



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Psicologia ed economia

TITOLO

Analisi cognitiva della selezione degli scopi all'interno di organizzazioni complesse

RELATORE

Prof. Cristiano Castelfranchi

CANDIDATO

Alessia Ricci

CORRELATORE

Prof.ssa Francesca Marzo

MATR. 154861

ANNO ACCADEMICO

2011/2012

Al mio angelo custode

che mi ha avvolto nelle sue ali e mi ha protetto nei momenti difficili

SOMMARIO

INTRODUZIONE

CAPITOLO PRIMO

1. Selezione degli scopi da perseguire a livello individuale.

- 1.1. Il modello TOTE
- 1.2. L'architettura della mente umana
- 1.3. La teoria della forza del credere
- 1.4. Il principio di resistenza al cambiamento della credenza
- 1.5. Rapporto tra credenze e scopi
- 1.6. L'organizzazione gerarchica degli scopi individuali
- 1.7. La struttura ricorsiva del processo di selezione di uno scopo
- 1.8. La teoria delle aspettative
- 1.9. La teoria generale degli scopi
- 1.10. Il processo di selezione dello scopo da perseguire
- 1.11. L'impatto della teoria della razionalità limitata

CAPITOLO SECONDO

2. Selezione degli scopi da perseguire all'interno di organizzazioni complesse

- 2.1. L'Organizzazione: un sistema multi agente (MAS)
- 2.2. L'autonomia nel contesto organizzativo
- 2.3. La teoria della cooperazione
- 2.4. I vantaggi della cooperazione: focalizzazione sull'espansione cognitiva del sistema decisionale
- 2.5. Gli svantaggi della cooperazione : si ipotizza la nascita di un nuovo bias cognitivo ossia “la distorsione personalizzata degli scopi dell'organizzazione a vantaggio degli interessi personali”
- 2.6. La teoria delle delega versus la teoria dell'adozione
- 2.7. La teoria della delega basata sull'interazione tra gli agenti

- 2.8. La teoria dell'adozione basata sull'interazione tra gli agenti
- 2.9. Tipi di delega basati sulla specificazione del compito delegato
- 2.10. Tipi di delega basati sul tipo di oggetto da realizzare
- 2.11. Quando è razionale delegare un task ad un agente?
- 2.12. Quando è razionale per un agente adottare un task da realizzare?
- 2.13. I livelli di adozione relativi al compito delegato
- 2.14. Rapporto tra razionalità e teoria dell'adozione
- 2.15. Il concetto di violazione e tipi di violazioni di compiti e regole
- 2.16. I conflitti che scaturiscono dal processo di delega/adozione di un task
- 2.17. L'importanza della fiducia nel processo cooperativo

CAPITOLO TERZO

3. Processo di selezione degli scopi da perseguire in Emergency - Life Support for Civilian War Victims ONG ONLUS

- 3.1. Excursus storico ed obiettivi perseguiti
- 3.2. Il Modello di organizzazione, controllo e gestione di Emergency
- 3.3. Il sistema di corporate governance di Emergency
- 3.4. La Funzione del Modello adottato
- 3.5. Analisi del processo decisionale alla luce dei dati raccolti

Conferma dell' ipotesi iniziale : la razionalità limitata come base per le selezione degli scopi porta alla nascita del bias della “distorsione personalizzata degli scopi a vantaggio del particolare”.

4. CONCLUSIONI

5. APPENDICE

- 5.1. Intervista al personale volontario
- 5.2. Intervista al personale dipendente
- 5.3. Intervista ad un membro della Presidenza

6. RINGRAZIAMENTI

7. BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

Il seguente elaborato vuole essere un'analisi cognitiva del processo di selezione degli scopi da perseguire all'interno delle organizzazioni alla luce del trade off tra gli interessi personali dei membri dell'organizzazione e gli scopi ultimi della stessa.

L'obiettivo del lavoro è quello di capire come vengono selezionati gli scopi che un'organizzazione, semplice o complessa che sia, decide di perseguire cercando il giusto equilibrio tra la realizzazione degli scopi dei singoli membri che fanno parte di essa e gli scopi ultimi dell'organizzazione stessa.

Il tipo di organizzazione a cui si farà riferimento nel lavoro e che costituisce l'ambientazione dell'analisi sarà la Multi-Agent System's Organization (MAS) intesa come un sistema vivente, adattivo, che si basa su un processo di apprendimento continuo e costituito da agenti attivi che interagiscono tra di loro per risolvere problemi molto complessi da risolvere per un singolo agente.

La MAS nasce per superare le difficoltà causate dall'incertezza, che è la condizione fondamentale dell'esistenza umana, e presuppone che gli agenti mettono insieme le loro competenze, conoscenze e aspirazioni personali rispondendo ad un insieme di vincoli che hanno l'obiettivo di trasformare il comportamento dei singoli in un comportamento socialmente desiderabile (Hübner, Sichman, Boissier).

Le organizzazioni in quanto costituite per lo più da risorse umane, nel processo di decisione e problem solving vivono gli stessi problemi dei singoli individui nelle dinamiche di vita quotidiana.

Dunque per comprendere al meglio il processo decisionale messo in atto in esse per selezionare gli scopi da perseguire è necessario, in primo luogo, analizzare lo stesso processo messo in atto dagli individui considerati singolarmente.

L'elaborato quindi, nel primo capitolo, analizza le modalità con cui l'individuo seleziona gli scopi da perseguire a livello individuale.

Per capire come avviene il suddetto processo di selezione partiamo dallo studio dell'architettura della mente che si basa sull'interconnessione di credenze e scopi ed il rapporto che sussiste tra questi due elementi.

Per scopo si intende una rappresentazione del mondo nel suo stato desiderato, anticipatoria ed interna al soggetto (Castelfranchi C.,1998).

Lo scopo guida le azioni dell'agente fino al momento in cui il mondo sarà diventato uguale alla rappresentazione che l'agente nella sua mente ha di esso (Castelfranchi C.).

La credenza invece consiste in una rappresentazione mentale che ha la funzione di descrivere, dal punto di vista del soggetto, alcuni aspetti della realtà oggettiva, e la cui validità è misurata sulla base della veridicità del suo contenuto (Castelfranchi & Paglieri,1995).

Dalla relazione che lega credenze e scopi, si può comprendere come gli scopi siano organizzati in modo gerarchico e poi processati per decidere quale, tra i tanti considerati, debba essere selezionato e perseguito.

Nella prima parte ci si focalizza sul precisare i meccanismi operativo - procedurali alla base delle scelte individuali alla luce della razionalità limitata che ne costituisce l'assunto di base per poi traslare i risultati ottenuti a livello delle organizzazioni (Castellani M.,2009).

L'idea di razionalità limitata introdotta da Simon¹ contrappone la concezione di essere umano onnisciente,capace di formulare ogni possibile ipotesi sugli esiti futuri delle proprie scelte, nonché di valutarla in maniera "ottimale" ai fini delle decisione (pars destruens) e propone una prospettiva più orientata alla specificazione dei meccanismi al centro del comportamento reale degli individui (pars construens), in particolare quelli cognitivi (Castellani M.,2009).

¹ *Hebert Simon (1916-2001) – Premio Nobel per l'economia nel 1978*

All' Homo Oeconomicus dotato di razionalità assoluta viene contrapposto l'uomo la cui mente è caratterizzata da limiti cognitivi e computazionali che influenzano il processo di scelta in generale e quindi anche il processo di selezione dei propri scopi (Bonini N. & Rumiati R.,2008).

Tutti noi esseri umani siamo consapevoli di essere fallibili, di avere limitate capacità di calcolo, limitato accesso alle informazioni, poca memoria ed anche poco affidabile.

Nella vita di tutti i giorni prendiamo continuamente decisioni essendo influenzati in modo poco calcolato da gioia , paura, rabbia ed altre emozioni (Guala & Motterlini,2008).

Partendo da qui, risulta comprensibile il significato dell'aggettivo "cognitiva" che viene affiancato alla parola analisi presente nel titolo dell'elaborato.

L'economia cognitiva non si accontenta di studiare le decisioni razionali come se queste descrivessero le scelte reali. Essa studia la reale capacità della mente umana di codificare ed elaborare le informazioni e di risolvere i problemi, sottolineando l'impatto di fattori, meno consapevoli ma non meno sistematici, che influenzano le scelte individuali.

Questi fattori riguardano la percezione, la formazione delle credenze, la costruzione di modelli mentali che plasmano le rappresentazioni delle varie situazioni che gli individui devono affrontare; essi si riferiscono a motivi intrinseci che spingono all'azione, alle emozioni, alle attitudini, ai desideri, alla memoria delle decisioni passate e all'influenza che queste ultime esercitano sulle decisioni presenti e future (Guala & Motterlini,2008).

Dato un sistema regolato da scopi, che agisce sulla base delle proprie rappresentazioni interne del mondo, attivando dei piani di azione per il raggiungimento dei propri scopi, il modello cognitivo descrive il set di credenze e scopi che generano il comportamento dell'agente (Castelfranchi C & Conte 1995).

Dall'analisi del processo decisionale affrontato dal singolo individuo si passa, nel secondo capitolo, all'analisi dello stesso processo a livello organizzativo.

Le organizzazioni sono nate per superare i limiti dei singoli che non permettono loro di perseguire e realizzare gli scopi personali in modo autonomo ed indipendente ma rendono necessario l'aiuto degli altri.

“La capacità della mente umana di formulare e risolvere problemi complessi è molto piccola in confronto alla portata di problemi la cui soluzione richiederebbe comportamenti oggettivamente razionali nel mondo reale” (Simon H., 1947).

Il concetto di razionalità limitata caratterizza l'attività cognitiva dei singoli soggetti e, di riflesso, dei gruppi operanti nell'organizzazione.

“...La chiave di lettura di questo nesso è da ricercarsi nella centralità del soggetto (come decision maker per Simon e come sensemaker per Weick) nei processi decisionali delle organizzazioni...” (Bazerman 1999; Weick,1995).

Quando decidono di perseguire uno scopo gli individui non sono, generalmente, obbligati a rispondere delle loro scelte ad altri soggetti salvo fattispecie in cui le loro decisioni coinvolgano questi ultimi; in un contesto organizzativo, invece le decisioni del singolo coinvolgono sempre gli altri condizionandoli ed essendo da loro condizionate.

Ne deriva il ridimensionamento del concetto di autonomia decisionale del singolo in un contesto organizzativo.

Concordemente con la celebre citazione: “ Il tutto è maggiore della somma delle sue parti”, (Aristotele da *Metafisica*) per far sì che le organizzazioni aggiungano valore alla semplice somma del valore dei suoi membri è necessario combinare gli interessi personali di questi ultimi con il fine ultimo che l'organizzazione si propone di realizzare con la sua esistenza per ottenere la massima efficacia ed efficienza² a livello organizzativo e la massima soddisfazione dei suoi membri.

² *Efficacia: Capacità di programmare e di raggiungere degli obiettivi compatibili con quelle che sono le attese degli stakeholders (Mella P,1980) Efficienza: la capacità di rendere massimo il profitto partendo da quelle che sono le risorse a propria disposizione (Mella P,1980)*

Affinchè la celebre citazione di Aristotele non rimanga solo una citazione ma abbia un'applicazione pratica è necessario introdurre il concetto di cooperazione.

Cooperare significa mettere in atto un insieme di azioni coordinate tali da dare vita ad un piano in cui ad ogni agente è assegnata la realizzazione di una parte di esso per raggiungere un determinato scopo comune (Castelfranchi C.).

Il processo cooperativo ha l'obiettivo ultimo di creare dei co-poteri che permettano ai soggetti di realizzare sia gli scopi personali servendosi dell'aiuto reciproco sia di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione, non dimenticando i limiti cognitivi e computazionali degli individui, in quanto razionalmente limitati.

Uno dei vantaggi più importanti che derivano dal processo cooperativo in un contesto organizzativo è l'espansione cognitiva del sistema decisionale.

Si ha la massima "espansione cognitiva del sistema decisionale" quando ci sono le condizioni che favoriscono il passaggio da un apprendimento individuale ad un apprendimento organizzativo.

L'apprendimento organizzativo avviene quando i membri dell'organizzazione agiscono come attori di apprendimento per l'organizzazione, cioè quando , informazioni, esperienze, scoperte, valutazioni di ciascun individuo costituiscono un patrimonio comune all'intera organizzazione fissandole nella memoria della stessa, codificandole in norme, metafore, mappe mentali in base alle quali ciascuno agisce.

Se non avviene questa codificazione gli individui avranno imparato, ma le organizzazioni no.

Morgan utilizzando "la metafora del cervello" intende l'organizzazione come "un sistema cognitivo, come qualcosa capace non solo di agire ma anche di pensare" (Morgan,1990).

Considerare l'organizzazione come un sistema cognitivo che si basa su un processo di continuo apprendimento e scambio reciproco introduce una tematica molto complessa, ma che rappresenta una fondamentale chiave di lettura dei fenomeni cooperativi in un'organizzazione.

Essendo l'organizzazione costituita da individui, sono questi ultimi che decidono in base al ruolo che ricoprono in essa quali saranno gli scopi ultimi che l'organizzazione perseguirà.

I suddetti soggetti avanzano delle proposte di scopi da perseguire in modo esplicito, se il loro ruolo lo permette o in modo implicito con i loro comportamenti, le loro proposte, le attività, i modi di fare, le continue spinte all'azione, le pressioni.

Gli individui però non sono, per natura ed in quanto limitati, agenti passivi o benefattori che mettono a disposizione le loro risorse scarse per finalità che non restituiscano loro un premio.

Riprendendo la distinzione tra fini individuali e fini organizzativi, è possibile sottolineare che gli individui, per natura, non coincidono perfettamente con un qualsiasi ruolo che venga ad essi attribuito e possono influenzare, in modo consapevole o inconsapevole, con i loro comportamenti ed i loro motivi personali le decisioni dell'organizzazione e di conseguenza gli scopi ultimi che quest'ultima persegue.

Nasce così la necessità di capire in che misura le proposte avanzate da questi ultimi in relazione ad uno scopo da perseguire siano disinteressate o meglio finalizzate al massimo sviluppo dell'organizzazione in sé e in che misura invece, esse siano influenzate e siano espressione di un proprio interesse personale, di una personale esigenza, di un bisogno urgente.

Alla luce dell'idea che "Il primo principio dell'economia è che ogni agente è mosso soltanto dai propri interessi personali" (Edgeworth, *Mathematical Psychics*, 1881) ci si chiede se l'espansione cognitiva del sistema decisionale che, in modo astratto, viene considerato il massimo vantaggio del processo cooperativo in un'organizzazione e nei gruppi d'azione che la costituiscono, non sia solo una grave distorsione dell'individuo a vantaggio di propri fini particolari.

L'espansione cognitiva del sistema decisionale permette di ridurre i bias cognitivi (errori di giudizio), aumenta la conoscenza in ambito organizzativo e permette la diminuzione

dell'incertezza che è la condizione naturale dell'esistenza umana nonché la causa della necessità dei suddetti processi di analisi.

E' proprio a causa dell'incertezza che anche l'espansione cognitiva del sistema decisionale può essere letta in modo negativo ossia come una distorsione messa in atto dal singolo il quale propone scopi da perseguire a livello organizzativo che hanno la finalità ultima di avvantaggiare se stesso.

Gli aspetti positivi e negativi del concetto di espansione cognitiva del sistema decisionale possono essere letti come due facce della stessa medaglia.

Il prevalere dall'una o dell'altra faccia dipende dalla relazione di dipendenza tra i membri dell'organizzazione la quale, a sua volta, dipende dal grado di potere dei singoli soggetti.

La diversità del grado di potere dei soggetti dipende dalle asimmetrie informative e dalle asimmetrie delle risorse a disposizione.

Maggiore sarà il potere negoziale dei soggetti, in relazione al ruolo che ricoprono maggiore sarà la loro influenza nel processo decisionale e maggiore sarà la necessità di controllare ed analizzare la finalità ultime che li spingono all'azione.

Le organizzazioni nascono per fronteggiare l'incertezza e superare i limiti cognitivi e computazionali degli individui; l'incertezza, causata dalle asimmetrie informative e di risorse, comporta la nascita del concetto di potere negoziale; vengono fuori relazioni di dipendenza che trovano la massima espressione negli ingredienti del processo cooperativo quali la delega e l'adozione.

Il processo cooperativo verrà dunque analizzato nei suoi due ingredienti costitutivi ossia la teoria della delega e quella dell'adozione alla luce della nascita di un nuovo bias cognitivo³ cioè la "Distorsione personalizzata degli scopi a vantaggio del particolare".

³ Si fa riferimento ad errori sistematici (*biases*) che coinvolgono i diversi momenti del processo decisionale e che sono connessi con l'utilizzo di strategie euristiche. *Teoria della razionalità limitata* (Simon H., 1957); "Concetto di euristica" (Kanheman e Tversky, 1973)

Ci si chiederà quando e in che misura risulta razionale delegare/adottare un compito per ottenere la massima espansione cognitiva dell'intero sistema organizzativo rischiando però che essa sia solo una distorsione sistematica messa in atto dal singolo per trarre vantaggio dallo scopo proposto in organizzazione.

Da questa panoramica teorica, nel terzo capitolo, l'elaborato affronta un caso pratico per comprendere come il suddetto trade-off prenda vita e come le risorse umane di un'organizzazione cercano di risolverlo.

“Il comportamento non può essere inventato in poltrona. Deve essere osservato. Quindi lo sviluppo della razionalità limitata necessita di una base empirica.[...] Naturalmente anche i dati sul campo sono importanti, ma sono più difficili da ottenere e problematici da interpretare”(trad. da Reinhard Selten,1998).

L'analisi del case study parte dalla consapevolezza delle difficoltà di raccolta di informazioni e di interpretazione delle stesse sottolineate da R. Selten cercando di superarle tramite una lettura critica ma improntata sul buon senso.

Per capire come nasce il bias cognitivo de “La distorsione personalizzata degli scopi a vantaggio del particolare” sono state analizzate le dinamiche decisionali e le modalità secondo cui vengono selezionati gli scopi da perseguire nella ONLUS ONG Emergency.

Emergency è un'associazione umanitaria italiana indipendente fondata a Milano nel 1994 da Gino Strada e la moglie.

Essa promuove una cultura di pace, solidarietà e rispetto dei diritti umani ma soprattutto offre cure medico-chirurgiche di elevata qualità alle vittime della guerra, delle mine antiuomo e della povertà (www.emergency.it , Report 1994-2011).

