle prime con quelle percettive del contesto storico che l'azione trasforma sia traendone risorse sia immettendovi i suoi risultati finali.

A ragione quest'ultimo genere di azioni è stato definito come strumentale, perché il loro scopo, distinguibile dalla persona che compie l'azione, può essere dedotto dalle possibilità implicite nei mezzi e strumenti adoperati, o adoperabili, e quindi venir deciso da persone diverse da quelle chiamate a realizzarlo che diventano a loro volta strumenti nelle mani delle prime. Nelle azioni strumentali di pretta marca tecnica, l'obbligo della giustificazione proprio delle scelte s'impone meno del controllo a posteriori della corrispondenza tra il risultato atteso e quello realizzato, e può riguardare la questione se gli strumenti sono stati impiegati rispettando o no le prescrizioni del caso.

In ogni caso, sia che si voglia soddisfare un bisogno personale sia che si debba svolgere un compito

tecnico, a sua volta componente di un più vasto progetto, raramente si agisce seguendo una pura e semplice abitudine, ma si cerca di anticipare nel pensiero gli ostacoli, le opportunità e i rischi che potremmo incontrare e di come mettere a frutto le prime e neutralizzare i secondi. Siamo in grado di arrivare allo scopo seguendo percorsi diversi, costruiti mettendo all'opera strumenti e mezzi con caratteristiche diverse, vale a dire, combinando fattori relativi alla velocità e facilità di esecuzione, qualità del risultato finale, costi, ecc. in modo tale da realizzare un decorso ritenuto preferibile agli altri. Un proposito non diventa fatto senza questa indagine preliminare che, inquadrandolo nelle condizioni di realizzazione, nell'insieme dei mezzi disponibili, dunque risolvendolo in relazioni, ne fa un atto di pensiero adeguato e comunicabile agli altri.

Esigere poi la conoscenza del contesto da parte di quanti si trovano impegnati a portare a termine un'azione strumentale non sembra chiedere poco, perché si tratta di avere notizia su molte questioni di fatto, giudicare di preferenze e interessi dei partecipanti, convincerli a fare quanto forse non pensavano di fare, oltre beninteso che capire quali sono i nostri e i loro + interessi e decidere quando possiamo ritenerci soddisfatti. Il risultato sarà una razionalizzazione degli interessi e degli altri fattori in gioco, insieme con la creazione di uno spazio nel quale essi siano rappresentabili, comprensibili e mediabili perché, una volta rappresentati nelle forme della lingua comune, anche gli interessi individuali potranno trovare un medio nel quale riconoscersi ed eventualmente trasformarsi in un interesse comune. La razionalizzazione degli interessi corre parallelamente a quella dei mezzi, descritti sia i primi che i secondi nell'unico linguaggio nel quale entrano in relazione. Nessuna azione che coinvolga più persone sarà possibile se ciascun componente persegue in modo esclusivo i propri scopi, o agisce in base a visioni personali.

La giustificazione delle scelte si pone quindi in maniera diversa a seconda che riguardino gli scopi dell'azione o i mezzi impiegati, compresi i giudizi che procurano le informazioni sul contesto e necessarie all'agire. (2)

Questa configurazione decisionale viene meno in chi agisce come strumento nella mani di interessi altrui, un pericolo sempre in agguato quanto più ci si creda il possesso di un sapere disinteressato! La ritroviamo però in chi si trova a decidere con altri e quindi deve avere presenti, oltre a conoscenze di fatto, conoscenze di interessi e valori che in principio non sono suoi. Mentre nell'eseguire un compito assegnato da altri sono i mezzi stessi a suggerire, o dettare, la linea d'azione più conveniente sul piano del risultato atteso, nella prospettiva più generale delle decisioni prese in comune i criteri di convenienza saranno definiti solidalmente e sotto la responsabilità di quanti partecipano alla scelta. Nelle decisioni collettive l'intuito o le abitudini contano meno della capacità di dare forma a motivi, competenze, scopi, perché soltanto quando sono descritti in una forma comune essi diventano giudicabili e coordinabili in vista dello scopo di un gruppo. Gli interessi, le conoscenze, le risorse

vanno mediate in una sintesi finale, essendo la mediazione il passaggio per inserire in modo più corretto e completo le diverse componenti della decisione nel contesto storico che la esige.

A differenza delle azioni individuali, dove lo scopo sembra nella completa disponibilità del soggetto che decide il quale, a suo giudizio, o meglio, a sua impressione può andare avanti o fermarsi, fatte salve le possibilità implicite negli strumenti e mezzi usati, nelle decisioni relative alle azioni strumentali dei gruppi organici dove interessi, scopi e mezzi sono descritti analiticamente, la presenza di un principio comune diventa indispensabile per poter parlare di decisioni collettive e di cooperazione consapevole. Qui si evidenziano meglio che altrove, le conseguenze provocate dalla separazione degli scopi dai mezzi atti a realizzarli, perché lo scopo, per essere realizzabile, deve prima essere possibile, vale a dire, essere riconoscibile in una qualche possibilità implicita nei mezzi disponibili.

Soltanto passando dai mezzi intesi nella loro rigida e ristretta dimensione oggettiva, necessaria alle competenze tecniche per impiegarle, alle possibilità che implicano, si potrà realizzare la loro associazione a scelte, e quindi a interessi e scopi.

### 3.3: Il possibile e il reale

Prendiamo un'asta, che immaginiamo senza peso, con fulcro nel punto centrale O e in equilibrio sotto l'azione di due pesi uguali nel punto A distanti 3 unità dal punto di sospensione o, e tre pesi, pure uguali tra loro e ai precedenti, agenti in B distante 2 unità rispetto ad O. L'equilibrio si realizza in quanto è rispettata la nota legge che stabilisce l'uguaglianza dei prodotti delle distanze per i pesi ai due lati del fulcro (uguaglianza dei momenti), una legge che evidentemente, fatte salve le ipotesi sulle aste, sul fulcro, sulle costanti ambientali, vale per tutte le aste, indipendentemente dalle loro dimensioni, dal materiale, dalle lunghezze, ecc., come per i pesi che non debbono avere una forma unica o essere fatti di un preciso materiale. La legge dell'equilibrio enunciata sopra, quindi del tutto astratta e può comprendere tutte le situazioni realizzabili modificando posizioni e numero dei pesi, purché resti salva l'uguaglianza dei momenti tra i pesi a sinistra rispetto a quelli a destra del punto di sospensione O. Tutte le altre configurazioni di pesi immaginabili, ma che non rispettino la legge in questione, sono da scartare perché non di equilibrio, sebbene non per questo cessino di essere pensabili. Invece, le configurazioni per le quali momento dei pesi a sinistra = momento dei pesi a destra sono, oltre che pensabili, anche realizzabili. In altre parole, lo spazio dei casi pensabili è più vasto di quello dei casi realizzabili, che è compreso nel primo. In ogni modo, queste considerazioni si applicano alle situazioni ideali immaginate sopra, perché quando si opera con oggetti concreti, quelli con cui si

realizzano gli esperimenti veri e propri, esse sono più o meno violate. Detto altrimenti, possiamo immaginare ogni caso concreto di equilibrio realizzato con i pesi e dato all'osservazione come circondato da infiniti altri casi, parte realizzabili altri soltanto pensabili, senza i quali risulterebbero impossibile innestare giudizi e ragionamenti sui dati di osservazione e l'osservazione stessa si ridurrebbe a una rapsodia di rappresentazioni che, senza alcun legame reciproco, passerebbero da una percezione immediata a un ricordo non più recuperabile.

E in effetti le esperienze, quali le percezioni e quanto sappiamo sui contesti, ci fanno conoscere, non ignorano le considerazioni di sopra. Dove infatti le percezioni ci rendono evidenti le concrete qualità degli oggetti, il giudizio, contesto com'è di concetti, associa ai dati percepiti uno spazio logico nel quale questi entrano in relazione con infiniti altri dati che aiutano a spiegarli. Muovendoci in questo spazio di relazioni, possiamo procedere per tentativi, con esperimenti mentali dove le proprietà delle cose sono espresse mediante predicati cosali osservabili sui quali possono far presa tanto i giudizi di osservazione che i ragionamenti qualitativi del caso. Nei casi concreti, se non ricorresse all'astrazione degli infiniti dettagli che li caratterizzano l'osservatore finirebbe per perdersi nell'infinità dei fattori da prendere in considerazione e il risultato sarebbe l'arresto dell'indagine già ai primi passi. Ecco perché torna utile procedere per via di esperimenti mentali nei quali le ipotesi qualitative immaginate possono essere rapidamente esaminate e, se trovate poco valide, scartate per passare ad altre fino a quando non se ne trova una che, avendo superata questi controlli qualitativi, può venir sottoposta alle più complesse e precise indagini quantitative e quindi arrivare alla legge matematica come quella riportata sopra.

