

La decisione di prendere decisioni

di Emanuele Davide Ruffino, Nicoletta Bellin,
Germana Zollesi

La capacità di prendere decisioni sembra smarrirsi ai vari livelli di convivenza: dall'impossibilità di risolvere una diatriba condominiale, alle grandi scelte che stanno condizionando il futuro del pianeta, passando ovviamente dai flemmatici inglesi che continuano a mantenere vivo il termine Brexit (almeno non potranno più dire: "tempesta sulla Manica: l'Europa è isolata"), alla saga dell'Alitalia, per rimanere alle querelle casalinghe. Ma perché non siamo più in grado di prendere decisioni? Eppure, sull'argomento non si è a digiuno di esempi... e la storia ci viene in soccorso: nelle grandi civiltà dell'antichità, dagli egizi ai romani, agli aztechi, ci si rivolgeva alla casta sacerdotale che, guardando le stelle o sgozzando qualche animale, una risposta comunque si riusciva a trovare e a farla rispettare.

L'arte del decidere

Con l'evolversi della società, le diverse discipline scientifiche si sono dotate di processi logico-formali capaci di individuare i comportamenti ottimali sulla base delle informazioni disponibili, in funzione di una specifica finalità. Il saper decidere si basa principalmente su due componenti: la prima relativa al processo inferenziale di previsione in funzione dei dati disponibili (il suo prodotto sono le stime di probabilità che un evento atteso si verifichi, che un'ipotesi abbia successo, oppure le previsioni di evoluzione relativamente ad uno scenario) e sulla base delle conoscenze possedute rispetto ad un certo ambito. La seconda componente è invece relativa al ruolo giocato nella decisione dalle preferenze e dai valori sia individuali che collettivi, come sono, ad esempio, quelli meditati dalla cultura di un gruppo, dalla sua storia e dalle sue strategie a lungo termine.

Negli ultimi anni, con il web la disponibilità d'informazioni è indubbiamente

te cresciuta, ma è mancato un impianto valoriale in grado di trasformare quest'abbondanza conoscitiva in risultati o in capacità d'indirizzo. Per superare questa impasse si sono individuati i "decision maker" che, al termine di un processo volto ad acquisire le informazioni utili, operano scelte tra le alternative possibili. La presa di decisioni (decision making) è un'attività continuamente svolta in qualsiasi campo della vita, allorché un soggetto si trova a dover selezionare una soluzione tra più alternative (problem solving, che nel management diventano l'oggetto di una disciplina volta a razionalizzare il processo che lo sottintende).

Un meccanismo inceppato

A fronte del dinamismo dimostrato da altri attori, in particolare quelli del mondo finanziario, si assiste ad uno stallo dei soggetti chiamati ad aggregare le volontà della collettività. L'elaborazione sociale intrapresa nelle democrazie occidentali ha permesso a tutti i cittadini-elettori di condividere responsabilmente le decisioni, ma oggi questo meccanismo sembra essersi inceppato. Ad ogni decisione intrapresa, si scatenano immediatamente reazioni contrarie, riuscendo spesso a spostare l'attenzione dalla questione in se, alle caratteristiche degli attori coinvolti, trasformando ogni forma di confronto dialettico in antagonismi esasperati, trasformandoci tutti in spettatori di un talk show no limit, forse accattivante ma poco conclusivo.

Se si chiedesse dove vengono prese le decisioni che riguardano la nostra vita, la molteplicità di risposte risulterebbe quanto mai variegata: eppure da qualche parte delle decisioni vengono prese, il problema è capire dove, da chi e perché. A decidere del nostro futuro sono un interagire pressoché infinito di variabili che partono dalle condizioni del "loco" dove si vive, alle opportunità offerte dalla globalizzazione: e tra questi due estremi una quantità pressoché infinita di ipotesi. La nostra società è infatti chiamata a muoversi verso due spinte attrattive: la globalizzazione che porta alcuni aspetti del vivere in comune a dover essere gestiti a livello planetario ed il rispetto delle necessità dei singoli che presuppongono un ambiente a misura d'uomo e rispettoso delle sue individualità in ogni luogo. La dirompenza con cui si presenta il binomio impone di proiettarsi in un ambiente mondiale, ma nello stesso tempo mantenere un profondo rispetto delle specifiche singole realtà, anche se, diversamente che in passato, è più facile trasferirsi da un luogo ad un altro: non solo gli immigrati, ma anche chi cerca condizioni fiscali più favorevoli, chi si sposta per ragioni di salute. Operando in un contesto mondiale, di fatto, si realizza il massimo livello di concorrenzialità tra le condizioni di benessere e di confrontabilità intellettuali con un evidente beneficio per la crescita, ma ciò non annulla la necessità di realizzare in loco certezze e stabilità da cui non si può prescindere.