«Vogliamo un mondo basato sulla giustizia e sulla solidarietà. Ripudiamo la violenza, il terrorismo e la guerra come strumenti per risolvere le contese tra gli uomini, i popoli e gli

stati. [...]Non vogliamo essere corresponsabili di nuovi lutti, né vogliamo alimentare la spirale del terrore. Basta guerre, basta morti, basta vittime».(www.emergency.it , Report 1994-2011).

Alla luce di ciò, la scelta è ricaduta su questa organizzazione per un motivo legato al concetto di razionalità limitata, che costituisce l'assunto di base e lo sfondo di tutta l'analisi.

Il capitolo ha l'obiettivo di spiegare le modalità con cui gli agenti cooperano e traggono vicendevole soddisfazione nel realizzare i propri obiettivi personali in un contesto organizzativo quale quello di Emergency, che nasce proprio per far fronte ad una delle massime forme di comportamento in cui si esplicita tutta la limitatezza umana ossia la guerra.

Ulteriore motivazione per cui l'analisi è stata focalizzata su Emergency si sostanzia nel cercare di capire le motivazioni di individui che, nonostante prendano parte ad un'organizzazione di cui condividono i valori ed i principi guida, inevitabilmente e a volte anche inconsapevolmente perseguono interessi personali o sono spinti all'azione da motivazioni personali che finiscono per essere in contrasto, in tutto o in parte, con gli scopi ultimi dell'organizzazione stessa.

Emergency ha contribuito all' analisi dando la possibilità di condurre interviste a vari livelli del suo complesso organigramma relativamente alla tematica in esame.

Le interviste, anche se condotte su di un numero alquanto limitato di soggetti , sono state chiarificatrici perché hanno permesso di sviluppare una visione d'insieme del modo in cui il processo di selezione degli scopi viene vissuto e interpretato da tutta l'organizzazione in modo trasversale.

“[...] Gli studi che si basano su interviste o questionari di qualunque natura pongono il problema della veridicità delle risposte” (Simon H.,1987).

L'analisi delle interviste verrà svolta cercando di superare le difficoltà legate all'interpretazione delle risposte e ipotizzando che in esse si sia esplicitata la massima sincerità dei soggetti intervistati.

Partendo dal livello più basso dell'organigramma dell'organizzazione l'elaborato analizzerà le interviste condotte su due volontari appartenenti a due gruppi territoriali diversi, un volontario del gruppo territoriale di Monteverde in Roma ed una volontaria che presta il suo servizio nel gruppo territoriale di Firenze.

“Il volontariato risulta essere una componente fondamentale per l'organizzazione ed imprescindibile dall'attività di Emergency. Essi svolgono attività di supporto alle attività degli uffici centrali, hanno un ruolo fondamentale nell'opera di informazione e di sensibilizzazione dell'opinione pubblica e nella diffusione di una cultura di pace”(www.emergency.it, Report 1994-2011).

Risalendo nell'organigramma, troviamo poi l'intervista ad un Responsabile dell'Ufficio Coordinamento Volontari della sede di Milano.

Ed infine, l'ultimo agente sottoposto ad intervista è stata la segretaria dell'ufficio della Presidenza dell'organizzazione che con le sue risposte ha permesso di capire come viene affrontato il trade off a livello presidenziale.

Dato un sistema regolato da scopi, che agisce sulla base delle proprie rappresentazioni interne del mondo, attivando dei piani di azione per il raggiungimento dei propri scopi, il modello cognitivo descrive il set di credenze e scopi che generano il comportamento dell'agente

(Castelfranchi & Conte 1995).

CAPITOLO PRIMO

1. Selezione degli scopi da perseguire a livello individuale

1.1. Il modello TOTE

Per una corretta ed approfondita analisi delle procedure messe in atto dal singolo per decidere quali sono gli scopi da perseguire è necessario partire dallo studio del comportamento umano.

Il Professor Castelfranchi affronta questo tema sostenendo che, il comportamento umano risulta determinato e spiegato dalle rappresentazioni mentali a cui dà vita la mente dell'individuo.

Il centro dell'analisi cognitiva diventa la mente senza la quale non ci sarebbero le rappresentazioni mentali.

La mente è un sistema che elabora le rappresentazioni mediante le quali controlla la condotta dell'individuo dandole un carattere finalistico e contemporaneamente elabora le informazioni provenienti dall'ambiente esterno (Castelfranchi C.,1998).

La fondamentale caratteristica della mente è la capacità di perseguire uno "scopo".

Il centro della mente è la conoscenza, ma la conoscenza esiste soltanto perché finalizzata al raggiungimento degli scopi individuali.

Si deriva la stretta relazione che lega scopi e conoscenze.

Ne consegue che se non si agisce per uno scopo non si può avere una mente.

Si postula, dunque, che molti animali non abbiano una mente perché le loro azioni non sono volte al perseguimento di uno specifico scopo ma costituiscono solo una risposta adattiva e funzionale agli stimoli esterni.

Al contrario, come risultato di una selezione naturale, l'essere umano in quanto volto al perseguimento di scopi si considera dotato di una mente.

Il processo che l'individuo mette in atto per analizzare le informazioni provenienti dal mondo esterno segue la logica del modello TOTE—"test operate test exit" (Miller, Galanter, Pribram, 1960)⁴ che si sostanzia nella traduzione psicologica dei modelli derivanti dalla cibernetica (Wiener, 1948) e rappresenta il processo attraverso cui i soggetti realizzano le azioni per il raggiungimento di uno scopo.

Il modello TOTE prevede che l'individuo esamini la situazione esistente, la confronti con lo scopo da raggiungere ed elabori un progetto per realizzare il cambiamento desiderato; il soggetto mette in pratica le azioni necessarie ed analizza nuovamente la situazione; se lo scopo è stato raggiunto l'azione finisce, in caso contrario si prosegue fino al risultato voluto (Miller, Galanter, Pribram, 1960).

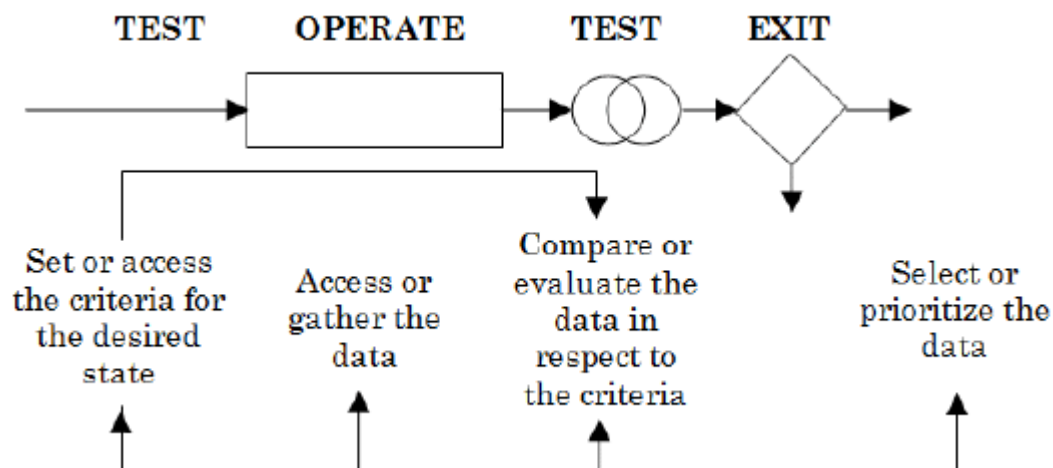


Figura 1: Modello TOTE- fonte: www.transformdestiny.com

⁴ La teoria dei controlli è volta a spiegare come la condotta di un sistema può essere controllata e orientata al raggiungimento di stato e considera tre elementi: il mondo nel suo stato attuale, lo stato regolatore (goal) e l'azione da mettere in atto. Ciò che manca nel modello cibernetico e che viene inserito nel modello TOTE risulta essere il processo di scelta (Wiener, 1948).

Lo scopo, in quanto principale caratteristica della mente può essere definito come una rappresentazione anticipatoria interna su come il mondo deve essere; esso guida le azioni dell'individuo e si ferma solo quando il mondo è diventato uguale alla rappresentazione che l'individuo ha di esso elaborato.

L'azione⁵ che deve essere messa in atto è assimilata alla conoscenza/ credenza; quest'ultima, a sua volta, è definita come la rappresentazione che deve essere resa uguale al mondo.

La funzione dello scopo della rappresentazione è dunque quella di rendere il mondo uguale ad essa.

Per secoli ci si è chiesti come sia nata la mente e come sia possibile che un essere biologico elabori un'immagine a livello mentale e pretenda che il mondo si adatti ad essa.

Questa facoltà dell'individuo dipende dalla sua capacità adattiva ed anticipatoria.

Gli esseri umani sono dotati di un sistema anticipatorio che, al realizzarsi di un evento, permette l'evocazione nella mente della memoria associata all'evento prima che di esso si verifichi la conseguenza (Castelfranchi C.).

Ad esempio al lampo la nostra mente associa il tuono già prima che esso si realizzi soltanto grazie alla capacità anticipatoria legata all'esperienza passata dell'evento.

La memoria degli eventi passati viene letta come previsione di un fatto che sta per succedere.

La mente umana permette di rappresentare il non-esistente : rappresentare un evento che, anche se non esistente, l'essere umano riesce a vedere (Castelfranchi C.).

La mente umana elabora e mette a disposizione dell'individuo molti scopi da perseguire e molte azioni da mettere in atto per raggiungerli.

⁵ *Ci si riferisce all'azione di cui si parla nel modello TOTE*

1.2. L'architettura della mente

Per spiegare com'è strutturata l'architettura della mente, il Professor Castelfranchi ipotizza una supposizione irrealistica⁶ ossia la divisione arbitraria della mente in due parti:

- il mondo del credere: emisfero delle credenze
- il mondo degli scopi: emisfero degli scopi

L'organizzazione delle conoscenze nella nostra mente prevede il raggruppamento delle informazioni che si hanno su un dato evento/entità intorno ad esso/essa.

Poiché noi non conosciamo solo le "proprietà" delle cose ma anche le "relazioni" che scaturiscono dalla connessione tra le entità in analisi ne deriva che le conoscenze sono organizzate in una rete semantica fatta di nodi e nessi.

I nodi sono entità su cui si hanno le conoscenze;

i nessi invece sono le conoscenze che

abbiamo sui nodi.

Esistono due tipi di reti semantiche:

la rete episodica che riguarda le conoscenze specifiche su fatti ed episodi;

la rete generica che riguarda le conoscenze generiche su classi e categorie.

Ne consegue un'organizzazione gerarchica delle conoscenze che ha vantaggi e svantaggi.

Il principale vantaggio consiste nell'economia di memoria ossia l'utilizzo ricorrente di concetti che sono già stati sottoposti al processo di apprendimento e consolidati in noi.

Lo svantaggio che ne deriva si sostanzia nel pregiudizio che viene letto come l'applicazione al sociale della generalizzazione della conoscenza.

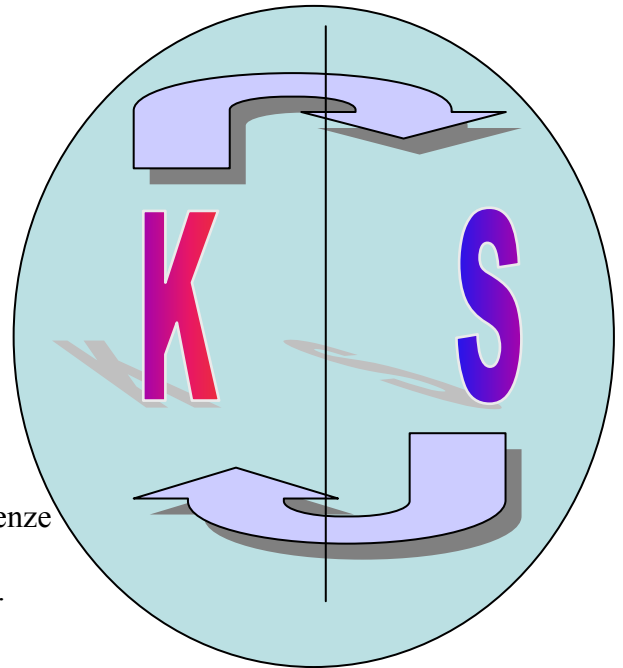


Figura 2: la mente umana divisa in due emisferi

(Castelfranchi C.)

⁶ Si ipotizza,, esclusivamente per finalità didattiche, che la mente umana sia divisa in due emisferi.

Le conoscenze non sono tutte sullo stesso piano ma sono sviluppate su piani diversi dando vita ad un'organizzazione gerarchica.

In primo luogo troviamo il fatto centrale/fondamentale che ha il compito di spiegare tutti gli altri, segue il dettaglio ossia il fatto che non spiega nulla ma è solo marginale ed infine abbiamo il nesso inferenziale che fa da collante tra le conoscenze e permette di derivare da una certa conoscenza (C1) un'altra conoscenza (C2).

In base alla natura del nesso inferenziale che lega ed integra tra di loro le conoscenze, esse possono essere classificate come rigide o probabilistiche.

Dall'inferenza banale e primitiva prende vita una conoscenza rigida monotona.

L'inferenza si basa sulla certezza che il Signor Rossi sia stato ucciso; ne deriva la conclusione che il Signor Rossi è morto⁷.

In base a questo schema logico, se risulta falsa la conclusione è sbagliata obbligatoriamente una delle premesse.

Il secondo tipo di inferenza è definita probabilistica, in quanto non è collegabile in modo certo alla conseguenza che, nell'immediato si può da essa derivare .

Se l'erba del giardino è bagnata, si potrebbe subito derivare che abbia piovuto ma in realtà bisogna verificare la veridicità della nostra conclusione in quanto l'erba potrebbe essere bagnata semplicemente perché il proprietario ha innaffiato il giardino.

Alla luce dell'analisi in corso è possibile sottolineare che la mente umana non è un archivio di fatti ma è un insieme di credenze interconnesse e compatibili (Castelfranchi C.) .

Per inserire una nuova credenza in questo insieme, essa deve essere compatibile con la credenza principale poiché se non lo fosse e la nuova credenza sarebbe accettata, sarebbe automaticamente necessario rivedere la credenza principale e tutte le altre che da esse discendono.

⁷ *Esemplificazione chiarificatrice*

Ciò dimostra che la mente umana esige chiarezza e coerenza in quanto non ci può essere contraddizione in ciò che si crede.

Il richiamo più immediato della suddetta coerenza cognitiva è il “Principio di NON – contraddizione” aristotelico.

Il principio di NON-contraddizione afferma la falsità di ogni proposizione che implica che una certa proposizione A e la sua negazione, cioè la proposizione non-A, siano entrambe vere allo stesso tempo e nello stesso modo⁸.

Da un’accurata analisi del principio aristotelico, come afferma il Professor Castelfranchi, è possibile rilevare la mancanza di due elementi fondamentali per rendere vero il suddetto principio:

- la specificazione accurata della dimensione temporale: “nello stesso periodo del mondo”

Non si cade in contraddizione infatti se si ha la credenza A nell’istante di tempo T1 e la credenza NON A nell’istante di tempo T2.

- le credenze hanno un grado di certezza

Non si cade in contraddizione se si ha la credenza che per 70% di probabilità il Signor Rossi sia vivo e per il 30% di probabilità che lo stesso sia morto.

Non c’è contraddizione tra le credenze in quanto la probabilità totale dei due eventi è pari al 100%

C’è contraddizione invece nel credere che il Signor Rossi sia vivo con il 70% di probabilità e morto nella stessa percentuale.

⁸ Secondo le parole di Aristotele: “ È impossibile che il medesimo attributo, nel medesimo tempo, appartenga e non appartenga al medesimo oggetto e sotto il medesimo riguardo” (Aristotele, da *Metafisica*)

Anche se “Il principio di non contraddizione” letto in questi termini risulta essere verificato, in realtà la mente umana è piena di contraddizioni che derivano dalle presenza di due tipi di conoscenze.

Le conoscenze si distinguono in :

conoscenze esplicite, che sono derivabili da fattori esterni;

conoscenze potenziali, che risultano derivabili dalle conoscenze esplicite se è necessario.

La mente umana non trae tutte le inferenze esistenti dalle sue conoscenze ma trae solo quelle necessarie nel momento in cui si rendono tali.

Conseguenza di ciò è che l'individuo può credere due cose che apparentemente sembrano diverse ma che in realtà potenzialmente possono essere in contrasto tra loro ;

sorge un problema poiché non si derivano tutte le conseguenze delle credenze esplicite se non si rende necessario e finché non ne deriva la contraddizione , si può credere in entrambe.

Non cogliamo tutte le conseguenze che derivano da ciò che crediamo (Castelfranchi C.).

Molto spesso, per questa mancanza, si cade in contraddizione.

1.3. La teoria della forza del credere

Sempre seguendo la linea di pensiero del Professor Castelfranchi, la “Teoria della forza del credere” nasce dall'idea che esistono varie gradazioni di forza con cui gli individui credono in un fatto.

In primo luogo, la convinzione con cui si crede in qualcosa dipende dall'attendibilità delle fonti.

Maggiore è la sicurezza dell'attendibilità della fonte, più alto sarà il grado di credenza in esso (Castelfranchi C.).

In base al grado di attendibilità distinguiamo il seguente ordine delle fonti:

percezione;

comunicazione sociale;

inferenza.

La prima fonte a cui si crede è la percezione o meglio l'esperienza percettiva, in particolare alla vista in quanto gli uomini sono animali visivi al contrario dei cani che sono animali olfattivi.

Usualmente si conserva memoria della fonte da cui deriva la conoscenza del fatto per calcolare l'attendibilità della fonte (è scientificamente provato che abbiamo una buona memoria delle fonti per 85%) e per fare il feed-back.

Ciò vale per le singole credenze particolari e non per le credenze generalizzate.

Ci sono poi alcune fonti che non solo danno informativa su di uno specifico fatto ma anche sul loro grado di affidabilità.

Per rigettare una credenza bisogna in primo luogo rigettare la sua fonte.

Maggiore è il numero di fonti che convergono su di uno specifico fatto e maggiore sarà il grado di certezza dell'individuo sull'attendibilità dello stesso.

Questo principio cognitivo è molto pericoloso perché per funzionare correttamente le fonti devono essere indipendenti affinché la convergenza possa aggiungere verità.