Ora, se nel passaggio dal reale al possibile possono essere d'aiuto l'astrazione e la generalizzazione sulle quali si sono spese molte parole, nel movimento inverso, dobbiamo distinguere due momenti. Nel passaggio dal generale al particolare, che in ogni caso si riduce in forma di proposizioni che sono combinazioni di concetti, il metodo consigliato è quello della deduzione, dimostrando che il caso particolare rientra in quello generale avanzato come ipotesi che in questo modo viene rafforzata. Resta da chiarire come si possa passare dal particolare all'individuale, che è affermazione su situazioni concrete, uniche e irripetibili, sfuggenti ai consueti tentativi di determinarli mediante concetti. Siamo in presenza di un momento caratteristico, di fondamentale importanza scientifica e filosofica. Qui ci aiutano le indagini logiche le quali, connettendo i problemi di esistenza a quelli di verità, permettono di parlare con spirito di verità anche degli eventi la cui singolarità è a garanzia prima di tutto della loro esistenza.

#### 4.3:La tecnica e la costruzione dei mondi possibili

Con una rigorosa analisi dei concetti della scienza empirica, Carnap ha mostrato come l'applicazione della scienza ai problemi pratici sia condizionata da una particolare operazione consistente nell'esplicazione del loro contenuto logico, in buona sostanza quegli atti di predicazione dei quali i concetti e le leggi scientifici rappresentano le sintesi. Applicabile e applicata a tutte le scienze empiriche, essa supera i loro modi caratteristici di costruire i concetti, che si trasformano tutti in combinazioni di predicati cosali osservabili e operatori logici. In questo modo, la nuova scienza unificata può abbracciare la conoscenza di quegli interessi che le scienze empiriche considerano soltanto per escluderne gli effetti, al contrario delle tecniche che si definiscono proprio per l'impiego di concetti comprendenti nozioni scientifiche e altre relative a interessi.

Nella sua opera di unificazione, il riduzionismo logistico dunque non si limita ai concetti delle scienze della natura, ma investe anche quelle discipline relative allo studio dell'uomo che si riferiscono ai bisogni e agli scopi, e le assimila metodologicamente alle conoscenze empiriche. La comune riduzione delle scienze empiriche a una base di predicati cosali osservabili ha dunque la conseguenza di metterci nelle condizioni di poter considerare insieme le conoscenze oggettive con gli interessi che ne governano l'uso. Soltanto in virtù di una simile conoscenza delle basi comuni delle conoscenze e degli interessi, individuali e sociali, diventerebbe possibile la valorizzazione positivista delle competenze particolari nel lavoro sociale, la condivisione degli obiettivi, la soluzione dei problemi pratici (fabbricare un microfono, una scarpa, un'auto e altrettali, costruire un ospedale, un ponte) aventi a che fare con interessi, utilità, conoscenza di contingenze e condizioni realizzabili con percezioni e giudizi, la mobilitazione di competenze della più varia natura. Questa dimensione unitaria è propria di ogni fatto pratico, come la soddisfazione di un bisogno, la produzione di un'utilità, che in genere ha luogo mettendo all'opera strumenti, e dunque i saperi che essi incorporano, nonché quelli relativi alle condizioni psicologiche all'origine degli scopi degli agenti umani.

Parlando più in generale, se l'azione pratica include anche atti conoscitivi di ordine generale e determinazioni in base a prese di coscienza di interessi e valori, essa è condizionata anche dalle possibilità precostituite dagli stessi mezzi da impiegare, che la loro storia, della quale industria e commercio si presentano come i ministri, mette a sua disposizione. Vedere in un processo decisionale soltanto la somma di contributi specialistici significa alla fine fare torto alla sua reale natura sintetica, come momento in cui s'incontrano passato e futuro, potere e volere, l'esperienza acquisita e quella che andremo a fare e che presto diventerà a sua volta passato, materiale per le future azioni. Tuttavia, per quanto condizionata dalle opportunità esistenti, la tecnica ne produce incessantemente di nuove, come disposizione di nuove e impensate possibilità d'azione, incentivi per attivare il pensiero a combinare le cose esistenti, immaginare nuovi scopi e tentare persino di realizzarli. Tutto questo ci fa dire che pensare il mondo come costituito da una pesante zavorra di oggetti è vederlo sotto una falsa

luce. Gli oggetti percepiti rappresentano soltanto la punta di un iceberg del quale la parte maggiore si trova sotto l'immagine che il mondo rinvia, costituita dalla rete di relazioni significative di possibilità che la mente scopre dietro le apparenze e che le lega tra loro, alle cose che sono state e a quelle che saranno nel futuro.

Ci debbono essere possibilità perché l'interesse possa trovare quelle più idonee in merito alla soddisfazione attesa. Soltanto abbassando lo status di quanto si reputa reale allo status di fascio di possibilità che l'interesse, considerato un intruso nelle questioni teoriche, può liberarsi della taccia di essere causa di errori. Parliamo allora di ipotesi, proposizioni di prova sostenute da alcuni fatti interpretabili alla luce di quelle ipotesi, non loro prove definitive.

“Nelle generazioni passate si aveva un migliaio di uomini per ogni occasione, mentre oggi si hanno mille occasioni per ogni uomo. Le cose in questo paese sono cambiate appunto per questo motivo.

Tuttavia, mentre l'industria ingrandiva, le occasioni erano rare. Gli uomini vedevano una via sola e tutti volevano andare per quella. Naturalmente alcuni erano scartati, si avevano più uomini che occasioni. E' questa la ragione per cui la concorrenza nei tempi passati fu tanto aspra e crudele. Non esistevano sufficienti grandi occasioni da poter seguire.

Ma con lo sviluppo dell'industria si aperse un nuovo mondo di occasioni”(H. Ford, 1926, pp. 3-4).

La politica di Ford, come quella di ogni grande imprenditore organizzatore di mezzi produttivi e di uomini, era di vedere oltre le cose le opportunità di cui le prime sono come i segni. Questo diramarsi del dato in molteplici direzioni invita a liberarsi dalle abitudini mentali, dalla tendenza a preferire le soluzioni precostituite dei nuovi problemi, a immaginare nuove strade o decorsi d'azione ed, eventualmente, avviarne la realizzazione. Il futuro si costruisce combinando queste opportunità nel modo conveniente, che significa nel modo rispondente alle loro modalità d'azione e ai nostri interessi. Ad esempio, dove il profano vede soltanto del legno pregiato, l'occhio esperto del tecnico va oltre le prime impressioni e, facendo intervenire vari altri fattori, scorge il volante di automobile nel quale il primo è trasformabile. Ma il legno pregiato è pure costoso. Allora l'inventore si rivolge alla paglia, un materiale di scarto ritenuto senza alcun valore, e prima immagina, in seguito progetta e infine realizza, varie combinazioni di materiali e processi, per arrivare a un particolare processo di trasformazione il cui risultato finale sarà un materiale sintetico adatto alla fabbricazione dei volanti di automobili, chiamato fordite. “La paglia, la gomma base, lo zolfo, la silice e gli altri ingredienti vengono mescolati in masse di circa 75 chili l'una, che passano quindi ai macinatori della gomma, dove vengono mescolati per 45 minuti in laminatoi riscaldati. Ecc. ecc.” (ibidem, p.54). Con queste parole il grande tecnico e organizzatore americano dimostra di aver ben compreso lo spirito dell'industria che non è quello della ripetizione dell'esistente o, il che è anche peggio, della ripetizione meccanica dell'esistente, bensì di far fruttare la finestra sulle possibilità che ogni oggetto vecchio o nuovo sempre apre sul mondo, un

processo che si svolge per via di continui e sistematici adattamenti del vecchio al nuovo. Si tratta di tentare soluzioni nuove e impensate ai problemi dell'industria che però ai fatti si rivelerebbero più efficaci oltre che più efficienti di quelle solite, soprattutto dove quelle solite manchino.

L'oggetto, prima di essere visto nella sua manipolabilità, ha una storia nella quale andrebbe collocata. Lo sperimentalismo fordiano mirava a ricercare le controprove degli esperimenti mentali che sogliono precedere e accompagnare la formulazione e l'esecuzione dei propositi. Essi acquistano il significato e la portata di una concezione integrale nel lavoro organizzato, laddove nella vita comune rimane allo stato di tentativo, spesso fatti a caso. Conclusione che si fa apprezzare soprattutto nel lavoro intellettuale, dove l'impiego sistematico dei concetti comporta pure il sistematico pericolo della reificazione, che sarebbe il loro annullamento come concetti.