Globalizzazione e potere finanziario

La globalizzazione si esprime soprattutto tramite la dominanza del potere finanziario, in quello dell'informazione, nel potere delle tecnologie e della ricerca, in quello dello scambio commerciale e della valutazione dei prodotti. Il localismo si esprime nella capacità di realizzare in ogni microcosmo condizioni di eticità, disponibilità di mezzi e condizioni di vita accettabili in modo che non si sia costretti a migrare o ad aggregarsi in forme violente di manifestazione. Internet ha letteralmente esploso le potenzialità conoscitive dei singoli di approfondire le conoscenze sui più disparati argomenti, esprimendo una necessità sempre maggiore di cognizioni, ma l'abbondanza di notizie non agevola la formazione di un senso comune, anzi con le fake news l'incertezza prende il sopravvento sulla conoscenza. A ciò si aggiunge che l'educazione e il magistero delle precedenti generazioni su quelle future perde di autorevolezza, a vantaggio di un'infinità di condizionamenti, a volte anche contrastanti, che circolano sul web. Gli stessi programmi formativi sono sempre più orientati ad accrescere la quantità di informazioni trasmesse, riducendo il ruolo delle singole famiglie o dei singoli Stati, se non anche quello delle grandi organizzazioni internazionali, ad importanza residuale.

Livello locale e livello globale

Il moltiplicarsi di fattori esogeni, di centri di volontà autonomi e incontrollabili dai sistemi tradizionali o la rapidità con cui si sono spesso modificati gli equilibri economico sociali non permettono di isolare i dinamismi, favorendo il prevalere di una conflittualità diffusa tra alcuni soggetti che si ritengono legittimati ad assumere l'iniziativa ultima delle scelte: le contrapposizioni devono però trovare momenti di sintesi ed essere ricondotte all'interno di modelli di sviluppo, per superare i confini di quella che può essere definita la fase d'urgenza, dettata dalle crisi contingenti, per assumere le caratteristiche di una visione prospettica del futuro. Non esistendo analisi di regressione che stabiliscano, univocamente e in forme incontestabili, come le singole variabili influiscono sulla natura degli andamenti socio-economici, si rafforza la consapevolezza di provare ad interpretare la realtà e, nel contempo, mettere a disposizione strumenti idonei a una più attenta programmazione e allocazione delle risorse disponibili per un fine generale. L'evoluzione delle tecnologie impiegate inoltre in ogni settore, comporta che solo pochi soggetti possano perseguire studi e ricerche in modo autonomo (il cosiddetto monopolio nell'indirizzo della ricerca). La ricerca farmaceutica e quella delle biotecnologie, ad esempio, sono condotte a livello planetario e, alle realtà locali, non coinvolte con il processo di ricerca, competono solo marginali possibilità di adattamento, ne potrebbe essere diversamente, considerato l'ingente investimento di capitali assorbito.

Il rapido progredire del processo di globalizzazione ha però indotto a trascurare il fatto che l'uomo vive anche in funzione dell'ambiente che lo circonda e che senza un livello accettabile, vengono automaticamente poste in discussione le sue stesse possibilità di sopravvivenza. Le decisioni prese a livello locale si orientano primariamente sull'organizzazione dei servizi essenziali alla persona (dalle utility, dalla distribuzione di luce e acqua, alla raccolta rifiuti) ma cosa ancor più importante, nello stabilire le regole di convivenza, determinando la qualità della vita: in questo contesto riacquista la necessità di valorizzare la cultura e la possibilità di salvaguardia delle tradizioni locali, quale momento identificativo di un gruppo, per poter essere un dialogo con le altre culture. Se infatti non si dispone di una cultura propria risulta poi difficile avviare un confronto costruttivo con altre culture. Un individuo, per quanto ricco od acculturato non può prescindere dall'ambiente che lo circonda e solo da una sua integrazione con questo può vedere appagato il suo obiettivo di una qualità di vita soddisfacente: può cambiare residenza, ma semplicemente sposta il problema in un altro loco.