Molto spesso però nelle decisioni che attengono a dinamiche di vita quotidiana si trascurano di controllare l'indipendenza delle fonti perché ci si fa condizionare dalla potenza della circolazione della notizia e del gossip.

Con il celebre "lo dicono tutti" ci si riferisce alla seconda fonte delle credenze ossia la comunicazione sociale.

La terza ed ultima fonte è l'inferenza ossia la capacità dell'individuo di derivare le conseguenze degli eventi in modo immediato.

In questo contesto maggiore sarà la sicurezza delle premesse, maggiore sarà il grado di sicurezza delle conseguenze.

Nella fattispecie di conflitto di credenze si dà priorità alla credenza che deriva dalla fonte più attendibile e certa.

1.4. Principio di resistenza al cambiamento della credenza

Diretta conseguenza della “Teoria della forza del credere” risulta essere “ Il principio di resistenza al cambiamento della credenza” nei due sottoprincipi in cui è articolato.

Il primo sottoprincipio prevede che più una credenza sarà centrale , fungerà da supporto alle altre credenze e sarà con esse integrata maggiore sarà il grado di difficoltà nell’ eliminarla.

Il senso economico di questo sottoprincipio prevede che maggiore sarà il lavoro richiesto per eliminare una credenza, minore sarà la propensione dell’individuo ad eliminarla.

Il secondo sottoprincipio prevede che più una conoscenza è sicura e certa relativamente alla fonte di provenienza, maggiore sarà la resistenza che si opporrà nell’eliminarla in quanto ne consegue un difficile lavoro di discussione delle fonti (Castelfranchi C.).

1.5. Rapporto tra credenze e scopi

Dal principio di resistenza al cambiamento delle credenze si passa in modo molto immediato ad analizzare il rapporto che sussiste tra credenze e scopi.

Gli scopi e i bisogni individuali influiscono molto sulle credenze.

Maggiore sarà l’importanza che un individuo attribuisce ad una credenza in quanto essa è preziosa ed indispensabile per il raggiungimento del suo scopo, maggiore sarà il suo valore e minore la probabilità che venga dimenticata o persa (Castelfranchi C.).

Sarà difficile che venga dimenticato il codice di sicurezza della cassaforte poiché esso è indispensabile per aprirla .

Inoltre, maggiore sarà il valore dello scopo per il cui raggiungimento è necessaria la credenza, maggiore sarà il grado di resistenza al cambiamento o alla sostituzione della credenza in questione (Castelfranchi C.).

Raggiungere uno scopo significa avere la credenza che sia possibile il suo raggiungimento; significa, dunque, credere in esso; quindi il raggiungimento di uno scopo è un fatto meramente soggettivo (Castelfranchi C.).

Raggiungere uno scopo, consiste nell'avere la credenza che :

se si ha lo scopo che si realizzi l'evento chiamato " P", in modo automatico si deve avere la credenza che sia possibile la realizzazione di " P" (Castelfranchi C.).

Avere questa credenza ci permette di essere felici perché ci dimostra che il nostro scopo è stato raggiunto.

Al contrario, potrebbe realizzarsi la fattispecie contraria in cui si ha lo scopo che si realizzi l'evento " P" ma insorge nel soggetto la credenza che si realizzerà l'evento contrario a quello da noi desiderato ossia "NON P" (Castelfranchi C.).

La credenza in questione arreca dispiacere perché sottolinea che lo scopo dall'individuo perseguito non è stato raggiunto.

Diretta conseguenza di questo processo mentale è la propensione degli individui a rimuovere le credenze che causano dispiacere e ad accettare con favore solo le credenze che ci rendono felici e che confermano le scelte individuali, mettendo in atto "Il processo di distorsione delle informazioni durante la presa di decisioni"(Meloy M., Medvec V. & Russo J.,1996).

Dato che motivazioni, emozioni e credenza cognitiva costituiscono una rete interconnessa che ha sede nella mente dell'individuo , è necessaria una visione complessa, emotiva ed integrata delle credenze affinché possano essere, per noi, difficilmente attaccabili (Castelfranchi C.).

1.6. L'organizzazione gerarchica degli scopi individuali

Gli scopi che l'individuo persegue sono organizzati in una struttura gerarchica basata sul nesso mezzo-fine (Castelfranchi C.).

Ciò che dà coerenza ed unità al nostro comportamento sono gli scopi sottostanti le azioni.

C'è una catena di scopi da perseguire per ogni azione e sopra ogni azione.

Le azioni, infatti, sono interrelate perché cooperano al raggiungimento di uno specifico scopo nella stessa unità di tempo e di spazio (Castelfranchi C.).

Un'azione può essere attiva nella stessa unità di tempo e di spazio di altre azioni interrelate tra loro ma perseguire uno scopo diverso da quello perseguito da queste ultime;

in questo caso l'azione in questione è definita parentetica (Castelfranchi C.).

Il comportamento individuale è strutturato in una serie di piani, ognuno a sua volta costituito da una sequenza di azioni.

Per piano si intende un insieme di azioni che cooperano e convergono negli scopi da perseguire (Castelfranchi C.).

Ne consegue che un'azione può essere definita dagli scopi che persegue e dai risultati rilevanti a cui permette di giungere.

È possibile che ci siano scopi attivi contemporaneamente non cooperanti ed in conflitto tra di loro .

Ne consegue che i due scopi sono incompatibili poiché è possibile realizzare solo uno dei due per due tipi di ragioni:

ragioni logiche in quanto la realizzazione di uno scopo esclude la possibilità di realizzare anche l'altro;

ragioni pratiche che si sostanziano principalmente nella scarsità delle risorse (denaro,tempo e spazio) a disposizione per raggiungerli entrambi.

Se per raggiungere due scopi diversi , S1 ed S3, l'agente ha bisogno della stessa risorse R allora non risulta possibile realizzarli entrambi ma sarà necessario scegliere quale dei due perseguire.

1.7. La struttura ricorsiva del processo di selezione di uno scopo

Giunti a questo punto dell'analisi, dopo aver spiegato il rapporto che lega le credenze e gli scopi è possibile analizzare la struttura ricorsiva che permette all'individuo di giungere allo scopo da perseguire in base al valore attribuito ad esso (Castelfranchi C.).

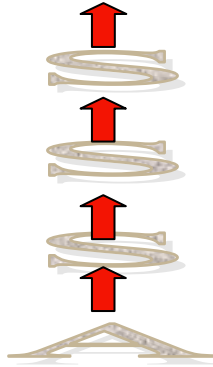


Figura 3: struttura ricorsiva dalla quale si determina il valore degli scopi (Castelfranchi C.)

Per scegliere quale scopo perseguire l'individuo analizza a parità di scopo principale, i pro e contro legati ad ogni singola possibilità (Castelfranchi C.).

La vera scelta quindi, non è tra le varie possibilità che permettono di raggiungere lo scopo principale ma tra i pro e i contro di ogni singola possibilità.

Ne consegue che l'individuo deriva il valore dei mezzi dal valore dei fini e il valore dello scopo principale dal valore dei sovra scopi (Castelfranchi C.).

Esempio chiarificatore:

Il Professore universitario Rossi deve arrivare da Roma a Napoli per tenere la sua lezione ed è indeciso se effettuare lo spostamento in automobile o in treno.

Lo Scopo principale dell'agente risulta essere arrivare a Napoli.

Le Possibilità di movimento disponibili sono l'automobile o il treno.

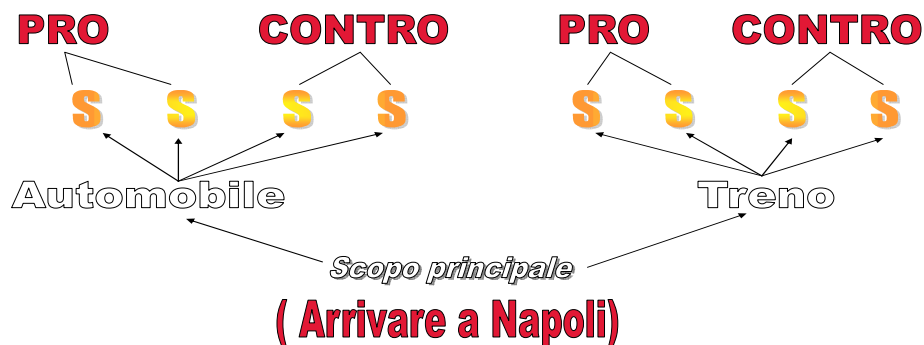


Figura 4: analisi grafica delle alternative di scelta riferite all'esempio (Castelfranchi C.)

L'individuo analizza i pro e i contro dello spostamento con l'auto e quelli dello spostamento con il treno per prendere la sua decisione.

La vera scelta quindi non è tra i due mezzi di trasporto ma tra l'essere comodo con l'auto oppure sfruttare il tempo del viaggio in treno per preparare la lezione.

In un determinato momento/ fase della vita dell'individuo si accendono o diventano più forti alcune motivazioni e se ne spengono altre (Castelfranchi C.).

Ci sono particolari elementi quali l'età, il genere, la personalità, la cultura tradizionale, la cultura familiare ed il momento particolare della vita che sta vivendo l'individuo che possono influenzare il processo di determinazione del valore dei sovra scopi.

1.8. La Teoria delle aspettative

La corrispondenza biunivoca⁹ tra credenze/conoscenze e scopi trova la sua massima espressione del concetto di aspettativa.

Per compiere una analisi accurata del concetto di aspettativa, intesa come combinazione di credenze e scopi, bisogna, in primo luogo, distinguerla dalla previsione.

⁹ Concetto traslato dalle scienze matematiche secondo cui dati due insieme A e B ,tra essi esiste una corrispondenza biunivoca quando ogni elemento di A ha un'immagine in B, e ogni elemento di B ha una contro immagine in A.

L'aspettativa è un oggetto complesso che si sostanzia in una previsione futura espressa in termini di probabilità; per avere aspettative bisogna essere coinvolti, interessati all'evento ma soprattutto bisogna avere lo scopo che si realizzi l'evento in questione e per questo si sia motivati a scoprirne l'esito finale (Castelfranchi C.).

Gli esseri umani elaborano aspettative in quanto agiscono per il raggiungimento di un fine; i computer, invece, fanno soltanto previsioni ma non hanno aspettative.

Le aspettative hanno la funzione specifica di suscitare emozioni.

Esistono due tipi di aspettative ossia le aspettative positive e le aspettative negative.

Nell'aspettativa positiva l'individuo crede e vuole che accada P; il volere fermamente l'accadimento di P non è un semplice desiderio ne tanto meno una semplice previsione in quanto intrappola in sé l'interesse all'accadimento dell'evento (Castelfranchi C.).

Si distinguono in merito all'aspettativa negativa due tipi di interpretazioni.

Secondo la prima interpretazione l'evento che l'agente prevede succederà è l'opposto di ciò che vuole.

La seconda interpretazione invece prevede che l'agente crede che non accadrà l'evento P ma invece vorrebbe tanto che accadesse. Logicamente le due interpretazioni sembrano essere equivalenti ma psicologicamente non lo sono (Castelfranchi C.).

Legenda

S: scopo nel futuro

C: credenza sul futuro

P(evento): pioverà

V: valore dello scopo

?: attendibilità della credenza

Aspettativa positiva	Aspettativa negativa
C: P nel futuro	C:P
S: P nel futuro	S: NON P

Figura 5: rappresentazione grafica dello scheletro delle aspettative prima che si realizzi P (Castelfranchi C.)

Dal confronto tra lo scheletro delle aspettative e la credenza che l'individuo riesce ad ottenere dopo che si è verificato l'evento vengono fuori altre emozioni.

Nell'ambito dell'aspettativa positiva quando C2: NON P ossia la credenza successiva all'accadimento dell'evento dice che non si è verificato l'evento voluto, ne segue l'invalidazione delle credenza principale (C1:P) e la frustrazione dello scopo (S1:P).

L'invalidazione della credenza genera sorpresa il cui grado di intensità è tanto maggiore quanto maggiore era il grado di sicurezza dell'individuo sul realizzarsi del suo scopo (S:P) (Castelfranchi C.).

Il sentimento legato al fallimento dell'aspettativa positiva è la delusione.

Il grado di intensità della delusione dipende dal valore dello scopo e dalla forza della convinzione ossia da quanto l'individuo era sicuro che lo scopo si realizzasse.

Esempi: - A: "sei rimasto deluso?" B: "...no,non ci tenevo poi tanto" → valore dello scopo,S

- A: " sei rimasto deluso?" B: "...no,non ci credevo molto" → forza della convinzione,C

Anche nell'ambito dell'aspettativa negativa la conoscenza dell'accadimento dell'evento C2: NON P comporta l'invalidazione della credenza principale (C1: P) ma al contrario del caso precedente comporta la soddisfazione dello scopo (S1: NON P).

L'emozione unitaria della situazione è il sollievo il cui grado anche in questo caso dipende dal valore dello scopo e dalla forza della convinzione.

Legenda

Aspettativa positiva	Aspettativa negativa
C2: NON P	C2: NON P
S1: P	S1: NON P
C1: P	C1: P

S: scopo nel futuro

C: credenza sul futuro

P: evento

V: valore dello scopo

%: attendibilità di C

Figura 6: rappresentazione grafica dello scheletro delle aspettative dopo la conoscenza dell'accadimento di P (Castelfranchi C.)

L'aspettativa è un punto di riferimento rispetto al quale l'individuo valuta le cose¹⁰.

Ne deriva che per rendere una persona soddisfatta o insoddisfatta risulta fondamentale il modo in cui vengono manipolate le aspettative¹¹.

Esempio immediato del suddetto concetto: i medici, gli operatori sanitari, il personale paramedico considerano il valore della loro "mission" nel mondo molto alto in quanto sperano di poter salvare più vite umane possibili.

In molte circostanze non riescono a soddisfare l'aspettativa iniziale di salvare vite umane e come conseguenza immediata si sentono frustrati nel loro scopo.

Drammaticamente ridimensionano le loro ambizioni e di conseguenza anche le aspettative; riescono così a voler meno, aspettarsi meno e vivere meglio.

"Se risulta molto facile trovare delle alternative che soddisfino i criteri, gli standard vengono gradualmente elevati. Se invece la ricerca continua per lunghi periodi senza generare alternative soddisfacenti, gli standard vengono gradualmente abbassati" (Simon H,1987).

Questo fenomeno manipolatorio delle aspettative è strettamente collegato al concetto di "Profezie auto avveranti".

Le profezie auto avveranti sono delle previsioni che si realizzano per il solo fatto di essere state espresse (Merton,1971) ; ne consegue che ciò che si prevede e ci si aspetta che accada, determina ciò che in realtà succederà.

Ciò è possibile perché, generalmente, l'investimento in termini di impegno profuso per raggiungere un obiettivo è direttamente proporzionale a quanto l'individuo crede in esso e a quanto tiene che si realizzi (Castelfranchi C.).

Il risultato sarà direttamente proporzionale all'investimento effettuato.

¹⁰ *Ne consegue una valutazione relativa e comparativa.*

¹¹ *Concetto che poi sarà ripreso da Simon con l'espressione di "livello di aspirazione"*

Derivazione del concetto delle profezie auto avverante è “L’Effetto Pigmalione”, o “Effetto Rosethal”¹² in base al quale le aspettative sugli altri possono fare il loro destino.

Le aspettative del singolo sugli altri, pur essendo creazioni mentali, diventano vere nella realtà.

Secondo l’effetto Pigmalione l’individuo ordina e filtra le informazioni che ha sugli altri individui in base a schemi mentali o ad aspettative precedenti.

In base agli stessi schemi ordina e cataloga le aspettative sugli altri.

La risposta dell’individuo ai comportamenti dell’altro in quanto influenzata dai suoi schemi mentali, influenzerà/ plasmerà il comportamento futuro dell’altro.

In questo modo risulta possibile plasmare il comportamento dell’altro con il proprio pregiudizio.

1.9. La Teoria generale degli scopi

La teoria generale degli scopi permette di interconnettere tra loro gli scopi, le credenze e le emozioni che presuppongono il sentire del corpo.

Ne consegue che gli scopi devono essere non solo rappresentati dalla mente ma devono essere anche sentiti e provati dal corpo al contrario delle intenzioni che non necessitano dell’ intervento del corpo (Castelfranchi C.).

Il desiderio è uno scopo di tipo percettivo motorio che consiste nell’immaginarsi la scena del raggiungimento dello scopo e nell’allucinarsi le sensazioni piacevoli conseguenti il raggiungimento dello stesso.

Anticipare le sensazioni presuppone che nel momento in cui le si immagina, automaticamente le si prova; è questo il concetto del “pregustare” (Castelfranchi C.).

¹² “...se gli insegnanti credono che un bambino sia meno dotato lo tratteranno, anche inconsciamente, in modo diverso dagli altri; il bambino interiorizzerà il giudizio e si comporterà di conseguenza; si instaura così un circolo vizioso per cui il bambino tenderà a divenire nel tempo proprio come l’insegnante lo aveva immaginato (Jacobson L & Rosenthal R.,1992).

Il valore dello scopo è dato dall'intensità delle sensazioni che si riescono ad immaginare.

Non si può desiderare qualcosa se non si ha precedentemente avuto esperienza di quella sensazione, altrimenti si agisce per analogia (Castelfranchi C.).

L'importanza dell'attività desiderante è legata all'esistenza di due tipi di scopo.

Ci sono gli scopi che si raggiungono in percentuale e che si sostanziano in una serie di azioni di cui ognuna ha il suo costo e il suo premio.

In questo frangente concordemente con l'utilità marginale decrescente l'individuo è portato a lasciare la cosa migliore alla fine.

Per chiarire il concetto si ipotizza che lo scopo ultimo di uno studente universitario sia raggiungere il traguardo della laurea.

Lo studente affronta tanti esami (azioni) ognuno con un sacrificio legato al tempo e alle energie profuse (costo) e con una ricompensa sottoforma di conoscenze acquisite e votazione assegnata alla performance (premio).

Esistono poi gli scopi che o si raggiungono totalmente o non si raggiungono affatto.

Questo tipo di scopi prevede l'attuazione di una serie di azioni concatenate che comportano solo costi in vista del premio che si otterrà solo quando tutte le azioni saranno realizzate.

Se il processo si blocca a metà, non si ottengono premi relativi alle azioni già messe in atto ma si perde tutto.