Ma a ben vedere, non possiamo evitare di riconoscere in questo passaggio dalle opportunità ai progetti realizzabili anche i comportamenti dell'uomo comune quando si trova di fronte a un problema da risolvere e ne viene fuori prima cercando di applicare quanto ha già avuto modo di sperimentare e, se questo primo tentativo non riesce, immaginando e realizzando decorsi d'azione, almeno sotto qualche aspetto, originali, riconoscendo nel frattempo che, per attivarsi, il pensiero deve correre il rischio di tentare cose nuove. L'universalità di un simile metodo trova conferma in un ulteriore esempio, questa volta relativo a un grande progetto di ricerca invece che alle pratiche della grande industria.

Ci riferiamo allo statunitense Progetto Apollo, varato nel 1957, che aveva come scopo di portare l'uomo sulla luna nell'arco di dieci anni, come effettivamente avvenne e con pieno successo.

“Il successo spettacolare del programma Apollo fu dovuto, in ultima analisi, a una rivoluzione nella gestione del progetto che riuscì di saldare insieme governo, industria e università in un unico sforzo. Ciò significò in pratica ideare nuovi sistemi e nuove tecniche (in particolare per i controlli di qualità), spesso con il supporto di programmi per il calcolatore per dirigere nel tempo e nello spazio le attività mentali e fisiche delle 500 000 persone impegnate nel programma. Solo così ciascun partecipante fu in grado di contribuire al progetto con le sue risorse migliori....La funzione della NASA fu, in primo luogo, di integrazione e di coordinamento. Essa agì da punto di riferimento, favorendo altresì lo scambio proficuo di competenze specifiche e di esperienze da un'industria all'altra” (A. R. Michaelis, 1996, p. 177 e sg.).

I controlli di qualità hanno come condizione l'esistenza di standard qualitativi per i prodotti finali riconoscibili da tutte le sotto organizzazioni partecipanti al progetto.

Tutto questo va bene, ma senza l'orientamento a uno scopo comune di tutto il personale, senza l'uso di una lingua orientata alle cose e alle esperienze dirette, così come sono percepite e volute dai diversi individui, e per questo comprendente come sue parti le lingue delle varie specializzazioni, dunque

compresa da tutti, l'intesa sarebbe stata impossibile e l'intero programma si sarebbe conclusa, novella torre di Babele, col fallimento che ogni confusione porta con sé. La lingua delle cose, degli interessi e dei relativi giudizi e credenze, è dunque essenziale per l'intesa con gli altri come lo è per intendersi con se stessi, perché non si può sapere niente su che cosa si vuole e si sta facendo senza una conoscenza che, da neutrale e oggettiva, si faccia interessata, e, dall'oggetto, si rivolga finalmente al soggetto che resta il centro dinamico e ordinatore di ogni fatto.

Negli esempi di sopra, abbiamo potuto descrivere di come gli uomini reagiscano quando debbono affrontare situazioni problematiche, ovvero, quando le soluzioni abituali si rivelano inefficaci o sono ripudiate per altri motivi. In situazioni di questo genere, è impossibile trovare una soluzione soddisfacente al primo colpo, perché non solo è sconosciuta la soluzione ma anche il problema deve ancora essere chiarito. Il primo aiuto viene allora dall'immaginazione, che ci invita ad esplorare le situazioni vissute, non arretrando nemmeno dinanzi all'**impensato**, nel quale, fatto oggetto di esami più accurati, può persino trovarsi la soluzione invano cercata altrove.

### 5.3: Il possibile e il reale secondo Piaget

Studiando lo sviluppo dell'intelligenza nel fanciullo, lo psicologo ginevrino J. Piaget arriva a conclusioni che hanno un interesse diretto per il nostro discorso, motivo quindi per occuparcene qui.

Per il Ginevrino, il fanciullo passerebbe gradualmente da una condizione di totale dipendenza da meccanismi innati di riflessi e istinti, la unica e primordiale forma di intelligenza possibile nel suo primo periodo di vita, attraverso l'acquisizione graduale di forme di reazione sempre più complesse rispetto al proprio ambiente e alle insorgenze che lo caratterizzano, a una fase in cui i suoi comportamenti sarebbero guidati da percezioni globali delle situazioni le quali, in mancanza del sostegno del linguaggio, non si comporrebbero in un ordine concettuale ma verrebbero assunte nella loro singolarità. Piaget considera questa fase dello sviluppo dell'infante, essenzialmente prelogica, chiusa entro i circuiti della sensibilità e della motricità, in cui egli, dotando gli oggetti di una specie di animazione, ne assimila le azioni alle proprie (J. Piaget, B. Inhelder, 1980, p.243). Questa dipendenza del fanciullo dalle reazioni immediate rispetto alla situazione nella quale gli è dato vivere continuerebbe anche nella fase successiva dove però, a suo dire, egli comincia a compiere i primi ordinamenti senza tuttavia poter prescindere dal contatto percettivo degli stessi oggetti che quasi gli suggeriscono le azioni da compiere. Ora però la stretta dipendenza dei comportamenti del fanciullo dalle cose percepite e manipolate si allenta ed egli comincia ad agire autonomamente. Le sue operazioni non più isolate le une dalle altre "si coordinano in strutture definite (classificazioni, seriazioni, corrispondenze) che si conserveranno per tutta la vita" (ibidem, p.245). La strutturazione delle operazioni in sistemi oggettivabili, la loro reversibilità, preannunciano l'apparizione delle possibilità come distinte dalla realtà concreta, caratterizzata dal fatto di manifestarsi come unica e irripetibile. In possesso dell'intelligenza operatoria, il fanciullo, invece di restare quasi prigioniero dell'azione che va compiendo, la mette in relazione alle altre possibili, inserite in una struttura che le



fa concepire nelle mutue relazioni e rispetto alle quali la giudica.

La successiva evoluzione porta il fanciullo sino alle soglie dell'adolescenza, quando, all'età di circa 11-12 anni, il suo atteggiamento rispetto al mondo e alla società comincia a cambiare drasticamente. Alle reazioni rispetto alle situazioni percepite nei loro rapporti replicabili operativamente, si aggiunge una capacità di riflessione segnalata dalla sua nuova attitudine a sovrapporre ai dati singoli e alle strutture d'insieme realizzate nel precedente periodo operatorio quei giudizi e quelle categorie che l'acquisizione delle forme del linguaggio porta con sé. Si tratta di un passaggio decisivo perché ora egli non si limita più a compiere le strutturazioni operative suggerite dalle possibilità percepite nelle cose stesse, ma può comprenderle nell'insieme dei loro rapporti, arrivando a giudicare delle proprie operazioni e di se stesso, che poi non significa altro che una raggiunta capacità di percepirsi in relazione ai contesti rispetto ai quali la sua azione viene intesa. Nella nuova autonomia spirituale, la sottomissione dell'adolescente alle situazioni in cui si trova a vivere si muta in un rapporto di scambio in cui il dato percepito e vissuto, sempre unico nel suo genere, diventa l'occasione per richiamare tutta una serie di altre esperienze rispetto alle quali esso viene giudicato e quindi incluso in qualche sistema di rapporti. Questo nuovo rapporto tra ciò che si sperimenta e vive e il vissuto già sistemato nella memoria, ha profonde implicazioni sul modo di concepire se stesso e la sua azione sul mondo perché ora il ragazzo, liberato in una certa misura dai meccanismi che legano percezioni e comportamenti, può concepire la sua azione sull'ambiente mettendola in relazione a tutta l'esperienza trascorsa come a quella degli altri, insieme alle sue esigenze e possibilità attuali che è la condizione indispensabile per immaginare piani d'azione alternativi e scegliere quello ritenuto per qualche aspetto migliore. Egli non si limita più a reagire agli stimoli provenienti dall'esterno ma, prima di compiere i suoi passi considera le diverse alternative che ha davanti a sé per scartare tutte quelle che gli sembrano non corrispondenti ai bisogni a vantaggio di quell'unica che, a proprio giudizio, sembra in grado di portarlo dove vuole arrivare.

Sovrapponendo alle percezioni un mondo di alternative possibili presenti soltanto nella sua mente, il giovane entra in possesso di un nuovo mondo di rapporti logici, in definitiva una nuova forma di pensiero, che gli fa acquistare autonomia di giudizio rispetto al mondo delle cose al quale in precedenza l'intelligenza era sottomessa. (3) Lo stesso dato concreto diventa tale soltanto in quanto può venir collocato in questa rete di rapporti che in qualche modo aiutano a dargli un significato, a spiegarlo. Per l'adolescente, come per l'uomo maturo, il concreto, il così detto reale, non è separabile dal possibile che, collocando un dato in una rete di rapporti con altri dati, gli conferisce significato e lo spiega. In virtù di questa nuova struttura di pensiero, l'adolescente sente di non dipendere dagli adulti come vi dipendeva nella sua esistenza di fanciullo, ma capisce che può fare piani per il futuro, immaginare mondi alternativi a quello adulto, dove alcune storture di questo, se non tutte, siano eliminate dalla radice. Da qui il noto fenomeno dell'estremismo giovanile, la predilezione del giovane a cambiare il mondo, l'incapacità di apprezzare la matura arte del compromesso.