C'è in gioco la democrazia

Pur così distanti la globalizzazione e le necessità individuali devono interfacciarsi: il problema che si pone è proprio quello d'individuare un meccanismo che legittimi le manifestazioni di diverse istanze coordinando le rappresentanze degli interessi e trasferendo le decisioni al livello che meglio riesce a soddisfarli. La prima decisione da assumere è cioè quella di stabilire a quale livello deve essere presa la decisione. L'azione di trasferimento diventa spesso terreno di contrasto tra le diverse lobby: le parti non trovando un accordo si rivolgono a quello superiore che, non avendo spesso neanche il potere di affrontare la questione, trasformano il tutto in un immobilismo che finisce per nuocere alla stessa immagine dell'istituzione (ciò spiega la disaffezione verso l'Europa e le altre istituzioni internazionali).

I bisogni del povero, dell'anziano, dell'emarginato o dell'immigrato, non sono solo occasioni per lanciare proclami accondiscendenti, ma ipotesi su cui costruire una realtà economica e sociale capace di durare e di mantenersi nel tempo. Il livello locale non deve cioè diventare il luogo dove possano perpetuarsi interessi corporativi od oligopolistici pregiudicando l'introduzione delle soluzioni elaborate dal mercato globale, ma diventare il luogo di nuove elaborazioni associando l'impetuoso arrivo di input con gli asset già acquisiti. In quest'ottica, le risorse prelevate tramite il sistema fiscale e, più in generale, ogni regolazione imposta all'agire quotidiano, devono essere indirizzate per sostenere il miglioramento della società, operando con fermezza verso chi pone in essere comportamenti non etici o delinquenti.

Decisioni in tempo di crisi

Nelle fasi di crescita economica, la collettività è disposta a riversare sul benessere collettivo quote più che proporzionali di reddito, mentre, in fase di contrazione (o anche solo di stabilizzazione) cresce la volontà di mantenere il controllo individuale del reddito per non modificare il proprio stile di vita e le proprie aspettative.

La contrazione del reddito, riducendo in prospettiva la ricchezza disponibile, induce inevitabilmente ad accrescere le attenzioni verso la propria persona, riducendo in modo più che proporzionale la disponibilità verso progetti volti al benessere collettivo. Per “attenzione” s'intende la disponibilità di un soggetto a sopportare il peso fiscale e a contribuire in proprio per le attività connesse al welfare collettivo e, nel contempo, a dedicare parte del suo tempo ad attività filantropiche o anche solo come disponibilità a supportare le attività di prevenzione (da quelle sanitarie, come i vaccini, a quelle connesse alla sicurezza, come i corsi antincendio). È proprio dalla perplessità maturate verso i sistemi consolidati che, per reazione, si rifiutano anche le soluzioni di provata efficacia. La consapevolezza che il maggior costo/impegno permetterebbe d'individuare soluzioni che potranno, nel lungo termine, ritornare utili agli individui, si riduce quando le preoccupazioni individuali dell'immediato prendono il sopravvento bloccando lo sviluppo.

Le sfide internazionali obbligano tuttavia ad affrontare scenari complessi, facendo perdere alle forze locali la possibilità di dettare l'agenda e i programmi: quali temi e quando discuterli sono dettati dagli avvenimenti internazionali cui la realtà locale deve rapidamente essere in grado di adattarsi, conservando però le sue peculiarità.

La mancanza di collegamento e di coordinamento tra i diversi livelli che interagiscono nella società fa emergere la necessità d'individuare una specie di navigatore orientato a trasformare positivamente le diverse azioni di lobbying attraverso una rappresentazione diretta degli interessi collettivi. I diversi centri di potere, moltiplicatisi quale conseguenza dei processi di specializzazione, inseguendo interessi di breve periodo, non agevolano una regolamentazione dei fenomeni in una visione prospettica. Il non definire un'autorità di coordinamento, induce alla creazione di micro poteri preoccupati soprattutto di conservare il loro spazio di esistenza, anche se ciò contraddice l'assunto di una morale pubblica e di una trasparenza del sistema, che identifichi quali sono gli interessi diffusi da tutelare in via prioritaria.