Questo tipo di scopi può essere perseguito con non poco sforzo solo dagli esseri umani che sono gli unici animali a fare azioni e sostenere costi senza richiedere una ricompensa immediata.

Si tratta del "Principio di dilazione dello scopo" grazie al quale si mettono in atto dei trucchi per sostenere costi e sacrifici dilazionando nel tempo il momento in cui si otterrà la ricompensa.

I desideri costituiscono un'euristica necessaria a raggiungere lo scopo sopportando la dilazione della ricompensa nel tempo (Castelfranchi C.).

Ci si dota di sensazioni piacevoli nell'attesa di raggiungere lo scopo fantasticando su di esso grazie alla forza della motivazione che spinge all'azione (Castelfranchi C.).

1.10. Il processo di selezione dello scopo da perseguire¹³

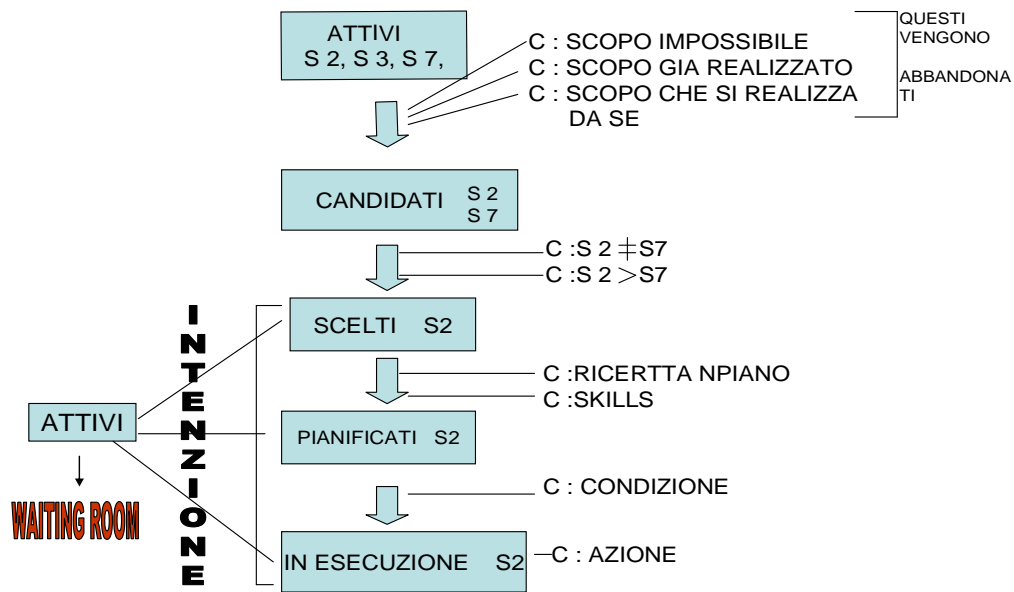


Figura 7 : Rappresentazione grafica del processo da seguire per determinare lo scopo da realizzare

(Castelfranchi C.)

L'agente cognitivo agisce in base a ciò che vuole ma vuole ciò che crede.

Uno scopo prima di essere scelto e perseguito, viene processato in una serie di fasi.

Diversi processi attivano nella mente umana degli scopi che l'individuo prende in considerazione.

I cicli del corpo accendono un drive che viene sentito fisicamente; le emozioni danno impulsi/pulsioni che spingono all'azione; le credenze attivano nell'individuo un certo scopo.

Tra gli scopi attivi, vengono abbandonati quelli la cui realizzazione è impossibile, quelli che sono stati già realizzati e quelli che si realizzano da sé.

Abbandonati i precedenti, quelli rimasti proseguono e diventano scopi candidati ad essere scelti.

¹³ Teoria del Professor Castelfranchi C.

Questi ultimi sono poi sottoposti ad un attento esame basato sulle credenze grazie al quale si risolvono i conflitti tra gli scopi che non possono essere realizzati contemporaneamente a causa della scarsità di risorse a disposizione.

Si sceglie quindi lo scopo da perseguire sulla base del proprio ordinamento preferenziale, il quale si basa su una credenza che a sua volta si basa su un pacchetto di credenze, di pro e contro e previsioni il cui valore è stato calcolato in base a ciò che l'individuo crede ossia una credenza.

Gli scopi scelti devono poi essere pianificati; per passare alla pianificazione è necessario chiedersi come realizzare lo scopo cioè trovare una ricetta/un piano di realizzazione ma soprattutto chiedersi se si hanno le skills e il know-how necessari.

Essi, pur essendo interscambiabili secondo la nozione americana, fanno invece riferimento a due concetti diversi ed indipendenti; il know-how è assimilabile al “sapere come si fa una cosa”, le skills invece al “ saper fare una cosa”.

Per decidere di fare una cosa bisogna sapere come si fa, saperla fare e credere di saperla fare.

La credenza di saper fare una cosa è un elemento necessario per avere e dare l'impressione di avere la competenza e la fiducia in se stessi ed ottenere, come risposta, la fiducia degli altri.

Per passare poi da uno scopo pianificato ad uno scopo in esecuzione è necessario credere che ci siano le condizioni per trasformare lo scopo in azione.

Ci devono essere le giuste condizioni per mettere in atto l'azione e le giuste condizioni affinché l'atto abbia successo.

Gli ultimi tre steps non avvengono in sequenza stretta ma sono paralleli perché nel momento in cui si sceglie uno scopo da perseguire, implicitamente, ci si sta chiedendo se si hanno le conoscenze per pianificarlo/realizzarlo e se ci sono le condizioni per realizzarlo.

Questi steps insieme danno vita all'intenzione.

Tutto il processo di selezione dello scopo è basato sulle credenze, quindi se cambia una credenza, anche se si è quasi arrivati alla fine del processo, tutto si può ribaltare.

Gli scopi che non possono essere realizzati nell'immediato ma per i quali si prevede che cambieranno le condizioni, oppure per i quali si saprà come realizzarli o si prevede che cambieranno valore e quelli impossibili allo stato attuale, non vengono abbandonati ma semplicemente sospesi e collocati in una "waiting room" nell'attesa del momento propizio per essere riattivati quando cambieranno le condizioni o diverranno possibili e perseguibili.

Dall'analisi del processo di selezione degli scopi si evince chiaramente che gli scopi sono basati sulle credenze.

Dal processo di selezione degli scopi si ottiene come risultato l'intenzione che può essere definita come uno scopo che è stato attivo, di cui si ritiene possibile la realizzazione, che l'individuo pensa di poter realizzare autonomamente, che quindi non si realizza da solo, che è stato preferito tra tanti, per il quale si crede di avere le skills e il know how per una buona riuscita e per la cui realizzazione si ritiene ci saranno le condizioni necessarie al momento necessario.

1.11. L'impatto della teoria della razionalità limitata

L'analisi dell'interconnessione tra credenze e scopi alla luce della quale l'agente decide di perseguire uno scopo particolare non può esulare dall'analisi del contesto di riferimento ossia il finito mondo in cui si esplica la sua azione e soprattutto dall'elemento che più di tutti caratterizza l'individuo e dal quale dipende la necessità di tutto il processo mentale analizzato finora, ossia la razionalità limitata.

Il concetto di razionalità limitata, introdotto da Simon parte dalla ridefinizione della scienza economica come lo studio empirico dei limiti delle capacità cognitive e computazionali degli esseri umani e analizza il modo in cui tali limiti influiscono sul comportamento economico reale.

L'idea dalla quale parte lo studio di Simon è la seguente: “ Si potrebbe dire che il comportamento riveli “segmenti” di razionalità - che cioè esso mostri una organizzazione razionale nell'ambito di ciascun segmento -ma, che gli stessi segmenti non abbiano connessioni molto strette fra di loro” (Simon H.,1987).

Egli si focalizza sullo studio dei processi decisionali e sulla formazione delle aspettative.

Per lo studioso è razionale ogni tipo di scelta che, sulla base delle alternative selezionate e dei livelli di aspirazione prefissati, porta al raggiungimento del miglior risultato possibile(Simon H.).

Non si parla più di massimo globale ma di massimo locale che può essere raggiunto tramite l'applicazione dell'algorithmo satisficing.

Simon analizza le modalità con cui l'individuo affronta il processo di problem solving, partendo dal seguente interrogativo: “dati i limiti computazionali della mente umana, quali sono i processi di scelta utilizzati dagli individui per prendere le loro decisioni ?”.

I limiti cognitivi e computazionali a cui si riferisce Simon sono i seguenti:
limitate risorse attentive: i soggetti reali non sono in grado di prendere in considerazione contemporaneamente tutte le possibili azioni;

limiti della memoria di lavoro: i soggetti reali non sono in grado di prendere in considerazione parallelamente tutte le informazioni a loro disposizione;

limiti della memoria a lungo termine: i soggetti reali non sono in grado di prospettarsi tutti gli effetti possibili delle proprie azioni;

limiti nella coerenza delle conoscenze: per i soggetti reali è impossibile confrontare tutte le loro credenze in modo da poterle rendere coerenti (Simon H.,1947).

Esistono inoltre vincoli esterni quali il poco tempo a disposizione e le situazioni di urgenza.

Alla luce dei limiti umani analizzati, l'agente mette in atto un processo di problem solving che può essere applicato in tutte le situazioni in cui si presenta la necessità di prendere una decisione e quindi anche nel processo di selezione di uno scopo da perseguire.

I suddetti limiti fanno sì che ,durante il problem solving le decisioni risultino difficoltose e

insoddisfacenti se si hanno troppe informazioni da valutare; è meglio quindi essere soddisfatti di poche informazioni (Sufficers) che ricercarle tutte in modo sistematico (Maximizers).

Risulta difficile considerare più di sette item alla volta e la vigilanza e l'attenzione diminuiscono con il numero di elementi da dover prendere in considerazione.

Le prestazioni peggiorano se le informazioni sono acquisite in modo troppo ravvicinato nel tempo ed il loro valore è maggiore se sono acquisite per ultime in base ad un criterio temporale.

La fonte dell'errore non è l'errata applicazione delle leggi della teoria della probabilità ma il modo in cui avviene il processo di elaborazione delle informazioni necessarie per esprimere il giudizio probabilistico e l'utilizzo delle strategie euristiche che l'uomo, sopperendo ai propri limiti cognitivi e computazionali, adotta per giungere alla formulazione di stime o previsioni (Kahneman, Slovic & Tversky, 1982).

Gli errori di giudizio sono il risultato di distorsioni della realtà o errori sistematici (bias) che coinvolgono i diversi momenti del processo di giudizio medesimo (Kahneman, Slovic & Tversky, 1982).

Le strategie euristiche¹⁴ sono scorciatoie mentali che spiegano come gli individui prendono decisioni, si formano dei giudizi e risolvono problemi complessi o con informazioni incomplete (Gigerenzer et al., 1999).

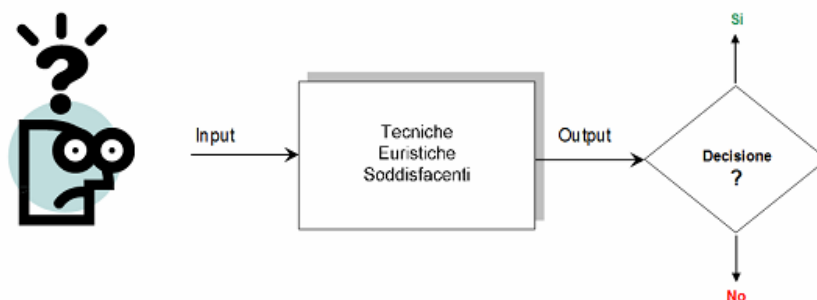


Figura 8: Processo decisionale messo in atto filtrando le informazioni tramite “strategie euristiche” (Kahneman, Slovic & Tversky, 1982)

¹⁴ Dal greco “Heuriskein (scoprire/trovare); consiste nei modi di trovare soluzioni “adeguate” ai problemi in condizioni di risorse limitate (cognitive, temporali, etc.).

Alla luce di quanto detto fin ora è possibile schematizzare le modalità di problem solving che secondo Simon vengono messe in atto dall'individuo. Dato un problema da risolvere o una decisione da prendere, l'agente lo/la percepisce in termini di scarto tra stati del mondo filtrando le informazioni a disposizione alla luce del suo sistema di credenze pregresso (Simon H.).

“Il prodotto del pensiero acquisisce un valore di originalità [...] il pensiero è non convenzionale [...] il problema è vago e mal strutturato, per cui parte del compito è quella di formulare il problema stesso” (Trad. da Simon, Newell, Shaw, 1962).

I soggetti categorizzano a partire da come è organizzata la loro conoscenza, non sempre confrontano le utilità dei diversi beni e non sempre sono in grado di effettuare calcoli, infatti tendono spesso a distorcere la realtà a causa di bias (Simon H.).

“Siamo bravi nel capire e nel valutare se il problema appare più o meno simile ad altri eventi che si sono già verificati nella nostra esperienza; ma idee che risultano troppo lontane dalle norme già contenute nella nostra cultura possono venirvi incorporate solo con difficoltà” (trad. da North D., 2005).

Dalla commistione di questi elementi viene fuori sottoforma di esito la decisione.

L'ultimo step si sostanzia nel valutare l'esito in termini di soddisfazione delle aspettative se si è avuto un successo o di insoddisfazione delle stesse se si è avuto un insuccesso.

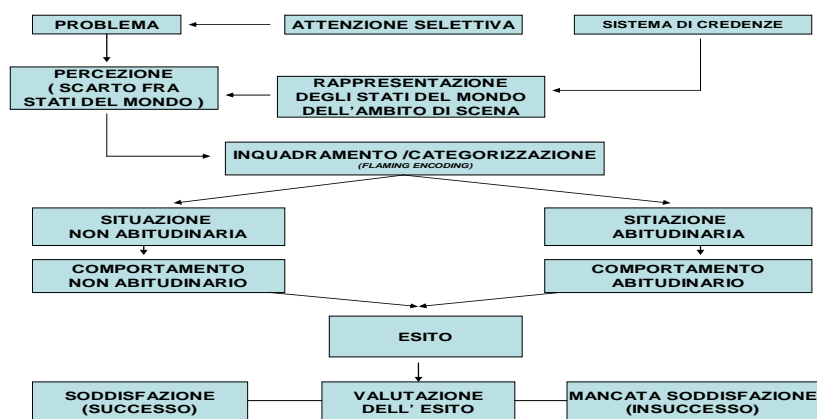


Figura 9: Sintesi dell'approccio simoniano al problem solving (Simon H.)

“The first principle of economics is that every agent is actuated only by self interest”
(Edgeworth, Mathematical Psychics, 1881)

CAPITOLO SECONDO

2. La selezione degli scopi da perseguire all'interno di organizzazioni complesse

Alla base della teoria neoclassica della razionalità perfetta c'era l'idea che l'uomo fosse un agente economico pronto a risolvere tutti i problemi della vita in modo automatico e razionale senza provare nessuna emozione, senza nessun segno di cedimento dettato dalla propria emotività e soprattutto in modo indipendente e senza l'aiuto degli altri.

In realtà l'evidenza empirica ci dimostra il contrario ed il segno tangibile di questa evidenza è lo sviluppo del concetto di organizzazione.

Gli individui nel processo di perseguimento e realizzazione dei loro scopi devono fare i conti con l'incertezza che è la condizione fondamentale della loro esistenza e, per natura, non sono capaci in modo autonomo ed indipendente di perseguire e realizzare i loro scopi ma necessitano dell'aiuto degli altri.

Nascono così le organizzazioni intese come sistemi viventi, adattivi e basati su continuo apprendimento.

Anche le organizzazioni in quanto costituite per lo più da risorse umane, nel processo di decisione e problem solving vivono gli stessi problemi dei singoli individui nelle dinamiche di vita quotidiana.

Ne derivano problemi organizzativi troppo complessi per essere affrontati con la sola razionalità.

Un ruolo attivo viene svolto dal buon senso, dalle euristiche, dall'intuizione, dall'apprendimento, dall'emotività, dall'esperienza e dall'intelligenza artificiale, soprattutto nel processo di selezione degli scopi da perseguire a livello organizzativo (Castelfranchi, Stock O., "Macchine come noi: la scommessa dell'intelligenza artificiale", 2000).

Nel decidere gli scopi da perseguire a livello organizzativo un ruolo fondamentale è attribuito al trade-off tra:

1) le *aspettative del soggetto economico*, cioè di colui che assume la responsabilità del buon governo economico dell'azienda, definendo gli obiettivi da perseguire attraverso la gestione aziendale;

2) la certezza che la chiave del successo dell'azienda in un ambiente competitivo risiede nella *soddisfazione del cliente*¹⁵.

Nasce in questo frangente il trade off tra la realizzazione degli scopi ultimi dell'organizzazione e quelli dei singoli membri che la costituiscono.

2.1. L'organizzazione aziendale: un sistema multi-agente (MAS)

Il contesto di riferimento è un **sistema multi-agente (MAS)** ossia un sistema composto da un insieme di agenti intelligenti che interagiscono tra loro all'interno di un ambiente specifico.

Questo sistema viene solitamente utilizzato per risolvere problemi complessi o impossibili da risolvere per un singolo agente o un sistema monolitico .

Gli agenti in un sistema multi-agente hanno tre caratteristiche importanti:

Autonomia : gli agenti sono solo parzialmente autonomi

Visione locale del sistema : nessun agente ha una visione globale completa del sistema

Potere contrattuale : inteso come uno strumento per esercitare la propria influenza.

Gli agenti cognitivi sono agenti intenzionali ossia guidati dall'intenzione di realizzare degli scopi e la socievolezza è dovuta alla relazione tra gli scopi (Castelfranchi C.,2011).

¹⁵ Il termine "cliente" qui viene utilizzato nell'accezione più ampia del termine intendendo sia i clienti esterni sia i singoli membri che prendono parte all'organizzazione.

Il termine “azione sociale” è utilizzato per indicare l’azione di un gruppo o di un team basata su attività coordinata e orchestrata, tale da valorizzare l’insieme delle singole azioni facendo sì che il tutto abbia valore maggiore della somma delle singole parti (Aristotele, da Metafisica);

in ogni caso, non bisogna confondere o identificare l’azione sociale/intelligenza sociale con le azioni collettive.

La nozione di azione sociale non può essere ridotta a comunicazione o modellata sulla base della comunicazione (Castelfranchi C.).