“L'adolescente, al contrario, riflette sul suo pensiero e costruisce teorie. Che queste siano ristrette, erronee e, soprattutto, quasi sempre poco originali non importa. Dal punto di vista funzionale questi sistemi presentano un significato essenziale: essi permettono all'adolescente di inserirsi moralmente e

intellettualmente nella società degli adulti, sia di elaborare progetti di vita e dei programmi di riforme”(ibidem,p.339). In altre parole, il giovane non entra nella società degli adulti senza conflitti, accettandone a occhi chiusi consuetudine, istituzioni e valori, ma contrappone al mondo che trova davanti a sé, con tutti i suoi difetti, mondi propri che, per essere produzioni fantastiche, esonerate dall’obbligo di essere realizzabili, possono avere tutte le perfezioni dell’ideale. La lunga lotta che intratterrà in seguito col mondo, rappresenta altrettante fasi di un processo di adattamento in cui alle molte rinunce delle sue idee più care corrispondono l’accettazione di compromessi non sempre rispettosi del suo orgoglio.

#### NOTE

(1)La natura formale dei sistemi di possibilità tecniche trovate per via di riduzioni, se non consente di introdurre nelle nostre considerazioni i particolari individui, consente di risolvere i problemi della scelta relativa a interessi sociali formalmente determinati per mezzo di calcoli appropriati, quali ci vengono fatti conoscere dalla ricerca operativa. Il problema diventa ora quello di trovare con un calcolo il decorso d’azione nel quale è dato rilevare la migliore allocazione delle risorse in relazione a *una certa funzione obiettivo*. Qui ‘migliore’ ha un senso specifico e fa riferimento a qualche caratteristica di semplicità, di minor costo, minor tempo di esecuzione, ecc. di un decorso rispetto agli altri.

Il calcolo può sostituire il ragionamento discorsivo perché gli è strettamente affine.

(2)Lo stesso pragmatismo, se non si propone come filosofia della tecnica, si propone come filosofia della prassi in un mondo di mezzi tecnici oggettivi, coordinabili in relazione a finalità pratiche con il rigore del ragionamento discorsivo. Rigore non necessario dove i bisogni da soddisfare sono quelli liberamente interpretati dai soggetti, e quindi non riducibili al denominatore comune delle produzioni in grande serie, dalle quali nascono anche le sottoculture pubblicitarie e di consumo a loro volta assurte al ruolo di attività industriali.

(3)Cessa allora in larga misura la dipendenza del fanciullo dalla rapsodia di sensazione e immagini che lo legavano alle impressioni del momento e comincia a percepire i nessi che le legano: comincia a percepire un mondo.

## Cap. 4

### NECESSITA' DELLE ORGANIZZAZIONI

#### 1.4: Tre livelli di organizzazione

1. Nelle organizzazioni nelle quali ci si preoccupa soprattutto del rendimento, come in quelle operanti nell'ambito di economie competitive, i relativi criteri di razionalità amministrativa comprendono la loro divisione in tre livelli distinti e coordinati:

- a) un livello tecnico;
- b) un livello istituzionale;
- c) un livello manageriale che media tra il primo e il secondo.

Qui lasciamo da parte le organizzazioni del tipo di istituzioni pubbliche che rispondono soprattutto a criteri di equità e garantismo sui quali vigilano gli organismi politici.

In ogni caso, è da ammettere che se nelle organizzazioni la prima preoccupazione deve essere ed è quella di definire la propria ragion d'essere ( la ragione sociale) e gli scopi generali che intende assumere come guide, la seconda sarà di individuare tutta una serie di scopi particolari che, organizzati secondo livelli di generalità crescente, permettano il conseguimento degli scopi generali ai quali questi sono subordinati( J. D. Thompson, 2002 )

Nel livello tecnico, che rappresenta nell'organizzazione quello che lascia minore libertà di scelta, il criterio fondamentale è quello dell'operatività nel rispetto di regole note, tra le quali, in molti casi, occorre mettere le relazioni di causa ed effetto, dove l'effetto di una causa precedente diventa a sua volta causa di un nuovo effetto e, procedendo nello stesso modo, sino ad ottenere un risultato che, effetto di precedenti cause, corrisponda pure a un obiettivo voluto. Ma l'organizzazione tecnica non si limita e utilizzare sequenze ordinate di relazioni causa-effetto, perché può anche far concorrere molti effetti per produrre una sola causa. In primo luogo, il livello tecnico riguarda i mezzi i quali, operando secondo la logica loro propria, quella dei rapporti causa-effetto, permettano di conseguire gli obiettivi stabiliti dal livello istituzionale, responsabile della gestione dell'organizzazione vista nella sua totalità, perciò ne stabilisce gli scopi generali e ne controlla la realizzazione. Nel livello tecnico, le decisioni possono riguardare soprattutto la prescrizione da seguire o la regola da applicare, dove gli errori di valutazione sono rilevabili dalla mancanza dell'effetto che dovrebbe seguire necessariamente dalle cause ammesse senza che l'uomo vi possa intervenire, che poi sarebbe un decidere limitato perché a

lavorare poi saranno le forze naturali.

Venendo al livello manageriale, che si trova in mezzo ai primi due, si può vedere come quello che opera la loro mediazione e stabilisce le premesse decisionali in base alle quali operano i livelli tecnici e che hanno origine non in relazioni causa-effetto bensì in interessi da soddisfare, quindi in atti di volontà e in vere e proprie decisioni. D'altra parte, questi atti di volontà non sono affermati nel vuoto, ma sono condizionate dalla disponibilità delle risorse tecniche e umane necessarie delle quali essi debbono tener conto sia riguardo ai loro limiti che alle loro possibilità e convenienze.

Stando così le cose, il manager d'azienda si viene a trovare al centro di processi decisionali nei quali si organizzano possibilità tecniche per soddisfare bisogni o interessi, che è la definizione classica dell'imprenditore, ruolo che egli esercita collettivamente con gli altri manager. Essi quindi esprimono e soddisfano alcune esigenze primarie in merito alla gestione delle organizzazioni. Trattandosi di decisioni collettive e pubbliche, le loro ragioni non possono restare sigillate negli animi di quanti vi si trovano coinvolti direttamente, come accade nelle decisioni più comuni dove ci si può esimere dal manifestarne le ragioni che spesso sono suggerite dai contesti particolari, ma debbono potersi esporre e anche lasciare traccia documentale affinché le decisioni di oggi possano riallacciarsi a quelle di ieri come a quelle di domani e, insieme con le loro conseguenze, costituire la storia alla quale l'organizzazione possa richiamarsi e tener fede nel futuro come anche permetterne la rivisitazione al fine di emendarle da errori e incomprensioni.

2. Il punto di vista del manager sulla tecnica non può essere quello del tecnico che veramente non ha punti di vista sulla tecnica, vale a dire, la *comprende* perché non considera quello che fa col distacco necessario da farglielo vedere nell'insieme delle relazioni con le condizioni da cui dipende, ma procede in base alle regole della professione, nell'ignoranza, staremmo per dire salutare, delle regole di tecniche riconosciute da professioni diverse dalla sua. Trovandosi a mediare tra il mondo degli interessi, degli atti di volontà governati dal sistema legale, e il mondo delle regole tecniche oggettive, egli può evitare dall'addentrarsi nelle specificità di una particolare tecnica soltanto per poter padroneggiare meglio le caratteristiche comuni a tutte. Dovendo essere edotto della natura e dei limiti delle tecniche particolari, le intenderà più come attività umana che come repertorio di prescrizioni del genere se...allora... a cui fare appello quando siano soddisfatte le richieste condizioni. Ma nemmeno la competenza tecnica può sfuggire alle leggi che la governano e che chiamano in causa, prima che i presunti oggetti di cui si occupa, il soggetto che lavora, e che lavorando non può non pensare, un genere di attività che invece di limitarsi a seguire le prescrizioni di un mestiere ne vuole conoscere le condizioni e le conseguenze, quindi le relazioni con i relativi contesti, una competenza che non si apprende dai manuali ma si forma riflettendo sui propri casi, sui propri errori e sulle correzioni

adottate. E' qui che si può apprezzare l'abito degli esperimenti mentali nel dominio delle possibilità nel quale ogni oggetto trae dalle sue relazioni con gli altri oggetti motivi per la sua storia futura. Sarà allora l'oggetto stesso a reclamare questa emancipazione dalla concezione che lo vede caratterizzata dai suoi stessi limiti, perché le sue proprietà, se servono a definirlo, servono pure a relazionarlo agli infiniti altri oggetti che esso richiama, e quindi a trasformarlo, da oggetto che era all'inizio, in concetto, in apertura su un mondo mentale di virtualità e relazioni al quale questo consente l'accesso. (1)