In questo scenario, non è chiaro neanche il ruolo dei cittadini che, a secondo della situazione possono essere considerati:

- clienti da accontentare;
- soggetti di un mercato da esplorare e su cui far ricadere i costi del servizio;
- oggetto delle sperimentazioni scientifiche;
- soggetti di cui prendersi cura, quasi togliendogli il diritto di autodeterminazione;
- cives cui applicare le imposte e altre incombenze burocratiche per permettere la sopravvivenza degli apparati
- elettori cui carpire il voto.

Tutto ciò porta ad una generale sensazione di essere esclusi dai processi decisionali, se non anche oggetti delle spinte consumistiche che inducono a reazioni del tutto incontrollate. Diversamente da quanto è avvenuto in altri periodi storici, i cambiamenti non sono determinati da eventi traumatici (guerre, rivolte, interventi della magistratura), ma a seguito di processi di interazione dinamica generati dall'evoluzione delle apparecchiature tecnologiche nel settore delle comunicazioni.

La dicotomia “globalizzazione e necessità individuali” non si esaurisce più in un semplice rapporto quantitativo, su quale percentuale è da attribuire ad un settore anziché all'altro, ma semmai di trovare un giusto equilibrio tra istanze contrapposte e di disegnare una società che sappia esaltare entrambe le potenzialità in un reciproco rispetto: si tratta cioè di ricercare costantemente forme di compatibilità tra il dinamismo dell'evoluzione a livello planetario e la necessità di un ambiente stabile in cui vivere con tranquillità e nel quale possano sopravvivere e sviluppare soluzioni autonome.

	Necessità di Stabilità economico-sociale	Spinta verso il cambiamento
Sistema internazionale	La facilità di diffondere informazioni e conoscenze comporta una maggiore condivisione delle medesime: tale condivisione, protratta nel tempo, ha generato un villaggio globale, dove non sempre è possibile individuare i centri di potere in grado di influenzare lo sviluppo in modo da far sentire l'individuo parte di una società	La globalizzazione risulta essere il principale fattore di cambiamento, in quanto impone costantemente alle singole realtà di modificare i loro comportamenti, per adeguarsi allo sviluppo realizzatosi in altre parti del pianeta: ciò però deve avvenire gestendo i cambiamenti nel rispetto dei diritti umani.
Sistema locale	A livello locale si pone l'esigenza di creare delle situazioni di stabilità, fondata sulla conoscenza diretta delle condizioni in cui si opera e garantire un livello accettabile della qualità della vita, evitando che si generi un senso di frustrazione tra i soggetti non coinvolti direttamente nei processi di globalizzazione.	L'introduzione di innovazioni deve poter avvenire nel rispetto della cultura e delle tradizioni locali e delle singole individualità: anzi queste possono rappresentare nuovi stimoli derivanti dalla necessità di adattare le innovazioni all'esistente, obbligando ad elaborare a sua volta nuove soluzioni nel perenne ciclo top down – bottom up.

I comportamenti aziendali

Orientare una società verso più qualificate forme di welfare non obbliga solo a migliorare il funzionamento dei meccanismi momentaneamente “arrugginiti” ma individuare nuovi paradigmi sociali. L'incapacità di gerarchizzare gli interventi, riconoscendo a tutte le istanze pari dignità, rischia di portare alla paralisi le società mature, assorbendo più risorse di quelle disponibili.

La minor disponibilità di ricchezza a livello individuale porta a rivendicare maggiori servizi da parte del settore pubblico, ma la mancanza di idee e di skill per perseguire nuove soluzioni riduce la possibilità di sviluppare soluzioni, oltre che a formare professioni in grado di applicarle: l'unica giustificazione sembra essere la mancanza di risorse, dimenticando che mai si è potuto disporre di mezzi pari a quelli di cui si può disporre oggi. La progressiva mancanza di attività manifatturiere e la diminuzione della domanda individuale di servizi portano le società occidentali a cercare nuovi interventi di tipo espansivo che, considerato il livello sempre più elevati di integrazione, perdono parte del loro effetto, poiché una parte della ricchezza distribuita tende a spostarsi in aree diverse da quelle per cui è stato progettato l'intervento. Per invertire questa situazione occorre potenziare lo sviluppo delle iniziative locali, creando situazioni che inducano a ridare originalità alle singole esperienze, consci che queste devono costantemente confrontarsi, fin dalla loro nascita, con le istanze imposte dal globalismo. Occorre cioè concepire un ambiente in grado di recepire i mutamenti che la società impone: in particolare,