Gli agenti non sono definiti “sociali” perché comunicano tra di loro ma, al contrario, comunicano perché sono sociali.

La comunicazione in un MAS avviene tramite una lingua ed un protocollo comuni con il quale si scambiano conoscenze ed informazioni.

Gli agenti sono definiti sociali perché agiscono in un mondo comune, dipendono dagli altri e si influenzano gli uni gli altri.

La socialità presuppone individui e goals; gli individui devono essere capaci di agire, produrre effetti causali e cambiamenti nel loro ambiente circostante dal quale ricevono e restituiscono informazioni che utilizzano per raggiungere i propri goals (Castelfranchi C.).

Inoltre particolare rilevanza acquisisce l’ambiente circostante che non è mai un’entità passiva: l’azione produce effetti sull’ambiente ed è controllata da un feedback che proviene dall’ambiente stesso.

2.2. L’autonomia nel contesto organizzativo

La prima caratteristica degli agenti da analizzare in un sistema multi-agente è l’autonomia.

Se nel processo di selezione di uno scopo particolare a livello individuale l’agente è autonomo e non influenzato dal contesto circostante in quanto il comportamento dipende esclusivamente dagli stati interni e dalle rappresentazioni mentali ossia dai suoi Goal; in un contesto organizzativo il

concetto di “autonomia” decisionale deve essere ridimensionato e analizzato alla luce della continua interazione tra gli agenti.

Gli agenti sono una componente intellettuale ossia pensante e di calcolo del sistema chiamato “organizzazione”; si tratta di un modo di pensare e analizzare le dinamiche e i complessi fenomeni del sistema aziendale che implicano la presenza di entità attive, parzialmente indipendenti, distribuite nel sistema, interattive e che interferiscono tra loro per produrre risultati collettivi pianificati e vantaggiosi sia per i singoli individui sia al livello collettivo (Castelfranchi C.).

E’ necessario trovare il giusto equilibrio tra il perseguimento congiunto di scopi interni/psicologici e scopi esterni propri dei sistemi goal-oriented (le organizzazioni che costituiscono l’ambientazione dell’analisi).

Nel contesto organizzativo l’autonomia costituisce una nozione relazionale in quanto X è indipendente da Y (ma non, per esempio, da Z).

Inoltre la nozione di autonomia dipende dal contesto di riferimento dato che X può essere indipendente da Y in un dato contesto C ma non in un altro.

Anche nel contesto organizzativo, proprio come per il singolo individuo, la nozione di autonomia è centrata sui Goals.

In questo contesto, però è necessario combinare le due forme di autonomia in relazione allo scopo da perseguire:

- X è autonomo da Y per perseguire uno specifico scopo che gli è stato affidato o per realizzare una specifica azione affidatagli (ma non un altro/ altra).
- La completa, profonda e reale forma di autonomia è Goal-autonomy che prevede che X ha i propri scopi interni che hanno un peso preponderante sulle sue scelte (Castelfranchi C.).

2.3. La teoria della cooperazione

Il secondo elemento che caratterizza gli agenti in un MAS è “la visione locale del sistema ” in base alla quale nessun agente, in quanto razionalmente limitato, ha una visione globale completa del sistema essendo esso troppo complesso perché le conoscenze del singolo possano essere sufficienti.

Il problema viene risolto tramite la cooperazione .

Non si può parlare di cooperazione senza fare esplicito riferimento agli scopi che gli agenti perseguono grazie alle loro azioni coordinate (Castelfranchi C.).

Con il termine Cooperazione si fa riferimento ad un insieme di agenti che hanno deciso di operare in maniera coordinata al raggiungimento di un obiettivo (goal) per mezzo di una sequenza di azioni (piano parziale) in funzione della quale ad ogni agente è assegnata la responsabilità di una parte del piano (Castelfranchi C.).

Un gruppo coopera ad un piano condiviso P per raggiungere il goal A se:

- ogni passo di P è stato assegnato ad un membro del gruppo
- ogni agente nel gruppo ha l'intenzione individuale di eseguire la propria parte
- il gruppo crede che ogni agente in esso abbia intenzione di eseguire la propria parte
- tutti i membri del gruppo condividono la stessa funzione di utilità ed il gruppo ha la credenza della suddetta condivisione
- ogni agente del gruppo rimane in esso fino a che l'utilità di gruppo non può essere incrementata eseguendo la propria parte o adottando goal dei partner (goal degli altri agenti che emergono durante l'esecuzione della loro parte oppure goal derivanti da intenzioni individuali)
- sono costantemente controllati e rispettati i vincoli
- sono rese vere le precondizioni
- sono eseguiti tutti i passi del piano
- vengono controllati gli effetti delle singole azioni (Castelfranchi C.).

Conclusione: ogni agente di GR adotta i goal degli altri agenti che emergono durante l'esecuzione

della loro parte, se ciò comporta un incremento dell'utilità per il gruppo (Castelfranchi C.).

Prima di capire come è strutturato il processo cooperativo è necessario capire perché noi esseri umani cooperiamo.

“La risposta è semplice: perchè abbiamo poteri e risorse insufficienti per i nostri scopi e dipendiamo gli uni dagli altri: usare o beneficiare dei poteri altrui, scambiarli, ecc. ci consente di moltiplicare enormemente i nostri poteri cioè gli scopi che possiamo raggiungere ovvero bisogni e desideri che possiamo soddisfare; sia facendo in modo che X si giovi dei poteri di Y (ed Y magari di quelli di X), sia creando dei co-poteri che nessuno individualmente avrebbe” (Conte e Castelfranchi C., 1995; Castelfranchi C., 1998). “E’ l’acquisizione e moltiplicazione di poteri che spiega la “cooperazione”; gli umani possono arrivarci per via cognitiva e per decisione “razionale” o anche perchè così predisposti dalla selezione naturale” (Castelfranchi C.,1998).

2.4. I vantaggi della cooperazione

La cooperazione permette agli agenti di raggiungere obiettivi altrimenti impossibili, permette di raggiungere i goals desiderati con maggiore efficienza ed in tempi più brevi del previsto.

La cooperazione permette ai membri di un gruppo di comunicare molto velocemente i cambiamenti di commitment (Cohen & Levesque,1991).

Grosz e Kraus (1996) parlano di“helpful behaviour” leggendo la cooperazione come un supporto reciproco tra gli agenti per raggiungere uno specifico scopo.

Jennings e Campos (1997) invece concordando sull’idea che la cooperazione permetta lo sviluppo del concetto di “responsabilità sociale” alla luce della quale i membri di un gruppo guardano al 'bene comune'.

La comunicazione tra gli agenti o tra i gruppi all’interno dell’organizzazioni, che è necessaria per realizzare un’efficace cooperazione, consente di evitare/prevenire i conflitti e/o ripetizioni.

Essa, in un contesto cooperativo, non è obbligatoria se troppo costosa o inaffidabile o se va contro altri goal perseguiti all'interno del gruppo.

Inoltre comunicare all'interno dell'organizzazione il raggiungimento di un goal previene sforzi inutili.

In un contesto cooperativo la pianificazione permette di individuare le fattispecie in cui il piano di un membro del gruppo rischia di essere in conflitto con quello di un altro membro.

Inoltre l'applicazione della Game Theory¹⁶ in un contesto cooperativo fa sì che la scelta fra diverse alternative in un contesto che coinvolge più agenti tenga in conto anche le scelte di questi altri agenti.

Cooperando, il processo decisionale risulta semplificato in quanto le decisioni dei membri del gruppo vengono prese in base al vantaggio di raggiungere il goal comune meno i costi in cui incorrono tutti i membri del gruppo (Castelfranchi C.).

La cooperazione non trascura le modalità secondo cui le scelte di un agente influenzano il modo in cui gli altri eseguono la propria parte.

E' possibile sommare i meta-vantaggi elencati fin ora per ottenere il vantaggio ultimo al quale la cooperazione risulta finalizzata ossia l'espansione cognitiva del sistema decisionale.

L'espansione cognitiva del sistema decisionale prende vita quando l'apprendimento individuale tramuta in apprendimento organizzativo.

C'è apprendimento organizzativo quando i membri dell'organizzazione si scambiano informazioni, esperienze, scoperte costituendo un patrimonio comune all'intera organizzazione.

Le informazioni, i dati appresi all'esterno, i comportamenti costituiscono tanti pezzi di un puzzle, chiamato "organizzazione", che per prender vita devono essere incastrati nel modo giusto.

¹⁶ Teoria introdotta da John Von Neumann e Oskar Morgenstern nel 1944 con l'uscita del libro "Theory of Games and Economic Behavior"

Morgan utilizzando “la metafora del cervello” intende l’organizzazione come “un sistema cognitivo, come qualcosa capace non solo di agire ma anche di pensare” (Morgan,1990).

2.5. Gli svantaggi della cooperazione

Anche il processo cooperativo, in quanto messo in atto per sopperire a mancanze del singolo, è da queste ultime in parte influenzato.

Ne deriva la difficoltà di gestire l’interdipendenza tra le azioni dei differenti agenti in un gruppo.

Il linguaggio e il protocollo che gli agenti utilizzano per comunicare comportano costi, a volte anche molto elevati, nonché capacità organizzative ed informatiche di livello non basso.

È necessario comunicare i cambiamenti di commitment all’interno dell’organizzazione altrimenti si rischia di lavorare invano se la coesione del gruppo viene meno.

Inoltre non possono essere realizzati troppi piani di azione contemporaneamente perché le interferenze fra i piani diminuiscono l'utilità di gruppo.

I suddetti limiti del processo cooperativo causati a sua volta dai limiti cognitivi e computazionali degli individui combinati con l’incertezza ,che è la condizione fondamentale ed ineliminabile dell’esistenza umana, danno vita ad un possibile utilizzo distorto del concetto di “espansione cognitiva del sistema decisionale” da parte dei membri dell’organizzazione.

Il management si deve continuamente chiedere se gli scopi proposti dal singolo siano finalizzati al bene dell’organizzazione o siano solo finalizzati al perseguimento di un interesse personale. Le asimmetrie informative e di risorse,causate dall’incertezza fanno sì che gli agenti siano legati tra loro da relazioni di dipendenza.

Maggiore sarà il quantitativo di informazioni e di risorse a disposizione, maggiore sarà il potere negoziale degli agenti.

Entra in gioco, a questo punto, il terzo elemento che caratterizza i membri di un’organizzazione ossia “il potere negoziale” che influenza le finalità in base ad alle quali un soggetto propone la realizzazione di uno scopo a livello organizzativo.

A causa dell'esistenza del potere negoziale il processo cooperativo si sdoppia in due elementi, quali la delega e l'adozione di un task o di un goal.

Ed è proprio nel processo di delega/adozione che gli individui possono utilizzare il loro potere negoziale per far prevalere un bisogno, un'urgenza, un semplice interesse personale.

Si ipotizza la nascita di un nuovo bias cognitivo ossia "La distorsione personalizzata degli scopi a vantaggio del particolare ossia dei propri interessi personali".

Analizziamo la teoria della delega e la teoria dell'adozione proposte dal Professor Castelfranchi, come ingredienti costitutivi del processo cooperativo, in tutte le loro sfumature per capire come funzionano e come sono messe in atto nel processo cooperativo.

2.6. La teoria della delega versus la teoria dell'adozione

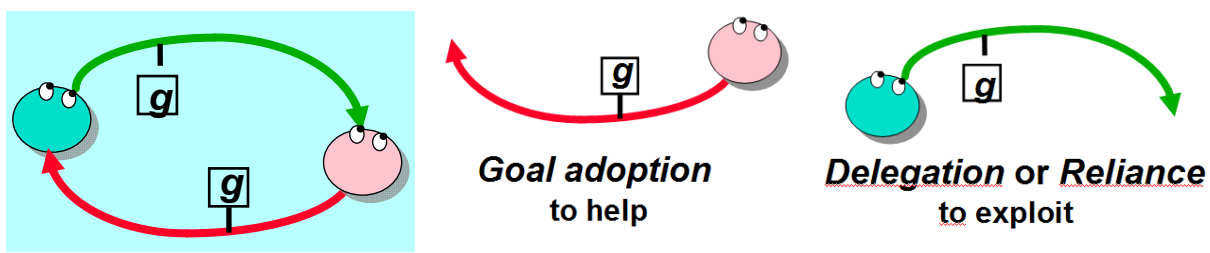


Figura 10: Rappresentazione grafica del processo di delega-adozione di un task (Castelfranchi C.,2010)

Nella teoria della delega si presuppone che un agente A abbia bisogno o voglia che un'azione sia realizzata da un altro agente B ed include quest'azione nel suo piano d'azione.

In altre parole, A sta cercando di raggiungere un qualche scopo tramite l'azione di B ossia A persegue uno scopo che può essere realizzato tramite un'azione specifica messa in atto da B.

A sta costruendo il suo piano d'azione per realizzare uno scopo e B fa parte di questo piano.

Dall'altro lato, nella teoria dell'adozione l'agente B ha uno scopo dal momento in cui e per tutto l'intervallo di tempo in cui esso è lo scopo di un altro agente A ossia B di solito ha lo scopo di perfezionare un'azione dal momento in cui quest'ultima è inclusa nel piano di A.

Così, anche in questo caso B gioca un ruolo nel piano di A (spesso A non ha un piano ma soltanto un bisogno , un singolo scopo da raggiungere).

2.7 La teoria della delega basata sull'interazione tra gli agenti

La delega (se realizzata tra due agenti cognitivi¹⁷) è generalmente un'azione sociale ossia una meta-azione in quanto l'obiettivo da realizzare è un'azione.

Sulla base del tipo di interazione che intercorre tra l'agente che delega un compito e l'agente che riceve la delega, come afferma il Professor Castelfranchi, è possibile definire vari tipi di delega.

1) Chiamiamo “ delega debole” la delega basata sullo sfruttamento da parte di A e lo sforzo passivo dell'agente B per realizzare uno specifico compito.

In questo tipo di delega non c'è accordo, né richiesta ,né influenza da parte del delegato: A sfrutta soltanto la possibilità di inserire nel suo piano l'azione pienamente autonoma di B.

Infatti, A può solo riconoscere la possibilità che B realizzi T da solo e aspetta passivamente la realizzazione di T ad opera di B.

Più precisamente possiamo dividere il processo in vari steps:

- a) la realizzazione di T è l'obiettivo di A;
- b) A crede che esista un altro agente B che ha il potere di realizzare T;
- c) A crede che B può realizzare T in tempo utile,S; A crede che B intenda realizzare T in tempo;
- d) A preferisce realizzare T attraverso l'azione di B;
- e) La realizzazione di T attraverso B diventa lo scopo di A;
- f) A ha lo scopo di non realizzare T autonomamente.

Il modello considera i punti (a)-(d) ciò che l'agente A vede come il “potenziale per dipendere da” B, ossia base della sua fiducia in B; e i punti (e)-(f) ciò che A vede come la “Decisione di dipendere da” B.

¹⁷ Anche l'organizzazione è intesa come agente cognitivo, essendo costituita da agenti cognitivi

Consideriamo i due elementi, “il potenziale per dipende da” e “la decisione di dipendere da”, come due costrutti che dipendono logicamente e temporalmente l’uno dall’altro (Castelfranchi C.,1998).

2) Chiamiamo “ delega modesta” la delega basata sull’induzione, sullo sfruttamento attivo però indiretto di B da parte di A per la realizzazione di un compito.

In essa non c’è accordo, non c’è richiesta ma A induce B al comportamento desiderato per realizzare il compito.

Più precisamente gli steps del processo sono i seguenti:

(a1) il raggiungimento di T è lo scopo di A;

(b1) A crede che esista un altro agente B che ha il potere di realizzare T;

(c1) A non crede che B voglia realizzare T di sua spontanea volontà;

(d1) A crede che se A realizza un’azione a1, come conseguenza sarà possibile per B realizzare T;

(e1) A preferisce realizzare T attraverso B;

(f1) A intende fare a1;

(g1) la realizzazione di T attraverso B è un obiettivo di A;

(h1) A ha lo scopo di non realizzare T autonomamente.

Consideriamo i punti (a1)-(e1) ciò che l’agente A vede come “il potenziale per dipendere” dall’agente B; e i punti (f1)-(h1) ciò che l’agente A vede come “la decisione di dipendere” da B.

3)Chiamiamo poi “delega stretta” quella basata su un esplicito accordo con il quale A si serve in modo attivo di B per la realizzazione di uno specifico compito (Castelfranchi,1998).

Essa si basa sull’adozione da parte di B di un compito da realizzare per conto di A in risposta ad una specifica richiesta di A.

La delega in senso stretto è sempre connessa con l’adozione in senso stretto.

2.8. La teoria dell'adozione basata sull'interazione tra gli agenti

Sulla base del tipo di interazione tra l'agente che richiede l'adozione di un suo scopo da realizzare e l'agente che adotta uno specifico compito, è possibile definire diversi tipi di adozione.

1) Chiamiamo "adozione debole", l'adozione basata sull'iniziativa spontanea, sull'azione di B che permette il suo sfruttamento passivo da parte di A per realizzare un compito.

Non c'è accordo, non c'è informazione né influenza; B unilateralmente e spontaneamente ha lo scopo di eseguire l'azione affidatagli perché la stessa è sia contenuta nel piano di A o è (secondo B) interesse di A.

È importante sottolineare che questo tipo di aiuto potrebbe anche essere ignorato da A.

In altre parole, B può adottare alcuni degli scopi di A in modo indipendente dalla delega o richiesta di A.

Più precisamente:

(a") B crede che la realizzazione di T è uno scopo di A;

(b") B crede che B ha il potere di realizzare T;

(c") B intende realizzare T per conto di A.

Concordemente con la delega debole consideriamo i punti (a")-(b") ciò che l'agente B vede come "potenziale per" l'adozione debole di uno scopo dell'agente A; e (c") ciò che B vede come "la scelta dell'adozione debole" del compito assegnatogli da A.

2) Chiamiamo poi "adozione in senso stretto" l'adozione basata su un esplicito accordo, sul perseguimento attivo da parte di B di un compito delegato/richiesto da A.

È basata sull'adozione da parte di B di un compito di A in risposta ad una richiesta/ordine di A (Castelfranchi C., 1998).

Ne deriva che nella delega in senso stretto, l'agente delegato sa che l'agente delegante dipende da lui per la realizzazione di uno specifico task; nell'adozione in senso stretto, l'agente che adotta il compito sa dell'adozione e l'ha accettata (molto spesso entrambe queste accettazioni sono precedute da un processo di negoziazione tra gli agenti).