Stando così le cose, lo stesso lavoro tecnico acquista un diverso significato rispetto a quello che lo vuole esecuzione di mansioni prescritte da altri e sotto il loro controllo. Caratterizzati gli oggetti come fasci di possibilità, dunque come segni di concetti, essi perdono quello che avevano di unilaterale, di inassimilabile, per trasformarsi in elementi di relazioni tra la quali esercitare la scelta e quindi decidere nel variare delle condizioni storiche in cui a decidere si è chiamati. E se il dominio delle possibilità appartiene alla teoria e quello delle scelte alla prassi, teoria e prassi si congiungono nel lavoro, dove sono in gioco momenti conoscitivi e momenti pratici di decisioni e assunzioni di responsabilità, una condizione tale da mettere in tensione tutte le capacità conoscitive e pratiche dei soggetti, tensione alla quale molti preferiscono sottrarsi cercando più comode soluzioni nella sottomissione alle decisioni altrui che hanno il potere di eliminare, con le esplorazioni nel dominio del possibile, anche le più dure forme di assunzione di responsabilità che ogni scegliere sempre porta con sé,.

## 2.4: I problemi decisionali nelle organizzazioni

Gli scopi che l'individuo concepisce nel proprio interesse e cerca di conseguire come meglio può e crede, non rappresentano certo quelle faccende così trascurabili come un certo pensiero che procede per concetti generici, e quindi tendente all'omologazione, vorrebbe farci credere. Essi tuttavia sembrano destinati a restare questioni personali, indotti come sono ad aggirarsi in un mondo di abitudini e impulsi irriproducibili nel quale i bisogni si confondono con i mezzi di una loro soddisfazione, con la conseguenza di quella reificazione dei primi ora compresi come disposizione degli oggetti dalle cui levigate superfici le oscurità dei bisogni .ricevono sorprendenti illuminazioni, necessarie peraltro per venir compresi da quanti hanno l'abitudine di sostare dinanzi ai cartelloni pubblicitari.

Dall'altro canto, come ogni fenomeno, i bisogni sono compresi quando si trasformano in giudizi, quindi in fatti di comunicazione in cui, mentre si socializzano, accedono pure al rango di fatti di coscienza e anzi si può dire che soltanto allora diventa possibile valutarlo in relazione sia al suo significato che alle condizioni della sua soddisfazione. I bisogni non sono scopi, perché mentre i primi in origine sono percepiti soltanto come impressione di mancare di qualcosa e quindi come sensazione

di disagio, qualcosa che si confonde con gli accadimenti del corpo, si potrà cominciare a parlare di scopi quando la sensazione sia stata chiarita, dove il chiarimento comporta tanto la possibilità di mettere i bisogni in relazione alle esigenze sentite come reali dai soggetti quanto rispetto alle condizioni del mondo nel quale dovranno trovare soddisfazione. I bisogni acquistano i loro reali lineamenti in un processo di chiarificazione insieme interiore e sociale che chiama in causa le esigenze più profonde degli individui, interessati a quella chiarezza circa i propri motivi interiori e le condizioni del mondo, come al riconoscimento dei valori in cui credono, un processo tale da mettere alla prova tanto la loro dimensione culturale che quella morale.

Questa esigenza di chiarezza si faceva sentire anche nel mondo dei lavori artigiani, dove gli strumenti erano mossi dalla volontà stessa dell'artefice, per il quale quindi l'unità tra bisogni e attività volta a soddisfarli era un dato acquisito in partenza, sebbene a un livello di consapevolezza non certo molto elevato, unità che non escludeva la sotto determinazione delle possibilità realizzatrici rispetto alla vastità dei desideri ai quali si cercava di tener dietro. Da qui la tendenza ad associarsi ad altri individui per poter fruire delle abilità altrui anche laddove si trattava di realizzare propri scopi.

Anche l'uomo moderno è sotto determinato rispetto ai propri compiti storici, a meno che non cooperi con altri uomini, sotto determinati al pari di lui, per realizzare scopi che l'esistenza storica di mezzi adeguati concorre a rendere possibili.

Nel mondo della tecnica, o delle possibilità operative descritte da teorie formali che cercano di definire da sé i criteri per giustificare la propria esistenza, la cooperazione diventa una necessità imposta da quella stessa razionalità che governa i processi decisionali nei quali mezzi tecnici sono messi al servizio di scopi intesi alla soddisfazione di bisogni. Ciò comporta una riorganizzazione intellettuale e pratica delle competenze e delle volontà nella quale è chiamata a partecipare l'intero mondo sociale e dove quindi una più grande parte deve venir recitata dalla comunicazione, dalla cultura e dai valori condivisi dai partecipanti. Ne osserviamo i fenomeni più caratteristici in quelle organizzazioni che concepiscono e realizzano scopi di diversa natura, ma tutti accomunati dal fatto di superare le risorse di competenza e volere dei singoli, e quindi tali da risultare concepibili e realizzabili soltanto in un quadro di lavoro socialmente caratterizzato.

Si usa definire l'imprenditore come colui che organizza possibilità tecniche per soddisfare bisogni. Stando a questa definizione, è imprenditore l'organizzatore e gestore di un'impresa manifatturiera produttrice di beni materiali; come lo è il dirigente, o i dirigenti, di un ospedale che organizza risorse mediche per soddisfare bisogni di salute della popolazione, o il dirigente scolastico che organizza risorse didattiche per soddisfare bisogni di istruzione della popolazione servita da quella scuola. (2) Ciascuna di queste organizzazioni mobilita un numero e una varietà di competenze, di mezzi e di

volontà, che senza il ricorso a un principio comune difficilmente potrebbero essere volte alla realizzazione di uno scopo definito e unico e tale da caratterizzare l'organizzazione come istituzione. E in effetti, dobbiamo pensare all'azione organizzativa come la messa all'opera di conoscenze (tecniche, amministrative, psicologiche, sociologiche, ecc.) riunite dallo stesso scopo comune: la realizzazione di un fatto pratico attorno al quale convergano bisogni, interessi, conoscenze di un numero, talvolta molto grande, di individui. Le decisioni entro le organizzazioni hanno un carattere definibile come enciclopedico, dove però le competenze e le volontà sono tutte volte alla realizzazione dello scopo dell'istituzione vista come un tutto.

Ora, se è vero quanto pensavano gli uomini dell'Encyclopédie che su questo punto condividevano la concezione tanto del razionalismo che dell'empirismo, allora le cose vanno viste come segni e come questi si richiamano a vicenda per formare sistemi di concetti e di segni descrivibili come archivi che ogni individuo va costruendo in se stesso man mano che, con l'esperienza, procede il suo sviluppo mentale e morale e al quale attinge ogni qual volta sia chiamato a decidere. Le moderne organizzazioni si comportano nello stesso modo, benché le conoscenze di cui hanno bisogno per poter decidere con cognizione di causa costituiscano archivi ben più estesi di quelli necessari ai singoli individui per le loro comuni decisioni. Nelle organizzazioni, i processi decisionali coinvolgono sempre gruppi di persone, senza pensare a quelli istituzionali che chiamano in causa tutte le sue componenti, le quali vi potranno recitare un ruolo attivo soltanto quando si sappiano vedere le competenze particolari in relazione alle ragioni che ne stanno alla base, come accade quando si discute di come risolvere i problemi incontrati i quali però prima debbono venir descritti e già questo compito rappresenta un problema che chiama in causa competenze e disposizioni di tipo culturale. Le organizzazioni che si affidano alle decisioni di qualche individuo geniale, debbono presto accorgersi che in questo campo il genio spesso consiste nel compiere errori che non verrebbero mai in mente alle persone normali.