L'impresa locale deve poter espandere i suoi prodotti e le sue strutture in tutte le parti del mondo per assicurarsi una crescita costante, mantenendo contatti stabili con l'ambiente. Parallelamente l'azienda non della zona deve integrarsi con questa per poter rimanere in condizioni di convenienza. L'idea che la globalizzazione possa permettere di spostare senza condizionamenti le strutture produttive da una zona all'altra del pianeta, come in un gioco di società, senza correre il rischio di perdere identità e valori (condizioni queste indispensabili per affrontare le continue sfide cui è sottoposta un'organizzazione) ha ormai esaurito la sua forza propulsiva, nel momento in cui si passa dall'outcome (basata sulla qualità del prodotto) all'impact (dove l'accento viene posto sui principi etici degli effetti prodotti da un comportamento).

Sia la multinazionale che l'impresa locale hanno bisogno di un progetto ad "utilità locale" che sappia distribuire reddito e generare cultura (compreso il rispetto dell'ambiente) anche nella zona dove opera, per poter reggere la sfida della globalizzazione. L'alternativa è solo una speculazione che, per definizione, non può costituire un progetto di sviluppo: ciò ovviamente non impedirà nuove delocalizzazioni, ma solo che questo non può più avvenire senza considerarne gli aspetti negativi nel lungo periodo.

Per realizzare condizioni di sviluppo occorre accrescere le conoscenze sui punti di forza di una zona, sia umane che materiali: la globalizzazione non ha cioè annullato le necessità di integrazioni con il livello locale, ma obbliga a conoscere meglio queste per poter collegare le caratteristiche della zona ai mutamenti degli altri sistemi.

Anche il singolo individuo, nel suo giudicare le possibilità di investimento, non può non considerare i vantaggi indotti nell'investire laddove dispone di maggiore conoscenze. Se è naturale per un individuo prestare attenzione a dove vive, più complesso è individuare progetti che sappiano collegare iniziative economicamente interessanti con i fattori locali. L'esaltazione delle risorse presenti su un territorio può costituire uno stimolo, ma deve trovare soluzioni all'interno di una visione politica di alto profilo. Occorre cioè individuare modelli localmente non solo compatibili, ma in grado di vitalizzare le potenzialità presenti in rapporto al mutare delle condizioni. A provocare un circolo virtuoso non possono più essere solo le energie presenti in loco, così come per il rilancio di una zona non è sufficiente il supporto di forze esterne. Il problema si pone in forme evidenti in quei contesti già entrati in una fase di crisi. Per definire se un contesto è già in decadenza occorre verificare alcune condizioni:

1. l'incapacità di definire le esigenze prioritarie da soddisfare;
2. fornire supporto e sostegno ad una moltitudine crescente di persone che cercano di rientrare nella categorie degne di assistenza;
3. crescita della litigiosità tra singoli individui senza la capacità di trovare ricomposizione se non rivolgendosi a soggetti terzi;
4. capacità di soddisfare i debiti contratti (sia le nazioni, sia le pubbliche amministrazioni non riescono più a far fronte i propri debiti, diventando così ostacoli, anziché propulsori dello sviluppo);
5. l'incapacità di soddisfare alcune esigenze fondamentali, a vantaggio dell'effimero;
6. la volontà di nascondere la realtà con manovre di bilancio tese ad impedire la conoscenza della realtà.

A queste considerazioni, si aggiunge una crescita continua degli appesantimenti burocratici, presenti soprattutto nelle società con più bassa produttività: il non decidere ma aspettare che un' autorità superiore definisca "sul che fare" è ormai abitudine consolidata in molte strutture, così come quella di ripetere pedestramente le stesse operazioni per occupare persone (si pensi ai controlli sui Documenti unici di regolarità contributiva che, con la fatturazione elettronica potrebbero essere effettuati a livello centrale, mentre vengono replicati in migliaia di enti).

Se non si vuole finire in un immobilismo ieratico, le società occidentali dovranno cominciare a costruire delle condizioni affinché si possano realizzare condizioni per poter scegliere in base a principi etici: giova a questo proposito richiamare il principio kantiano dove è morale tutto ciò che si ha il coraggio di rendere pubblico, non lo è ciò che si vuole tenere nascosto.