La delega in senso stretto richiede l'adozione in senso stretto ,e viceversa: sono due facce di un'unica relazione sociale che chiamiamo “delega-adozione” o “contratto”.

2.9. Tipi di delega basati sulla specificazione del compito delegato

Un'altra importante dimensione del processo di delega/adozione concerne come il compito è specificato nella delega; si analizza come questa specificazione influenzi l'autonomia del delegato, come le differenti interpretazioni della specificazione del compito per il delegato e per il delegante possano produrre incomprensioni e conflitti (Castelfranchi, 1998).

L'obiettivo delle delega (T) può essere specificato in modo minimo (delega aperta) , completamente specificato (delega chiusa) o specificato parzialmente.

I due casi estremi sono:

- Delega puramente esecutiva ovvero delega chiusa:

ciò che A si aspetta da B è solo l'esecuzione di un'azione elementare e nel contempo, ciò che B crede gli sia stato delegato da A è solo l'esecuzione di un'azione elementare.

- Delega aperta:

il delegante(delegato) crede che la delega(adozione) sia completamente non specificata: A sta delegando un compito complesso e/o astratto a B, il quale può esercitare tutta la sua autonomia per realizzarlo.

La delega aperta, in molti casi, è dovuta alla mancanza di conoscenze di A relativamente al mondo e alle sue dinamiche e di conseguenza alla sua mancanza di competenze per specificare la delega.

Infatti, abbastanza frequentemente è impossibile e/o non è conveniente specificare completamente T perché per farlo sono necessarie molte conoscenze settoriali affinché la specifica parte del piano possa essere realizzata con successo.

La delega aperta è una delle basi della flessibilità di un sistema multi-agente.

Delegare azioni ad un agente autonomo richiede molti livelli di lealtà: l'agente delegato non può evitare il monitoraggio/controllo e l'adattamento dei propri scopi personali durante lo svolgimento del task agli scopi dell'altro (il delegante).

2.10. Tipi di delega in base al tipo di oggetto da realizzare

In relazione all'oggetto, si parla di delega totale nella fattispecie in cui l'oggetto della delega sia un intero piano da realizzare e di delega parziale quando l'oggetto da realizzare è solo una parte di esso.

La combinazione della delega parziale (in cui il delegato può ignorare le altre parti del piano) con la delega aperta (in cui il delegante ignora i sub-piani scelti e perseguiti dal delegato) creano la possibilità che A e B collaborino in un piano che non è condiviso da entrambi e che nessuno dei due conosce a pieno: questo è il concetto di piano distribuito.

Comunque ci deve essere almeno un agente che conosca bene ogni singola parte del piano.

Oggetto della delega può essere sia un'azione pratica la cui realizzazione è fine a se stessa sia una meta-azione che si sostanzia in attività di ricerca, pianificazione, scelta, problem solving .

Ad esempio nella delega aperta, A delega a B una serie di azioni principali ma necessariamente anche una serie di meta-azioni: almeno la ricerca di un piano e la sua successiva applicazione, e a volte la decisione tra soluzioni alternative.

La discrezione di B nell'attuazione di uno scopo concerne il fatto che molte azioni relative alla realizzazione dello stesso sono delegate a B.

2.11. Quando è razionale delegare un task ad un agente?

Risulta necessario analizzare la teoria della delega, in tutte le sue specificazioni, alla luce del concetto di razionalità limitata ,che costituisce lo sfondo dell'analisi.

La razionalità è analizzata in termini di:

- la razionale allocazione di un task che concerne la scelta dell' agente A di delegare o meno uno specifico compito/goal o la proposta in un goal da realizzare

- la decisione razionale di delegare o non delegare la proposta di un goal ad uno specifico agente.

Ci si chiede quando e in che misura sia razionale delegare uno specifico compito ad un agente specifico, correndo il rischio che l'agente in questione realizzi il task o proponga uno scopo da realizzare a livello organizzativo che benefici, in tutto o in parte, solo se stesso.

Questa decisione dipende da una serie di conoscenze che il delegante¹⁸ ha in merito alle competenze dell'agente di eseguire con successo il compito nonché dalle conoscenze circa il grado di professionalità, lealtà e coerenza dello stesso (Castelfranchi C.).

Dipende inoltre dal grado di dipendenza del delegante rispetto al delegato ossia dal potere negoziale del soggetto all'interno dell'organizzazione, nonché dall'esistenza o meno di altri agenti che hanno il suo stesso potere negoziale.

Quindi, si può definire razionale delegare un' azione ad un agente se il valore dello scopo (raggiungibile tramite la delega) per il delegante è maggiore dei costi che lo stesso sostiene nel delegare, e se non ci sono alternative migliori come nella fattispecie in cui è possibile sostenere "costi di delega"¹⁹ inferiori delegando il compito ad un altro agente.

Nel caso in cui il delegante ossia l'organizzazione è capace di realizzare lo scopo in modo autonomo è razionale delegare se risulta preferibile, ossia se la differenza tra il valore del goal e il

¹⁸ Ci si riferisce all'organizzazione che delega le proposte di scopi da perseguire al singolo agente.

¹⁹ Per "costi di delega" si intendono i costi pratici per delegare, ossia i costi di comunicazione o di influenza del delegato, a cui si aggiungono i costi impliciti nel processo di adozione del task da parte del delegato, cioè i costi di futura reciprocazione, di scambio, il compenso pattuito, più i costi dei possibili conflitti che potrebbero nascere (Castelfranchi C.)

costo della delega è inferiore alla differenza tra il valore dello scopo e il costo della sua realizzazione da parte del delegante.

In ogni caso pur essendo logicamente coerenti, queste condizioni non bastano per definire razionale una delega.

Ciò che è veramente importante per definire razionale una delega è la fiducia che l'organizzazione ripone nelle competenze e nella buona volontà del delegato.

È razionale, quindi, delegare un compito solo se la fiducia del delegante nelle azioni del delegato e nella conseguente possibilità di realizzare lo scopo ultimo del delegante attraverso queste azioni, è maggiore della fiducia che egli potrebbe riporre nelle alternative.

Se il delegante (in funzione di delegante) è assolutamente certo delle performance del delegato, ciò che abbiamo appena detto risulta valido; ma, se il delegante non è sicuro egli ripone solo un certo grado di fiducia nel delegato e la delega risulta un rischio, una scommessa per lo stesso.

La scommessa del delegante sulla veridicità del delegato è funzione della probabilità di vincere, dei costi e dei rischi da sopportare.

2.12. Quando è razionale per un agente adottare un task da realizzare?

Sulla razionalità dell'adozione possiamo affermare in modo certo che gli agenti autonomi non sono automaticamente benevolenti (Castelfranchi C.).

Gli agenti adottano scopi di altri, consumano le loro risorse/energie per gli altri solo per i loro interessi personali (egoistici o altruistici).

Per gli agenti autonomi, l'adozione è subordinata e strumentale alle loro personali esigenze: gli agenti infatti sono auto-motivati e mossi all'azione dagli interessi personali (ma non necessariamente egoisti).

Così, adottare uno scopo altrui risulta razionale quando “i costi dell’adozione”²⁰ sono minori dell’utilità che si ottiene realizzando i suddetti e quando questa differenza è maggiore delle altre alternative a disposizione.

2.13. I livelli di adozione relativi al compito delegato

Affinchè l’adozione di un task o scopo da perseguire costituisca un aiuto effettivo e quindi si sostanzia in cooperazione intensa, il delegato dovrebbe prendere in considerazione/ prevedere il progetto dell’organizzazione (in cui il compito delegato è inserito), i suoi scopi e gli interessi e , sulla base delle circostanze, capire/ valorizzare/ preservare profondamente l’aiuto richiesto.

In questo modo è possibile classificare l’adozione del delegante in vari livelli:

- aiuto letterale: il delegato persegue esattamente ciò che è stato delegato lui di fare dal delegante;
- sopra-aiuto: il delegato va al di là di ciò che è stato delegato lui di fare senza cambiare il progetto originario del delegante;
- aiuto critico: il delegato raggiunge i risultati rilevanti del piano/azione richiesta, ma modifica il progetto/l’azione;
- Sovra-aiuto critico: il delegato profonde un aiuto maggiore rispetto a quello che gli era stato richiesto e in aggiunta modifica/cambia il progetto/azione originario/a.
- Aiuto ipercritico: il delegato persegue uno scopo/ interesse del delegante che quest’ultimo non aveva mai preso in considerazione; per fare ciò, il delegato né porta a compimento l’azione/progetto delegato né raggiunge perfettamente i risultati delegati lui.

In pratica, B sta preservando un interesse di A che il progetto/scopo che il delegante(A) sta perseguendo potrebbe mettere a repentaglio.

²⁰ *Spendere risorse e rinunciare a realizzare i propri scopi personali*

Nell'ovra-aiuto e nell'aiuto critico l'agente utilizza la sua autonomia e la sua intelligenza per risolvere il problema del delegante.

Questa risulta essere la più profonda e migliore forma di collaborazione, sebbene comporti rischi legati ad incomprensioni e alle limitate capacità di problem solving di B, o ai conflitti di potere tra A e B.

2.14. Rapporto razionalità e teoria dell'adozione

Per riconsiderare il concetto di razionalità nella teoria dell'adozione, si parte dal chiedersi se sia razionale perseguire una richiesta del delegante che il delegato crede sia in conflitto con lo scopo del delegante.

Il delegato deve inoltre risolvere il seguente dubbio: se sia razionale perseguire una richiesta/delega da parte del delegante quanto il delegato è al corrente del fatto che esiste una soluzione migliore per raggiungere lo scopo del delegante.

Partendo dal presupposto che il delegato voglia aiutare sinceramente il delegante, è razionale per il delegato approfondire il proprio aiuto nel modo più utile e ottimale.

Se il compito delegato è sbagliato non è razionale spendere le proprie risorse per un piano inutile; se il piano è sbagliato ma c'è un piano migliore anche in relazione al rapporto costi-benefici, allora è razionale cambiare il piano.

Per approfondire un aiuto utile, il sovra-aiuto o l'aiuto critico dell'agente razionale sono inevitabili.

Per capire come le suddette forme di "collaborazione intelligente" si applicano alle organizzazioni è necessario partire dall'analisi del fenomeno della violazione delle norme/regole nel processo di delega/adozione.

2.15. Il concetto di violazione e tipi di violazioni di compiti e regole

Le violazioni funzionali e le norme ignorate possono essere definite come “Le ripetute e sistematiche violazioni dei criteri, delle prescrizioni e delle disposizioni incluse nell’apparato normativo che definisce e regola (attraverso norme,in senso lato) l’attività collettiva organizzata.

Questo tipo di violazioni favorisce un accettabile livello di funzionalità dell’organizzazione stessa, mentre l’applicazione letterale e puntuale della normativa potrà produrre anche livelli di funzionalità inaccettabile o poco efficace”. (Manciulli et al.)

Come prova alquanto rilevante dell’esistenza e dell’efficacia di questo tipo di comportamento, i sociologi la definiscono una strana “forma di sabotaggio che consiste esattamente in una rigorosa applicazione delle regole” (Mottez 1971).

Come affermava Bendix : “ E’ ben noto che il modo migliore per sabotare un’organizzazione consiste nel rispettare letteralmente le regole e rifiutare di usare la propria capacità di giudizio.

Oltre ciò che si può ottenere dalle regole, oltre ciò che si può controllare tramite la supervisione,oltre ciò che si può indurre tramite incentivi e ciò che si può prevenire tramite punizioni, anche nell’esecuzione del lavoro più umile c’è sempre un po’ di discrezione... questa “discrezione” può essere utilizzata sia per permettere sia per sovvertire gli scopi dell’organizzazione” (Bendix 1959).

Durante il periodo taylorista, uno dei paradigmi predominanti dello “scientific management” era l’avviso per i lavoratori: “tu non sei pagato per pensare, ma solo per eseguire gli ordini e le istruzioni”.

L’esistenza del paradossale concetto di cooperazione all’interno delle organizzazioni era un problema per la teoria classica ed ancora oggi costituisce un dilemma quotidiano per il management.

Il dilemma su cosa fare, ossia se forzare i lavoratori alla disciplina (riducendo così l’efficienza) o permetter loro sistematiche micro-violazioni grazie alle quali possono mettere a frutto la loro intelligenza e le conoscenze settoriali.

È importante sottolineare che le violazioni in questione non sono azioni casuali e violente, e non sono dettate dalla semplice comodità del lavoratore e dalle sue preferenze personali, ma sono sistematiche e favoriscono il lavoro collettivo.

Concordemente, i conflitti non devono essere considerati a priori negativi per l'organizzazione, in quanto non necessariamente danneggiano il gruppo o sconvolgono il suo lavoro.

I conflitti sono funzionali per l'organizzazione in quanto favoriscono un rapido adattamento alle situazioni che cambiano di frequente, favoriscono la circolazione di idee, mediano la inevitabile mancanza di conoscenze, favoriscono la pianificazione e il controllo.

Da ciò si può evincere il rapporto tra il livello formale ed informale di organizzazione: l'organizzazione informale è la condizione necessaria per lavorare in modo formale.

Per "indifferenza funzionale" si intende la deliberata violazione di una norma/regola/prescrizione finalizzata a rendere il lavoro richiesto/atteso più funzionale per l'organizzazione.

"Finalizzata" può significare sia "intenzionale" (goal-governed) o "funzionale" (goal-oriented) (Castelfranchi 1998).

Ci sono due forme di "indifferenza funzionale o violazione":

- violazione funzionale deliberata:

per essere deliberata una condotta deve essere libera e il soggetto deve essere consapevole delle conseguenze del suo comportamento e dei riflessi sul perseguimento dello scopi in questione, perciò l'agente non è solo meramente egoista.

Deliberata in questo caso non è solo la violazione ma anche la funzionalità della violazione per l'organizzazione.

- violazione funzionale inconsapevole:

spesso nella realtà le violazioni funzionali sono anche un vantaggio per il lavoratore, ossia una un'agevolazione per se stesso: sia dal punto di vista fisico che dal punto di vista psicologico la nuova soluzione può risultare meno faticosa o più soddisfacente.

Sono rari i casi in cui un membro dell'organizzazione violi la prescrizione solo per realizzare un compito assegnatogli in un modo migliore a proprie spese personali.

Comunque, anche le violazioni che soggettivamente sono meramente egoistiche possono avere risultati utili per l'organizzazione, e questa condotta può essere in molti casi mantenuta e riprodotta da quegli effetti.

In questo caso, sebbene la violazione sia deliberata la sua funzionalità è inconsapevole e non intenzionale.

2.16. I conflitti che scaturiscono dal processo di delega/adozione di un task

Ci sono però anche situazioni in cui le violazioni producono conflitti all'interno dell'organizzazione (Castelfranchi C.).

Esistono due tipologie di conflitti derivanti dalle violazioni delle norme:

- conflitti deontici e diritto implicito:

quando X delega/prescrive l'esecuzione di un compito ad Y e stabilisce le modalità di azione, entrambi i soggetti ritengono che il compito specificato sia utile per raggiungere lo scopo di X.

Se però Y trova alcune disfunzionalità tra il compito che è stato a lui delegato e lo scopo ultimo di X, ne viene fuori una inusuale situazione di conflitto.

Si passa quindi da "fare T per realizzare gli interessi di X" al "fare T o realizzare gli interessi di X".

Il comando quindi risulta in sé contraddittorio in quanto genera due norme contrastanti a cui X dovrebbe obbedire.

X deve assolutamente andare al di là della delega letterale per adempiere in modo più profondo alla delega: soddisfare il bisogno esplicitato da X o lo scopo ultimo di X.

In violazione del patto originario, Y di fatto sta mantenendo il patto.

Linhart suggerisce che all'interno delle organizzazioni il management tacitamente accoglie le violazioni anche se formalmente pretende che le regole non vengano modificate e che debbano sempre essere rispettate.

Il management non può, in modo ufficiale, ammettere le pratiche illegali così finge di punirle ma in realtà, esso non è all'oscuro delle suddette violazioni e se le permette, ciò costituisce un tacito assenso ed un informale permesso di violazione.

Il management concede il permesso di violazione perché è consapevole che, molto spesso, le spontanee violazioni delle norme generano delle dinamiche evolutive permanenti nelle organizzazioni.

Le organizzazioni infatti non si evolvono soltanto grazie ai processi di adattamento all'ambiente circostante ma anche tramite dialettiche interne tra l'organizzazione, i ruoli, le regole e le pratiche adottate.

A questo punto si può affermare che le regole formali, le conoscenze esplicite e l'organizzazione formale sono modificate e innovate grazie all'integrazione e commistione delle norme funzionali, dei concetti creativi e delle idee che vanno dal basso verso l'altro (Kaizen giapponese)²¹.

È possibile leggere il conflitto in termini positivi come un meccanismo di continua innovazione e autovalutazione delle dinamiche dell'organizzazione

Presupposto di base necessario affinché questo tipo di conflitti abbia un risvolto positivo è che il soggetto delegato sia capace di fare propri gli scopi dell'altro, siano essi impliciti o siano stati esplicitati.

È estremamente necessaria l'abilità di saper leggere a fondo nella mente dell'altro; nel prendere l'iniziativa di approfondire un aiuto che vada troppo al di là di quello richiesto esiste il rischio che vengano fuori problemi legati ad incomprensioni ed attribuzioni non corrette.

²¹ Il Kaizen (KAI:rinnovamento) e ZEN(via)" , concetto nato nel mondo giapponese nell'ambito dalla [Toyota](#) ed introdotto nel 1986 da Masaaki Imai nel mondo occidentale con il termine "miglioramento continuo". Esso si basa sul seguente principio: "L'energia viene dal basso", ovvero sull'idea che il risultato in un'impresa non è dovuto soltanto agli sforzi del management, ma principalmente al lavoro diretto su prodotti e processi. Il management assume la funzione di guida e di semplice supporto dei soggetti coinvolti nella produzione e nelle altre attività operative che contribuiscono alla realizzazione degli obiettivi d'impresa.

Bisogna capire quali sono le sue intenzioni, il suo progetto, i motivi che lo spingono all'azione e le credenze sulle circostanze e le condizioni esterne.

L'abilità di mind reading permette inoltre di anticipare cosa faranno gli altri agenti di un gruppo e di conseguenza come le scelte di un agente potranno influenzare quelle degli altri.