Le decisioni organizzative sono quindi ben lontane dal costituire la somma delle decisioni particolari delle sue componenti, che da parte loro, se possiedono qualcosa in comune, questa è sicuramente la loro comune umanità. Il compito di stabilire le premesse decisionali in base alle quali operano i gruppi particolari che compongono le organizzazioni viene affidato ai manager, i quali, trovandosi tra il personale dotato di competenza tecnica e i massimi dirigenti autorizzati a prendere le decisioni strategiche, debbono temperare le competenze dei primi con le ragioni dei secondi, le conoscenze con gli interessi. Giova loro la consapevolezza che tutte le conoscenze possiedono una radice comune in quella concezione delle cose che le vede come segni e, in questo modo, le rende appropriate alle facoltà umane, le prime per importanza quelle di osservazione, ragione e memoria, compresa l'altra di imparare dai propri errori che è la più importante di tutte. Le facoltà

umanistiche in questione danno prova di sé in ogni fatto umano e si esprimono in maniere diverse a seconda degli oggetti ai quali si applicano senza cancellare il principio comune dal quale derivano.(3)

Nelle decisioni si esplorano i mondi possibili, mondi più chiari e trasparenti di quelli reali, sempre inquinati da scorie di interessi, passioni, vanità benché neanche i mondi possibili scherzino su questo punto. Essi si fanno però apprezzare per essere costruzioni consapevoli nelle quali simili inconvenienti possono venire alla luce e successivamente tentare di correggerli. Le decisioni, venendo prese in condizioni sempre nuove perché mutate dalle conseguenze delle decisioni precedenti, mettono sempre di fronte a situazioni non del tutto chiarite e dove quindi occorre assumere il rischio di innovare, benché vada detto che raramente si pensi a tutto innovare, cosa che lascerebbe gli innovatori privi di quell'esperienza consolidata sulla quale contare. Avendo a che fare con i mondi possibili da realizzare in condizioni effettive, i manager sono portatori di quella competenza specificamente necessaria per guidare i processi decisionali relativi alla concezione e gestione di quelle strategie che afferiscono al pensiero della totalità e che ogni organizzazione deve adottare. (4)

### 3.4: Coordinazione di interesse e conoscenza nella sintesi progettuale

Altrove abbiamo potuto descrivere più a fondo i risultati ottenuti dal pensiero analitico che, penetrando nel cuore dei linguaggi delle scienze empiriche, cerca di ricondurli a combinazioni di costanti logiche e predicati cosali osservabili, questi ultimi significanti comportamenti di soggetti normodotati, relazioni verificabili con le stesse procedure empiriche impiegate per verificare le proposizioni della scienza sperimentale. Essi hanno come esito l'unificazione delle conoscenze classificate dalle discipline empiriche e quindi una tecnologia, risultati certo importanti, e le organizzazioni gigantesche, aventi per ragion d'essere la produzione di cose ritenute utili, sapranno apprezzarli come meritano, ma che certo poco hanno da dirci sulle ragioni delle scelte individuali e sociali, motivate da interessi, ragioni contestuali e valori scarsamente adatti a venir descritti con i metodi rigorosi delle scienze empiriche e dimostrative.

Con la sua attitudine ad esprimere possibilità operative, come del resto è già in grado di fare la scienza empirica, la tecnica possiede un orientamento all'attività e un collegamento agli interessi, ignoti alle scienze, neutrali per definizione ma non per essenza perché anche le attività scientifiche sono condizionate dai finanziamenti e quindi dai finanziatori vale a dire, da quanti ne traggono vantaggi e hanno interesse a promuoverle. Alla fine, le possibilità operative che diramano dalla tecnica e stabiliscono le condizioni entro cui si possono concepire scopi realizzabili che in qualche modo sono



quindi impliciti nei mezzi tecnici attualmente disponibili, troveranno la via della realizzazione nelle condizioni in essere, soltanto in relazione a certi interessi dominanti. Includendo possibilità operative appena fatte intravedere dalle scienze, la tecnologia acquista il valore di mezzo idoneo a facilitare la realizzazione di interessi.

In effetti, i mezzi tecnici, finché non si subordinano a interessi di qualche genere, restano soltanto fasci di possibilità che, per incarnarsi nel tempo e nello spazio e diventare eventi, fatti, debbono venir afferrate nelle spire di preferenze, gli effettivi motori dell'agire qui ed ora, e diventando scopi, trasformarsi per questa via volizione. Ne viene fuori un rapporto bilaterale tra mezzi e scopi: mezzi che indicano quali scopi sono realizzabili col loro aiuto e scopi in relazione ai quali scegliere le possibilità espresse dai mezzi.

Tuttavia, il rapporto mezzi scopi è troppo essenziale perché lo si possa racchiudere in un semplice schema binario.

Nel mondo pratico in generale, non sono dati problema riconducibili a un rapporto immediato mezzi-scopi perché uno scopo, prima di essere tale, è stato bisogno, sensazione da qualificare nelle sue tendenze caratteristiche che sappiamo includere tanto percezioni di stati d'animo del soggetto che delle condizioni ambientali nelle quali il bisogno si manifesta. Questo rapporto tra elementi eterogenei richiede la mediazione di intenzioni che, come già accennato, nella loro molteplicità siano significative tanto di interessi che di possibili scopi, i quali verranno scelti anche in relazione alle risorse a disposizione e alle altre condizioni del contesto. Il fatto poi che tali risorse abbiano le caratteristiche di mezzi tecnologici descrivibili con il rigore attribuibile alla scienze dalle quali derivano, non è senza importanza nella comprensione di bisogni e interessi, che ora dovranno essere confrontati con oggetti improntati a una precisione e oggettività di origine scientifica.

Da qui la tendenza del lavoro moderno a presentarsi meno come disposizione personale del soggetto, manifestazione della sua volontà, che come conseguenza della sua partecipazione a quadri più vasti di cooperazione organizzati per immaginare prima, valutare poi e infine realizzare decorsi d'azione che vanno oltre le competenze professionali di un individuo quale che sia.

La già ricordata origine della tecnica dalla riduzione delle scienze empiriche alla comune base di predicati cosali osservabili, se inducono a parlare di competenze professionali fatte su misura delle richieste di un apparato produttivo e sociale poco flessibile nelle sue esigenze, fa già comprendere che ora è possibile considerare il lavoro tecnico come attività, almeno dal lato degli strumenti, in qualche misura cooperativa, sebbene ordinata all'esecuzione di prescrizioni oggettive quindi senza che la cooperazione implichi una presa di posizione a suo favore da parte del cooperante, quindi senza chiamarlo in causa come soggetto capace di riflettere sulle ragioni di quanto va facendo. Da questo punto di vista, le molteplici e distinte professioni che lo sviluppo della tecnica va generando

rispondono a bisogni di classificazione delle conoscenze e delle competenze, quando occorre scegliere le più adatte a risolvere un problema, sebbene in se stesse conoscenze e classificazioni permettano l'accesso soltanto a una psicologia dei soggetti individuali e sociali, senza formare quadri più generali che portino oltre la razionalità organizzativa pregiudiziale dei mezzi e tra mezzi e scopi, la cui comprensione e valorizzazione vengono sentite come il compito principale di ogni dirigente.

Il lavoro moderno, fondato sulla divisione e l'organizzazione delle competenze, tiene in scarso conto le aspettative individuali e mette necessariamente capo ad organizzazioni gerarchiche nelle quali le funzioni attribuite a ciascun livello sono valutate con l'oggettività propria delle tecniche al fine del conseguimento del risultato migliore. Ma accanto a questa dimensione oggettiva, esiste una risorsa ancora poco valorizzata perché alquanto più sfuggente, che consiste nei motivi e negli interessi dei soggetti, nelle doti di intelligenza e iniziativa personale, nella capacità di relazionarsi con gli altri che chiamano in causa la cultura, la disposizione ad apprendere nel fare e nell'interagire. Le potenzialità tecniche diventano scopi realizzabili soltanto quando incontrano questi interessi così e così caratterizzati in base ai quali prima sono dissociate nei fattori costitutivi e in seguito ricombinate in relazione agli scopi che su di essi si definiscono, acquistandone la concretezza di cui di per sé sono prive.

Questo perché i professionisti che si fregiano di un qualche titolo di nobiltà tecnologica riferibile alla manipolazione della materia o degli uomini, non sono destinati a vivere e a lavorare da soli né a venir assorbiti da un apparato impersonale ai cui comandi adeguarsi. Essi partecipano pure alla realizzazione di complessi piani sociali dove le competenze particolari restano inefficaci se non si integrano in un sistema più vasto di rapporti secondo esige il conseguimento. Nel lavoro organizzato vive quindi una contraddizione, dovendo mettere all'opera competenze relative all'uso dei mezzi, e non sarà difficile includere tra questi gli stessi uomini, per realizzare interessi rispetto ai quali gli individui chiamati in causa si sentono estranei e forse nemmeno conoscono. Alla fine, essi si daranno interessi da sé, come le soddisfazioni da spremere da un magro salario.

Le considerazioni di interessi e motivi spostano quindi l'attenzione dalle competenze specialistiche e dalle loro forme di argomentazioni condizionate, al mondo delle motivazioni, che hanno la loro origine nei bisogni e nell'attitudine dei soggetti alla loro comprensione per farne motivi di partecipazione e azione nelle organizzazioni sociali, quindi di apprendimenti e sviluppo intellettuale (A. H. Simon, J. G. March, 1966). (5) Torna dunque necessario considerare le pratiche del lavorare insieme che è anche un vivere insieme, mobilitarsi per uno scopo, all'inizio descritto in modo generico, rispetto al quale occorre prevedere prima e organizzare poi l'attività necessaria per realizzarlo, un compito ben diverso dai tipici problemi incontrati nei comuni manuali in cui si trovano condensate le conoscenze indispensabili a una professione. I saperi disciplinari cooperano nella

realizzazione di utilità o nella soddisfazione di bisogni che contribuiscono a precisare ma, conoscenze disinteressate, ne ignorano la radice nelle condizioni di fatto mutevoli e negli interessi spesso sfuggenti ad ogni razionalizzazione portate dalle particolari persone che perciò da effettuare per gradi e nel rispetto della logica implicita in simili operazioni.