Se si vuole aiutare un soggetto non si può evitare di comprendere i processi mentali sottostanti le sue decisioni.

Nel momento in cui il delegato salta lo step di lettura, analisi ed accurata interpretazione della mente dell'altro ed arriva direttamente al sovra-aiuto, frequentemente si creano conflitti.

Parliamo così della seconda famiglia di conflitti che sono originati da mancanza di analisi e conseguente mancata condivisione di uno stesso scopo da perseguire.

E per comprendere al meglio questo secondo tipo di conflitti è necessario soffermarsi sull'importanza della fiducia nel processo di delega/adozione.

2.17. L'importanza della fiducia

Solo un agente cognitivo ossia un agente dotato di scopi e credenze può fidarsi di un altro agente.

In primo luogo dobbiamo sottolineare che un soggetto si fida di un altro solo relativamente alla realizzazione di uno scopo in cui crede e che vuole/desidera realizzare.

Se non si hanno scopi, non risulta possibile decidere qualcosa, non ci si può preoccupare per qualcosa e di conseguenza non si ha la necessità di fidarsi di qualcuno.

La fiducia in sé consiste in una credenza.

La fiducia è uno stato mentale, il complesso atteggiamento di un agente X (l'organizzazione nel suo complesso) verso un altro agente Y (il singolo membro dell'organizzazione) relativamente all'azione A rilevante per raggiungere lo scopo G (Castelfranchi C.).

- X è l'agente che dipende da un altro agente e di quest'ultimo si fida; X è un agente cognitivo dotato di espliciti scopi interni (ad esempio ,la realizzazione di G) e credenze

- Y è l'agente o l'entità che riceve fiducia; Y non è necessariamente un agente cognitivo. Esso infatti potrebbe semplicemente essere un oggetto o uno strumento coinvolto in un'azione di X, una forza naturale o un evento. L'unica cosa rilevante è che sia qualcosa capace di causare l'effetto G attraverso l'azione A; inoltre l'effetto in questione deve essere utile per X e X deve dipendere da Y per esso così che X possa fidarsi di Y relativamente alla realizzazione di A/G.

La fiducia è una condizione normalmente necessaria per la delega ,ma non è sufficiente in quanto la delega richiede una decisione più ragionata.

Ci può invece essere delega senza fiducia quando l'agente delegante non è libero di scegliere se delegare un task o meno (delega coercitiva) o non ha informazioni /alternative di delega così che è obbligato a delegare (delega cieca).

La decisione di delegare o meno un compito non ha gradi in quanto o si delega o non si delega.

Al contrario la fiducia ha gradi : ci si fida di Y più o meno relativamente all'esecuzione di A.

Esiste inoltre un livello minimo di fiducia al di sotto del quale non si può delegare.

Per fidarsi di Y per la realizzazione di A –G, X deve avere uno specifico set di credenze su X:

-credenze di competenza: è necessaria una valutazione positiva di Y;

- credenze sulla disposizione: X deve non solo credere che Y sia in grado di realizzare uno specifico compito ma che sia anche motivato ed abbia la volontà di farlo.

- credenze di dipendenza: X deve credere di aver bisogno e di dipendere da Y e che Y sia la scelta migliore di X per raggiungere G.

- credenze di adempimento: X deve credere, in primo luogo, che sia possibile G.

È necessaria poi una forma di fiducia addizionale : la credenza che Y sia sincero ossia se dice che intende fare una cosa, poi mantiene la parola data, che sia onesto in quanto deve mantenere le promesse e gli impegni presi; inoltre deve essere motivato a realizzare il compito assegnatogli (Castelfranchi C.).

“Il comportamento non può essere inventato in poltrona. Deve essere osservato. Quindi lo sviluppo della razionalità limitata necessita di una base empirica” (trad. da Reinhard Selten, 1998).

CAPITOLO TERZO

3. Processo di selezione degli scopi da perseguire in Emergency

3.1. Excursus storico ed obiettivi da perseguire

Emergency è un'associazione umanitaria italiana indipendente che offre cure medico-chirurgiche gratuite e di elevata qualità alle vittime della guerra, delle mine antiuomo e della povertà.

Viene fondata da Gino Strada e la moglie nel 1994 a Milano come Organizzazione non Governativa e non lucrativa di utilità sociale ed ha sede legale a Milano (www.emergency.it).

Scopo ultimo dichiarato dell'organizzazione è promuovere una cultura di pace ,di solidarietà e rispetto dei diritti umani , attraverso l'attività del personale medico e paramedico specializzato e dei volontari .

Emergency interviene nelle zone di guerra con iniziative umanitarie in aiuto dei feriti – soprattutto civili – dei conflitti armati e di calamità naturali, e di tutti coloro che soffrono la povertà, la fame, malnutrizione, le malattie, l' assenza di cure mediche e di istruzione.

Lo staff internazionale di Emergency forma il personale locale fino al raggiungimento della completa autonomia.

In merito agli ambiti di intervento che sono l'ambito chirurgico, medico e riabilitativo, Emergency progetta, costruisce e gestisce ospedali per le vittime di guerra, centri di riabilitazione, posti di primo soccorso, centri sanitari, centri di maternità e pediatria ecc.

Dal 1994 ad oggi Emergency ha curato circa cinque milioni di persone con una media di una persona curata ogni due minuti (www.emergency.it).

In 17 anni di attività sono state molte le cause di cui Emergency si è occupata e molti i successi che è riuscita ad ottenere promuovendo un appello ispirato ad una celebre frase di Einstein: “ *La guerra non si può umanizzare, si può solo abolire*”.

In occasione del nono incontro internazionale dei suoi volontari, Gino Strada ha presentato il manifesto dell'organizzazione “*Il mondo che vogliamo*” in cui si auspica ad un mondo senza guerra che garantisca a tutti i diritti essenziali di ogni essere umano che sono la salute, l'istruzione e la formazione alla luce dei valori fondamentali quali pace, democrazia, diritti ed uguaglianza.

3.2. Il modello di organizzazione, controllo e gestione adottato da Emergency

Emergency ha scelto di implementare il Modello organizzativo previsto dal Decreto Legislativo n.231/2001 in quanto conforme alle proprie politiche associative che si propongono di assicurare correttezza e trasparenza nella conduzione dell'attività, di tutelare la propria immagine e di rispettare le aspettative dei propri dipendenti.

I principi cardine cui si deve ispirare un ente per mettere in pratica il Modello²² sono:

a. I requisiti indicati nel Decreto, in particolare:

- l'attribuzione ad un Organismo di Vigilanza interno, in stretto contatto con il vertice , del potere di garantire l'attuazione efficace e corretta del Modello
- la messa a disposizione a favore dell'Organismo di Vigilanza di risorse adeguate affinché sia supportato nei compiti affidatigli per raggiungere i risultati ragionevolmente ottenibili;
- l'attività di verifica del funzionamento del Modello con conseguente aggiornamento periodico (controllo ex post);

²² *Normativa tratta dal Decreto Legislativo n. 231/2001 entrato in vigore il 4 luglio 2001; esso reca la “Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica”.*

- l'attività di sensibilizzazione e diffusione a tutti i livelli aziendali delle regole comportamentali e delle procedure istituite.

b. I principi generali di un adeguato sistema di controllo interno ed in particolare:

- ogni azione deve essere verificabile, documentata, coerente e congrua;
- nessuno deve poter gestire in autonomia un intero processo, ovvero deve essere rispettato il principio della separazione delle funzioni;
- i poteri autorizzativi devono essere assegnati coerentemente con le responsabilità assegnate;
- il sistema di controllo deve documentare l'effettuazione dei controlli, compresa la supervisione.

3.3. Il Sistema di corporate governance di Emergency

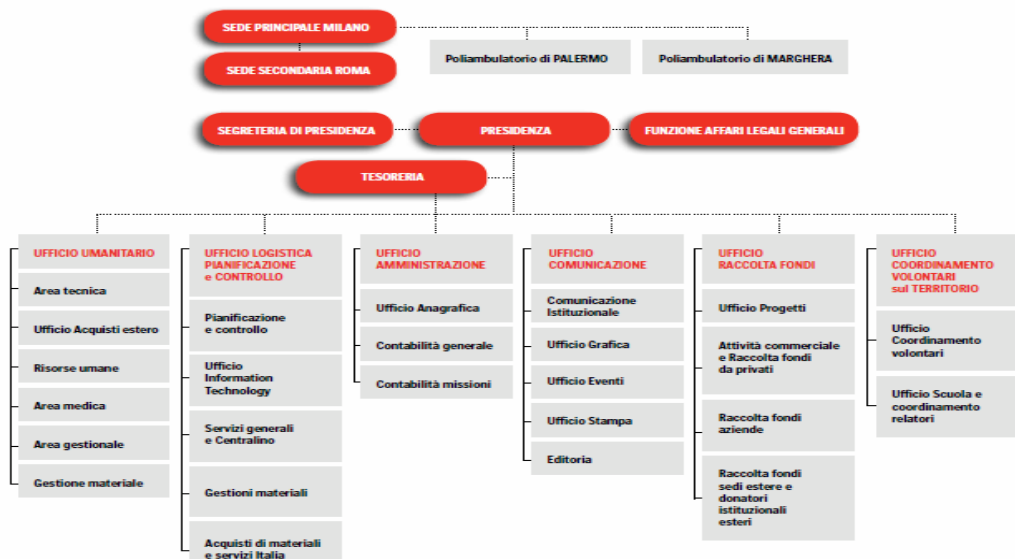


Figura 11: organigramma di Emergency onlus (<http://www.emergency.it/bilancio,2010>)

Il modello di *corporate governance* di Emergency è strutturato secondo quello tradizionale adottato in genere dalle ONG/ONLUS di media e grande dimensione.

- L'Assemblea dei Soci, al vertice dell' organigramma, approva il bilancio consuntivo e preventivo e delibera sugli indirizzi e sulle direttive generali dell'Associazione.

- Il Consiglio Direttivo ha le più ampie facoltà di decisione riguardo a tutti gli atti di amministrazione ordinaria e straordinaria ; garantisce il rispetto delle direttive e degli indirizzi generali dell'Associazione in conformità a quanto deliberato dall'Assemblea dei Soci.
- Al Comitato Esecutivo è delegata l'esecuzione delle deliberazioni adottate dal Consiglio Direttivo e la gestione corrente dell'Associazione, nonché l'approvazione e la modifica dei regolamenti interni che stabiliscono le modalità operative dell'Associazione.
- Il Collegio dei Revisori dei Conti accerta la regolare tenuta della contabilità sociale, la consistenza di cassa e l'esistenza di valori e titoli di proprietà sociale e redige una relazione al bilancio annuale; può inoltre in qualsiasi momento dar vita ad atti di ispezione e controllo.
- Il Collegio dei Proviviri ha competenza in tema di ricorsi contro le decisioni di esclusione dei Soci votate dal Consiglio Direttivo.

A seguire nell'organigramma si ha poi la presidenza che è orizzontalmente legata alla segreteria della presidenza e alla funzione affari legali generali; al livello più basso troviamo la tesoreria.

Sotto il diretto controllo della presidenza troviamo l'ufficio umanitario, l'ufficio logistica pianificazione e controllo, l'ufficio amministrazione, l'ufficio comunicazione, l'ufficio raccolta fondi e l'ufficio coordinamento volontari sul territorio.

Emergency persegue la sue finalità tramite l'impegno e l'attiva partecipazione sul campo di personale medico e paramedico specializzato e dei volontari.

I volontari, componente fondamentale dell'attività di Emergency, sono circa 4000 e sono divisi in 150 gruppi con 30 riferimenti territoriali.

Essi si occupano di attività di informazione e sensibilizzazione dell'opinione pubblica, della diffusione di una cultura di pace e delle attività di raccolta fondi; offrono un supporto prezioso alle attività degli uffici delle sedi di Milano e Roma (www.emergency.it).

3.4. La Funzione del Modello

Lo Scopo del Modello è la costruzione di un sistema strutturato e organico di procedure e di attività di controllo, anche in via preventiva, che ha l'obiettivo di prevenire la commissione dei reati contemplati dal Decreto.

I Punti cardine del Modello sono i seguenti:

- l'attività di sensibilizzazione e diffusione a tutti i livelli dell'Associazione delle regole comportamentali e delle procedure istituite;
- la “mappa delle aree di attività a rischio” dell'Associazione, vale a dire delle attività nel cui ambito si ritiene più alta la possibilità che siano commessi i reati;
- l'attribuzione all'Organismo di Vigilanza di specifici compiti di vigilanza sull'efficace e corretto funzionamento del Modello;
- la verifica e documentazione delle operazioni a rischio;
- il rispetto del principio della separazione delle funzioni;
- la definizione di poteri autorizzativi coerenti con le responsabilità assegnate;
- la verifica dei comportamenti tenuti nell'Associazione, nonché del funzionamento del Modello con conseguente aggiornamento periodico²³.

3.5 Analisi del processo decisionale alla luce dei dati raccolti

Dopo aver analizzato gli aspetti formali, ci si sofferma ora sulle modalità con cui i membri dell'organizzazione vivono il modello organizzativo e adattano la realizzazione dei propri scopi personali ai vincoli posti dal Modello stesso tramite l'analisi delle interviste effettuate su alcuni dei suoi membri.

Sono state sottoposte interviste a due volontari appartenenti a due gruppi territoriali differenti, ad un dipendente e alla segretaria della Presidenza.

²³ *Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. 231/2001*

Un volontario intervistato di 61 anni fa parte da circa tre anni del gruppo territoriale di Monteverde in Roma, svolgendo principalmente attività nell'ambito della raccolta fondi.

La volontaria intervistata invece ha 51 anni e fa parte del gruppo territoriale di Firenze.

Dal 2003 si occupa di rapporti con i media per le iniziative del suo territorio.

Si analizza l'opinione di un giovane ventinovenne che da circa quattro anni svolge il ruolo di responsabile dell'ufficio coordinamento volontari della sede di Milano.

Egli svolge *“attività di supervisione all'attuazione delle direttive generali strategiche definite dal consiglio direttivo; si occupa del coordinamento per la preparazione dei rapporti periodici trimestrali sulle attività dell'ufficio; effettua frequenti viaggi sul territorio nazionale per l'impostazione, l'organizzazione e la gestione delle dinamiche e delle attività svolte dai volontari, gruppi e coordinamenti; monitora e gestisce i problemi del territorio italiano”*.

Risalendo l'organigramma troviamo la segretaria della Presidenza che dal 2010 si occupa delle mansioni di segreteria quali il coordinamento dei gruppi volontari all'estero infatti si è definita *“un link tra le sedi estere e le sedi centrali nonché punto di riferimento delle sedi in Svizzera, UK etc.”*; si occupa inoltre della gestione coordinata ed assistenza alla Presidenza, alla Vicepresidenza e alla Segreteria.

Ai soggetti in questione sono state sottoposte domande specifiche per capire come viene interiorizzato il modello organizzativo di Emergency e come ogni membro di essa riesca a combinare le sue motivazioni personali con le finalità dell'organizzazione.

Si è partiti con il chiedere quali siano gli scopi che Emergency si propone di realizzare per capire come i singoli membri dell'organizzazione interpretino personalmente i valori che Emergency vuole trasmettere.

In modo concorde tra di loro, i soggetti hanno risposto focalizzando la loro attenzione sull'importanza che in Emergency riveste *“la cura delle persone nel fisico ma anche nello spirito non facendo distinzione alcuna di etnia, religione e nazionalità”*.

L'attenzione è stata subito catturata dal modo in cui sono stati interiorizzati i valori dell'organizzazione in quanto nel definire gli scopi ultimi che intendono perseguire con la loro attività nell'organizzazione hanno risposto *“di non avere uno scopo personale in quanto condividono a pieno lo scopo dell'organizzazione”* nonché *“svolgere un lavoro che sia utile a migliorare il mondo in cui viviamo”* ;

Ci si è focalizzati poi sull'indagare quali siano le motivazioni personali che hanno spinto i soggetti ad entrare in Emergency.

La volontaria ha sottolineato il suo *“desiderio di fare qualcosa di buono, utile, bello e ben fatto che allevi le sofferenze di persone che si trovano in stato di necessità ,il più delle volte per cause a loro sconosciute, che ristabilisca un diritto e che vada a buon fine”*.

La segretaria della Presidenza invece ha evidenziato come, pur essendo entrata in Emergency tramite uno stage prima del quale non conosceva dettagliatamente lo spirito dell'organizzazione, si sia subito appassionata alle cause che Emergency persegue quotidianamente in modo attivo ed abbia interiorizzato i valori che si impegna a diffondere.

Da queste risposte si evince che gli scopi dell'organizzazione risultano essere perfettamente in linea con le motivazioni personali/scopi personali dei singoli e viceversa.

Nell'ambito del volontariato, le risposte ottenute sono concordi sulle modalità in cui è strutturato il sistema decisionale e su come lo stesso viene vissuto.

“ Il sistema decisionale non risulta essere molto strutturato anzi, esso viene percepito come spontaneo e basato sulla discussione.

Un ruolo preponderante viene attribuito ai “vecchi volontari”ossia i membri che sono da più tempo nell'organizzazione e quindi sono i più esperi”.

Combinando la risposta in esame con il modello organizzativo adottato da Emergency e coniugando questi due elementi con la teoria della delega e dell'adozione analizzate a livello teorico nei primi due capitoli, si può facilmente capire come il processo decisionale attuato dal

Volontariato in Emergency riesca ad effettuare un'efficace trasformazione dell'organizzazione formale in organizzazione informale vivendo il processo di delega ed adozione in modo esemplare. Si parla di un sistema decisionale basato sulla fiducia che è l'elemento imprescindibile di un efficace processo cooperativo volto alla massimizzazione degli obiettivi di tutti i suoi membri e dell'organizzazione stessa.

Questa idea trova conferma nella possibilità che viene data ai volontari di “ *proporre modalità ed iniziative principalmente in due ambiti ossia quello della raccolta fondi e l'ambito della diffusione di una cultura di pace contro la guerra*”.

“In questi due ambiti tutto ciò che va dalla partita di bocca alle conferenze in sedi universitarie è ben accetto e ogni attività è considerata importante per se stessa e per il risultato che può dare in termini economici e sociali”.