Infatti, non si passa direttamente da un bisogno, al suo manifestarsi ancora allo stato di sensazione, ai mezzi occorrenti per soddisfarlo. Prima il bisogno va compreso nel suo status generale di sensazione, da trasforma poi in intenzioni alternative da confrontare in seguito con i mezzi disponibili per fare di tutto uno scopo, un modo di procedere che trova una corrispondenza col procedere delle organizzazioni nelle quali i soggetti operano. Da qui il principio adottato da queste ultime di fare in modo che mentre i così detti dipendenti realizzano i propri scopi, concorrano pure a realizzare quelli dell'organizzazione nel suo insieme.

Si comincia con l'ideazione di un piano di massima nel quale sono precisati a grandi linee lo scopo da conseguire e i mezzi disponibili o che si possono reperire, fase che procede per via d'analisi e di tentativi di ricomposizione, avendo come obiettivo la migliore combinazione degli elementi trovati nell'analisi.

Ora mentre i progetti di massima possono venir proposti e discussi restando sul piano qualitativo degli esperimenti mentali, un progetto esecutivo deve entrare nei dettagli, il che vuol dire passare al superiore livello quantitativo, specificare mansioni e competenze di ciascun dipendente o ufficio, costi e benefici di ogni combinazione di fattori, e quant'altro sia necessario alla previsione e al controllo dei processi e dei risultati voluti, ricercando le procedure più efficaci ed efficienti.

Per effettuare la sintesi progettuale non basta dunque appellarsi alla formale logica scienziata delle discipline, limitarsi a questioni di possibilità e impossibilità, perché occorre dare forma a bisogni e immaginare le vie per la loro soddisfazione, unire mezzi a fini, considerare valori, compiere scelte, decidere, tutti aspetti delle attività organizzate delle quali costituiscono il centro dinamico. Se si vuole rendere più flessibile e partecipativo il lavoro moderno e realizzare la sintesi organica tra mezzi tecnici formali, ma in definitiva astratti, e interessi stabiliti nelle mutevoli contingenze del fare delle persone, occorre come condizione che i termini tecnici, propri delle singole professioni, siano ricondotti a un linguaggio appropriato tanto alle conoscenze quanto agli interessi, onde ricostruire, dai singoli concetti ed oggetti disciplinari, concetti ed oggetti di comprensione più generale e sui quali possano far presa scopi condivisi i quali, piuttosto che mediante termini tecnici costruiti dalle particolari discipline per il loro proprio uso, quali elettrone, virus, composto chimico e così via, o siano formulati con un linguaggio meglio riferibile ad utilità, come potrebbe essere termini quali edificio, ponte, auto, acqua, aria, ferro, ecc., nonché con vocaboli esprimenti attività comuni quali osservazione, fatto, concetto, giudizio, esperienza, dato, conoscenza empirica, natura, qualità, cosa e altrettali. (6) L'utilità ai fini

del lavoro sociale dell'unificazione dei linguaggi delle scienze empiriche, sia di quelle che si riferiscono al mondo dei fatti naturali che delle altre riferibili agli interessi e comportamenti umani, nella misura in cui sono condizionati dai requisiti della verificabilità pubblica, costituisce un risultato che l'alquanto sottovalutato movimento dell'International Encyclopedia of unified Science ha contribuito a mettere in chiaro. (7)

Nelle attività di ideazione e realizzazione dei progetti si opera quindi la sintesi che riporta le conoscenze di possibilità tecniche formali alle condizioni della loro concretizzazione, un'attività essenzialmente comunicativa e sociale da svolgere in relazione a scopi e mezzi condizionanti, nonché alla volontà di soddisfare interessi storicamente dati. Il risultato sarà un'integrazione di volere e potere in un organismo di lavoro sociale concepito per realizzarla.

#### 4.4: Il management dei mondi possibili

Come sistemi di relazioni sociali, oltre che di competenze professionali, le organizzazioni moderne diventano qualcosa di diverso da pure gerarchie di prestazioni dove basta eseguire scrupolosamente un comando ricevuto dal soprastante livello gerarchico per essere sicuri che esso sia razionale o necessario, mentre del punto di vista, per non dire dello stato d'animo, di chi lo esegue poco occorre preoccuparsi.

Come visto, le organizzazioni del lavoro sociale, viste come istituzioni viventi, perseguono scopi che si possono pensare composti degli scopi particolari di divisioni, uffici, e individui. Questo rapporto tra particolare e generale non è un rapporto tra parti e un tutto concepibile come loro somma, ma andrebbe visto come l'esito finale di un processo di razionalizzazione delle prime che può essere innescato dall'esterno ma che in se stesso è motivato dall'auto comprensione di ciò che si vuole e si conosce, come si è avuto modo di accennare nell'iniziale §1.1 quando si è parlato delle decisioni interne ai gruppi di lavoro, dove si è pure visto che il compito di far emergere da interessi individuali e competenze gestite dall'organizzazione un interesse e una competenza tanto individuale come del gruppo, diventi già un serio impegno per quanti sono chiamati a dirigerlo. Infatti, è lecito ammettere che i singoli partecipanti alle decisioni del gruppo continuino a perseguire anche in questa nuova veste i propri scopi particolari attorno ai quali si congregano esperienze e valori guida irriducibili, e persino opposti, a quelli degli altri e talvolta anche sconosciuti ai diretti interessati. Ciò significa che il dirigente riesce a gestire il suo gruppo soltanto in quanto edotto delle dinamiche decisionale sia degli individui (competenza psicologica) che dei gruppi pensanti e attivi solidalmente (competenza sociologica) (P. Muti). Questa competenza deve dunque riguardare soprattutto la conoscenza degli scopi, sia del formarsi e modificarsi degli scopi perseguiti dagli individui che di quelli appropriati alle

organizzazioni o alle sue componenti( uffici, reparti, divisioni). Si tratta di un compito tecnico e culturale di prima grandezza, perché di quello che succede nelle menti degli individui si può essere edotti soltanto per via di induzioni e interpretazioni di gesti, parole, espressioni soltanto trasformandoli in altri segni, soprattutto in quelli di natura linguistica. (8)

Si deve tornare a dire che i mondi possibili accessibili agli individui sono diversi da quelli sui quali vertono le decisioni dei gruppi, sebbene non senza rapporti reciproci. In effetti, se il pensiero individuale verte attorno a possibilità che stanno a rappresentare lo spazio intellettuale nel quale egli concepisce intenzioni e scopi e organizza le sue conoscenze, le possibilità appartengono allo spazio in cui prendono forma i più razionali scopi del gruppo individuati mediante comunicazioni, discussioni, interpretazioni e transazioni degli e tra gli individui. Muovendosi sul terreno dell'eventuale, si procede per tentativi, esperimenti mentali, si immaginano nuovi decorsi d'azione, si cerca di dedurre le conseguenze, le si confronta con gli stati di cose, ecc., e infine si decide di realizzare il decorso che promette risultati migliori, un passaggio dal possibile al reale che ha sempre dell'avventuroso, perché il passaggio tra questi due mondi non è descrivibile né soltanto col linguaggio formale delle possibilità né con quello concreto delle percezioni o delle intese tra soggetti pensanti. In ogni caso, il processo decisionale in merito a problemi nuovi, e tutti i problemi genuini nuovi lo sono, può che finire con l'apprendimento di cose prima ignorate.

Da qui la convinzione che i problemi di motivazione a fare, a partecipare al lavoro comune, che sono problemi di reciproco adattamento e di ricerca di intenti comuni, debbono necessariamente riassumersi in attitudini relazionali. Nella relazione infatti si chiariscono intenzioni e propositi, si immaginano problemi e soluzioni di problemi, si fanno piani, si definiscono scopi in relazione ai mezzi disponibili e questi in relazione agli scopi da perseguire. Nelle discussioni prodotte dalla necessità di accordare motivi e punti di vista diversi, le competenze professionali apporteranno certamente preziosi o utili contributi di cognizioni forse pertinenti e valide, ma esse resterebbero inefficaci e non coglierebbero la natura del problema da risolvere senza l'azione chiarificatrice e connettiva di una conoscenza dell'interesse comune, dello scopo perseguito dal gruppo. Le particolari competenze, da vedere come conoscenze di possibilità, non si attualizzano in fatti da sole, per effetto della propria logica interna, ma in forza di interessi interpretati, all'inizio forse ignoti agli stessi appartenenti ai gruppi, dopo una valutazione di condizioni, mezzi e scopi e delle loro relazioni, nella comunicazione viva, da uomo a uomo per così dire. Soltanto entrando in un tale sistema di comunicazione si possono effettuare quelle mediazioni di mezzi e scopi, interessi personali e comuni, intenzioni proprie e di altri, che fanno precipitare le conoscenze formali nei fatti e nella storia.

La possibilità della mediazione però non nasce dalla circostanza di essere le distinte discipline manifestazioni di un'unica scienza empirica, risultato appena sufficiente per coordinarle nel modo

oggettivo delle scienze, ma deve la sua origine a una disposizione interessata e comunicativa proprio dell'uomo che ha bisogni personali e li soddisfa con mezzi sociali, vive e lavora in società dove, invece di dare seguito a impulsi oscuri nelle loro origini e direzioni, prima cerca di capirne natura e significato, ovvero, come ben si dice, di interpretarli, ossia, di darne un valore riconoscibile anche da altri, e in seguito ne offre una forma acconciata alla considerazione comune. E' il bisogno di interpretare interessi individuali e sociali, esperienze, conoscenze e poteri a rendere la relazione sociale qualcosa di più dell'incontro fortuito di sconosciuti ma il momento in cui si getta il seme di una coscienza, e quindi di una volontà, più ampia, articolata e consistente di quella della persona isolata.

#### NOTE

(1)Se il dato fattuale è a sua volta intriso di teorie, molte delle quali assunte inconsapevolmente, quindi senza preventivo controllo, non soltanto esistono fatti duri e puri sui quali poggiare la vera conoscenza, che rimarrà sempre a livello di congettura, migliorabile sì, ma mai definitiva ( K. R. Popper, 1969).

(2) Parliamo quindi di organizzazioni create per mobilitare risorse adeguate al fine di soddisfare bisogni uniformati alle possibilità realizzatrici dell'ambiente, circostanza che deve fare la fortuna degli specialisti delle tecniche pubblicitarie, chiamati in causa per associare agli oggetti omologati gli esclamativi e le facce più adatte per far credere al **grosso pubblico** che ci si preoccupa proprio, con i bisogni di tutti, quelli di ciascuno.

(3)L'Enciclopedia del positivismo, che va sotto il nome di International Encyclopedia of Unified Science, non sembra nutrire le stesse ambizioni di ricostruzione totale del mondo umano com'era nello spirito della settecentesca Encyclopédie di D'Alembert e Diderot. Essa mira in modo dichiarato a correlare i risultati delle scienze sperimentali senza ricorrere ad assunti filosofici provenienti da un razionalismo e un empirismo del pari aprioristici e attestati soltanto da processi introspettivi. Ma se per l'Encyclopédie le scienze erano viste come prodotti sociali, sebbene di un mondo sociale meno condizionato dalla **tradizione** e più dalla **ragione**, concezione che non mancava di creare una tensione insanabile tra i nuovi saperi e i tradizionali poteri entro la società, l'International Encyclopedia si limita a cercare le correlazioni concettuali tra le diverse scienze empiriche, evitando le affermazioni non controllabili sperimentalmente che attengono ai fatti individuali ( O. Neurath, 1973, pp.5 e 21).

(4)In merito a siffatta totalità, possiamo ricordare che i problemi sollevati in questo paragrafo ci riportano al rapporto naturale e necessario tra vita e lavoro, lavoro e scuola, quindi ai processi formativi che alla vita e al lavoro preparano. Questo non sono problemi di tecnici e non crediamo di

far male se li vediamo in relazione ai processi culturali e politici che coinvolgono individui e gruppi.

(5) Per i due autori citati, le organizzazioni formali tendono alla stabilità e al controllo, e questo proprio perché si trovano di continuo a fronteggiare contingenze che ne mettono in pericolo la capacità di previsione e controllo. Esse sono in continua tensione innovativa, conseguenza del continuo rinnovarsi dei problemi a fronte dei quali si richiede e si rende possibili continui apprendimenti. Tuttavia le innovazioni, e quindi gli apprendimenti, si risolvono sempre nella sostituzione di vecchie routine con altre meglio adeguate alle contingenze che le organizzazioni si trovano a fronteggiare.

Un'impostazione più politica e culturale del lavoro industriale si deve ad A. Olivetti (1952) che costruì ad Ivrea la sua impresa come sistema di relazioni interne e con l'ambiente circostante nel quale partecipavano il personale e la comunità. Né si pensava di sottrarre ai dipendenti il loro status di persone, delle loro individualità di problemi, interessi, soluzioni, quindi del loro valore morale e gli scrittori e gli altri uomini di cultura che si muovevano nell'orbita del sistema olivettiano assolvevano al compito di prendersi carico di dare forma alle esigenze personali, e possibilmente di risolverle nel quadro di un sistema complesso di lavoro industriale e di vita moderna, un compito nel quale le competenze specifiche dei dottori delle anime avrebbero forse fallito. La valorizzazione delle individualità, viste meno come risorse da impiegare nella maniera più produttiva che come portatrici di esigenze a realizzare e a realizzarsi, doveva portare a una concezione sostanzialmente politica nella quale la collaborazione di uomini di cultura, architetti, urbanisti, pianificatori territoriali stava a significare l'unità di attività industriale e vita che investiva tutto l'ambiente storico in cui l'impresa operava e al quale questa finiva per integrarsi, vale a dire, ne veniva influita e influiva (A. Olivetti, 1952).

(6) Un dato, provenga dalla esperienza comune o da quella più sistematica delle scienze empiriche, è tutt'altro che dato e va visto come il risultato del processo che lo costituisce insieme agli altri dati e distintamente da essi, facendone una componente del proposito conoscitivo o degli scopi che si hanno in animo di ideare e realizzare e nei quali si deve integrare.

(7) Il nuovo positivismo, fortemente condizionato da una logica di impronta matematica, concepisce le sue riduzioni dei concetti e delle leggi delle scienze empiriche come relazioni formali tra predicati cosali osservabili, escludendo quindi ogni richiamo alle eventuali sensazioni alle quali questi potrebbero riferirsi che introdurrebbero elementi troppo condizionati da percezioni individuali per essere compresi in relazioni di portata oggettiva e universale.

(8) Entrando nei processi di formazione degli scopi, di come vengono difesi ed eventualmente cambiati per adattarli reciprocamente, si può anche comprendere anche quali sono i loro motivi originari. Si può riconoscere allora che, ove una tale capacità di giustificazione manchi, si deve

ammettere che l'unico scopo a motivare il dipendente a partecipare e a fare è soltanto il salario, il mezzo con cui soddisfare i propri bisogni mentre il lavoro che lo giustifica trasforma a sua volta in un mezzo.

Su questo genere di processi, che prendono il nome di estraniamento, dobbiamo spiegare illuminanti al barbuto sociologo tedesco che risponde al nome di K. Marx.

## BIBLIOGRAFIA

- Bruner J.(1998):L'atto della scoperta, in: Il conoscere, saggi per la mano sinistra, Roma
- Coqueret A. (1967): Discutere e costruire, Torino
- Dewey J.(1990): Esperienza e natura, Milano
- Dewey J. (1992): Democrazia ed educazione, Firenze
- Ford H. (1926): L'oggi e il domani, Torino
- Giugni G. (1984/5):Conoscere per operare e operare per conoscere, Professionalità,  
Brescia
- Jakobson R. (1985): Linguistica e poetica, in :Saggi di linguistica generale, Milano
- Kilpatrick W. H. (1962):I fondamenti del metodo
- Michaelis A. M.(1996): Tecnologia spaziale, in(a cura di)C. Singer ed altri: Storia della  
tecnologia, Torino
- Muti P. L. (1989): Il lavoro di gruppo, Milano
- Neurath O. (1973): La scienza unificata come integrazione enciclopedica, in A. V. :  
Neopositivismo e unità della scienza, Milano
- Olivetti A. (1952): Società, stato, comunità, Milano
- Peirce C. S. (1980): Sull'interpretante logico finale, in: Semiotica. I fondamenti della  
semiotica cognitiva, Torino
- Piaget J., Inhelder B.(1980):Dalla logica del fanciullo alla logica dell'adolescente, Torino
- Popper K. R. (1969):Problemi, scopi e responsabilità della scienza, in: Scienza e filosofia,  
Torino
- Simon A. H.(1966): Teoria dell'organizzazione, Milano
- Thompson J. D. (2002): L'azione organizzativa, Torino



Corretto nel mese di luglio 2014  
Stampato nel mese di settembre 2016