Anche all'interno dell'ufficio analizzato²⁴ *“le decisioni vengono condivise e discusse in riunioni periodiche”.*

“All'interno degli obiettivi e delle linee guida stabiliti dal direttivo dell'associazione, l'ufficio ha una relativa libertà di movimento: alcune azioni sono già decise e vanno applicate, altre invece possono essere plasmate in base alla conoscenza che l'ufficio ha del proprio lavoro”.

Nella personale opinione di un dipendente si riscontra, ancora una volta, l'idea diffusa in Emergency di integrare al massimo le capacità e le competenze individuali per ottenere un mix completo che l'organizzazione possa sfruttare per raggiungere risultati soddisfacenti.

Anche in ufficio, la fiducia tra i colleghi nel processo di delega delle decisioni e quindi nel processo di proposta degli scopi da perseguire risulta *“essere fondamentale , perché costituisce la base per un sereno e corretto rapporto di lavoro”.*

²⁴ *Si tratta dell'Ufficio Coordinamento Volontari*

L'ordine gerarchico, se pur presente per necessità, viene vissuto in modo molto informale infatti viene considerato più che un ordine gerarchico una funzionale divisione dei compiti.

Passiamo ora al focus della nostra analisi ossia come viene affrontato il processo di selezione degli scopi da perseguire.

La segretaria di Presidenza sostiene che *“In linea generale gli scopi ultimi da perseguire sono stabiliti dal direttivo su approvazione dell'assemblea generale e il Piano di azioni messo in atto per realizzarli risulta alquanto articolato”*; dato che non si verificano mai situazioni in cui si è in presenza di scopi attivi contemporaneamente non cooperanti ed in conflitto tra di loro, una volta stabilito lo scopo che ha la priorità di essere perseguito si formulano le ipotesi di costo e si definiscono i budget di produzione a livello amministrativo e finanziario, seguono poi un continuativo lavoro di preparazione strutturale ed accurate analisi sul campo per verificare la fattibilità del piano entro i tempi prestabiliti che devono essere in ogni caso molto brevi.

L'orizzonte temporale entro il quale l'organizzazione si propone di realizzare uno scopo non è unico per tutte le attività ma in ogni caso è molto breve nel rispetto dei cittadini che liberamente destinano i loro risparmi al l'organizzazione tramite le donazioni e quindi hanno il diritto alla certezza che il loro denaro sia utilizzato per salvare vite in tempi utili perché quando si parla di salvare vite umane non si può arrivare in ritardo;

tutti gli scopi che Emergency persegue sono strettamente collegati alle situazioni di difficoltà in cui si può trovare l'uomo quindi l'elemento tempo risulta fondamentale ed è per questo che deve essere utilizzato in modo ottimale.

Nell'ambito del volontariato, invece, durante lo svolgimento di un'attività sul campo, i sottoscopi che i volontari decidono di realizzare sono stabiliti dai gruppi territoriali, e al loro interno si ripete lo stesso processo basandosi sulla fiducia nei confronti dei soggetti con più esperienza e sulle proposte di coloro che hanno competenze profonde in relazione allo scopo principale da realizzare.

“Le azioni da mettere in atto per raggiungere lo scopo prescelto vengono generalmente discusse all’interno del gruppo territoriale .

Se invece, l’iniziativa è a più ampio raggio e molto onerosa in termini di risorse economiche e di risorse umane da destinarvi si mettono in atto sinergie con gruppi territoriali limitrofi.

E’ quanto accade per il mercatino di Natale ,un negozio aperto per due o tre settimane nel periodo natalizio che non potrebbe essere gestito da un solo gruppo.”

E’ tutto improntato sul confronto e la condivisione nell’ambito del gruppo di appartenenza e nei rapporti tra i gruppi.

Si è avuta conferma anche dalla Segretaria che, di frequente, il processo di scelta dello scopo da perseguire viene delegato ai membri dell’ufficio umanitario che agisce a livello locale nel territorio che costituisce lo sfondo dell’attività da mettere in atto e che si occupa di attuare verifiche della fattibilità dei piani formulati dal direttivo.

La direzione non è solita utilizzare un unico criterio per capire se uno scopo proposto da un singolo membro o da un gruppo, come in questo caso può essere l’ufficio umanitario, sia utile per l’organizzazione o sia solo un tentativo di perseguire un interesse personale.

“Di solito non c’è un controllo diretto ma si tiene conto delle competenze tecniche dei singoli membri dell’ufficio in questione in relazione all’attività da realizzare; ci si basa su opinioni di esperti che godono della massima fiducia da parte dell’organo direttivo e che hanno contatti con le autorità del territorio nel quale si vuole operare e prendono quindi decisioni in base all’effettivo stato di necessità del Paese”.

Nel suddetto processo di delega della scelta dello scopo da perseguire a livello locale o in qualsiasi altro processo di delega come ad esempio la delega di uno specifico e circoscritto compito da realizzare, si presume che l’interpretazione del compito da realizzare non sia in alcun modo condizionata dagli interessi personali del singolo o del gruppo a cui il compito è stato delegato.

Il consiglio direttivo è molto competente anche nel decidere a chi è opportuno delegare o meno un compito assicurandosi, come afferma la segretaria che *“la misura in cui il compito possa essere interpretato in modo errato coscienziosamente sia in una percentuale prossima allo zero”*.

La fiducia sia sull'attività del membro considerato singolarmente sia sull'attività della sede risulta essere un prerequisito imprescindibile per una efficace e sana gestione complessiva dell'organizzazione.

E' stato chiesto ai volontari intervistati se avessero mai incontrato altri volontari con scopi ultimi e motivazioni personali estremamente diverse dalle loro ed in entrambi i casi non sono state rilevate fattispecie simili, affermando che *“ non è mai capitato di incrociare o conoscere storie di persone che avessero scopi o motivazioni non consone all'appartenenza all'associazione”*.

“I volontari sono esseri umani, con tutti i pregi e i difetti degli esseri umani. Qualcuno è più propenso di altri al protagonismo, qualcuno più “estemporaneo”. A tutti capita di sbagliare ma le motivazioni di tutti sono sempre molto “sane”.

E' molto interessante sottolineare come i valori dell'organizzazione costituiscano un filo sottile ma indissolubile che lega tutti i suoi membri al di là delle particolari motivazioni personali, che sono insite nella natura umana.

Anche il Responsabile dell'ufficio coordinamento dei volontari sottolinea come *“ognuno abbia motivazioni diverse ma non crede di aver mai trovato qualcuno con motivazioni e scopi estremamente diversi dai suoi o che si allontanassero molto dai fini ultimi di Emergency”*.

A questo punto risulta molto importante evidenziare come i soggetti intervistati cerchino di bilanciare le loro motivazioni personali e gli scopi ultimi di Emergency *“facendo il loro lavoro al meglio delle loro possibilità in modo da soddisfare le aspettative personali.”*

4. CONCLUSIONI

Alla luce dell'analisi teorica e alle considerazioni permesse dallo studio di un'organizzazione in particolare, quale Emergency si evince che il trade-off tra interessi personali e scopi delle organizzazioni riveste un ruolo molto importante nel dare una giusta direzione all'utilizzo dell'espansione cognitiva del sistema decisionale ridimensionando gli effetti del bias cognitivo de "la distorsione personalizzata degli scopi a vantaggio degli interessi personali".

La socievolezza, che prende forma tramite l'insieme di attività coordinate e orchestrate in modo ragionato, costituisce l'assunto di base della relazione tra i membri dell'organizzazione e senza di essa non avrebbe senso parlare di processo cooperativo.

Analizziamo ora come i tre elementi caratterizzanti i membri di un'organizzazione ossia l'autonomia, la visione locale ed il potere negoziale vengono vissuti dai membri di Emergency.

L'interazione tra gli agenti cognitivi in Emergency è continua, infatti non si verificano mai salvo rare eccezioni fattispecie in cui i soggetti agiscano da soli o prendano l'iniziativa nel realizzare qualsiasi attività senza aver prima consultato i loro colleghi o il loro superiori.

In Emergency l'autonomia, intesa come relazione tra i membri, prevede che il grado di autonomia di cui godono i soggetti dipenda dalla situazione particolare e dell'importanza della decisione da prendere o dell'azione da mettere in atto nonché dalla gravità della situazione e dell'urgenza della decisione in quanto Emergency si occupa di salvare vite umane quindi ogni decisione che viene presa nell'organizzazione sarà in qualche modo legata alla variabile tempo;

l'autonomia attribuita ai soggetti sarà tanto maggiore quanto maggiore sarà la gravità della situazione e il grado di urgenza in cui deve essere presa una decisione o messa in atto una specifica azione, sempre ipotizzando la massima fiducia tra gli agenti cognitivi.

Si verificano di frequente fattispecie in cui ad un soggetto venga affidato un certo grado di autonomia nel realizzare un'azione o perseguire uno scopo ma non un'altra azione che fa parte dello stesso piano o un altro scopo molto vicino o collegato al precedente.

Esempio tipico della situazione poco prima descritta si presenta quando ad un volontario viene affidato il compito di organizzare una partita di bocce in totale autonomia ma non gli viene affidato il compito di organizzare e controllare il mercatino di oggetti usati che sarà allestito nella stessa occasione in cui si verificherà la partita di bocce.

Con questo esempio molto pratico e realistico, testimonianza di uno dei volontari intervistati, si vuole sottolineare che pur essendo molto presente l'autonomia in quanto necessaria in un'organizzazione così grande ed impegnata in tantissime iniziative contemporaneamente, quale è Emergency, per riuscire in tutte le attività che vengono messe in atto a tutti i livelli dell'organizzazione e per ottenere risultati soddisfacenti, essa è pur sempre legata in modo indissolubile alle conoscenze e competenze individuali nonché all'esperienza acquisita in passato sul campo nel mettere in atto l'attività in questione; il tutto basato, collegato e circondato da una dose massima di fiducia.

Il secondo elemento che caratterizza gli agenti cognitivi in un contesto organizzativo ossia la visione locale del sistema è molto rilevante in Emergency.

Emergency ha vari ambiti di intervento ossia la chirurgia, la medicina e la pediatria; si occupa di molte attività contemporaneamente: dalle attività di autofinanziamento alle attività volte alla diffusione della cultura di pace che costituisce il valore di base su cui l'organizzazione è impostata, dalla cura del mensile "E" che descrive le realtà con un occhio critico e promuove i valori di pace e solidarietà previsti dallo Statuto all'impegno necessario per amministrare una così grande organizzazione dal punto di vista economico-finanziario; si tratta di amministrare bene e in modo efficace il denaro di coloro che, credendo nelle cause che Emergency tenta di realizzare, fanno donazioni all'organizzazione.

Queste e tutte le altre attività in cui Emergency è impegnata rendono impossibile per i membri dell'organizzazione, dal semplice volontario ad un membro del consiglio direttivo, avere una visione globale del sistema in cui si opera e quindi nasce la necessità di cooperare per raggiungere tutti gli obiettivi prefissati in tempi utili.

Ancora una volta sottolineiamo l'importanza del fattore tempo che è fondamentale nell'obiettivo di salvare vite umane.

Sono le situazioni di urgenza, quelle in cui maggiormente viene fuori la necessità dell'aiuto reciproco, ed in Emergency è questo il significato attribuito al concetto di cooperazione.

Bisogna mettere insieme le conoscenze specifiche, le competenze personali acquisite con la pratica e con l'esperienza per realizzare il bene comune che si traduce nel fare del bene al prossimo.

Risulta un complesso ed intricato scambio ed integrazione di conoscenze e competenze tramite sistemi e protocolli di comunicazione molto veloci ed avanzati.

La comunicazione risulta fondamentale a tutti i livelli in quanto permette di evitare situazioni in cui membri diversi si dedichino alla realizzazione di una stessa attività, trascurandone così altre a cui è attribuito lo stesso grado di urgenza.

Ad evidenza dell'importanza che è attribuita da tutti i membri dell'organizzazione alla riuscita di un efficace processo cooperativo che non lasci spazio a nessun tipo mancanza risulta essere l'attenzione che Emergency ripone nel diffondere il suo modo di operare nei paesi in cui agisce coinvolgendo quante più persone riesce.

Infatti è esemplare sottolineare come lo staff internazionale di Emergency sia impegnato nella formazione del personale locale in relazione alle attività di primo soccorso.

A tal proposito il Centro chirurgico di Emergency è stato riconosciuto dal ministero della Sanità sierraleonese come ente di formazione per infermieri di anestesia.(www.emergency.it)

Si può facilmente comprendere come l'idea di cooperazione diffusa nell'organizzazione vada al di là dei suoi confini ma cerchi di radicarsi anche al di fuori di essa.

Si evince che anche il vantaggio ultimo a cui Emergency tende con l'utilizzo del processo cooperativo è una progressiva e continua espansione cognitiva del processo decisionale, come è stato ipotizzato in linea teorica nel secondo capitolo dell'elaborato.

Integrare e scambiarsi conoscenze permette di apprendere e insegnare.

Emergency spinge i propri membri ad una efficace e continua comunicazione informale tramite periodiche riunioni;

ogni tre o al massimo sei mesi i membri dei diversi uffici partecipano a riunioni in cui fanno il punto della situazione, analizzano i progetti intrapresi, le attività portate a termine e quelle in corso di realizzazione.

Analizzano se gli obiettivi sono stati raggiunti nei tempi e nel rispetto dei costi stanziati per la loro realizzazione ma soprattutto prendono atto delle difficoltà incontrate nel corso dell'attività e delle modalità con cui esse sono state affrontate e superate.

In modo molto immediato comprendono quali sono stati i comportamenti messi in atto in quelle situazioni problematiche e cercano di interiorizzarli in modo da metterli in pratica qualora situazioni simili si ripetano.

Questa è una modalità esemplare con cui spiegare cosa si intende in modo pratico con l'espressione "espansione cognitiva del sistema decisionale": partendo dalla propria esperienza personale e rendendo gli altri partecipi di essa si verifica il processo di apprendimento organizzativo.

Le asimmetrie informative e di risorse a disposizione causate dai limiti cognitivi e computazionali degli individui, in quanto limitati razionalmente, coniugati con l'incertezza che avvolge come una nube la nostra esistenza causano anche in Emergency la nascita di un gioco di potere tra i vari membri a tutti i livelli dell'organigramma.

Il terzo elemento che caratterizza i membri di un'organizzazione quale il potere negoziale è presente anche nelle relazioni tra i soggetti in Emergency.

A seconda delle competenze sviluppate con l'esperienza e le conoscenze acquisite tramite lo scambio di informazioni, idee ed esperienze altrui i soggetti sviluppano un bagaglio che differisce da persona a persona.

In relazione al contesto di riferimento si rendono utili solo alcune delle conoscenze e delle competenze possedute a discapito di altre.

Ne deriva che in base alle conoscenze e competenze necessarie e possedute dal soggetto

egli conquista un certo grado di potere negoziale.

Vediamo come, a causa dell'esistenza del potere negoziale il processo cooperativo si sdoppia in due elementi costitutivi quali la delega e l'adozione.

In relazione al processo di delega basato sull'interazione tra gli agenti, è impensabile in Emergency mettere in atto processi di delega che si sostanzierebbero nello sfruttamento attivo dei singoli membri dell'organizzazione per la realizzazione di uno specifico compito/scopo in quanto visione molto lontana dagli ideali dell'organizzazione che considera ogni individuo non solo importante ma essenziale per la sua unicità che non può essere strumentalizzata.

Tra le tante attività che realizza, Emergency ha costruito un Poliambulatorio a Palermo nel 2006 per garantire assistenza sanitaria gratuita ai migranti, con o senza permesso di soggiorno, e profonde il suo impegno attivo nel far conoscere loro quali sono i diritti di cui godono per evitare che vengano tratti in inganno da persone che, lusingandoli con condizioni di lavoro apparentemente favorevoli, approfittino della loro buona fede per sfruttarli.

Emergency si oppone fermamente al principio dello sfruttamento dell'individuo ed è proprio in quest'ottica che essa rifiuta la delega debole in quanto basata sullo sfruttamento della capacità intellettive del singolo.

Risulta impensabile per l'organizzazione strutturare un rapporto tra individui in cui non ci sia comunicazione, discussione, analisi congiunta, accordo sul tipo di azione da mettere in atto ma soprattutto sulle modalità con cui metterla in atto;

si tratta di un modo di concepire il concetto di socialità avulso dall'ideologia che lega tutti i membri tra loro e all'organizzazione.

Non molto probabile ma alquanto più realistica della precedente risulta essere l'applicazione pratica del concetto di delega modesta in cui un individuo in base al suo potere negoziale cerca di indurre l'altro a mettere in atto il comportamento dal primo desiderato.

Nel corso di una delle periodiche riunioni in cui i rappresentanti dei gruppi territoriali vicini geograficamente si incontrano per dividersi i compiti in vista di un evento importante, come può

essere la realizzazione del mercatino di Natale allo scopo di autofinanziarsi, potrebbero nascere tentativi di dar vita a processi di delega modesta.

I gruppi che hanno più conoscenze sull'avvenimento e sulle modalità con cui deve essere organizzato in quanto già si sono occupati in passato dell'organizzazione dell'evento posseggono più potere negoziale nello stabilire le condizioni, i tempi, le mansioni.

I gruppi con maggiore esperienza realizzano uno schema in base al quale raggiungere la buona riuscita dell'evento e, in modo conscio o inconscio, sfruttando il loro potere negoziale, inducono i membri degli altri gruppi territoriali, che non hanno esperienza in materia, a mettere in atto il comportamento che desiderano nelle modalità e nei tempi da loro stabiliti.

Le relazioni tra gli individui, come già evidenziato in precedenza, in linea teorica sono fortemente improntate sulla comunicazione, sull'arricchimento reciproco e sulla discussione ma in situazioni come quella descritta poco prima, tutti gli intervenuti alla riunione sono consapevoli delle asimmetrie informative, delle asimmetrie di risorse e del diverso grado di esperienza che caratterizza gli agenti.

Ragion per cui i meno esperti, esprimono la loro opinione, ma lasciano la parola a coloro che hanno maggiori conoscenze ed esperienza fidandosi del loro buon giudizio e del loro buon senso nello stabilire i tempi e nell'attribuire la mansioni.

E' questo il primo contesto in cui si può evidenziare l'uso distorto del potere negoziale per avvantaggiare fini particolari del gruppo.

Se pur guidati dal buon senso, i più esperti attribuiscono mansioni e stabiliscono tempistiche guidati dagli interessi del singolo gruppo di appartenenza.

Se il gruppo in questione deve occuparsi della presentazione dei programmi di Emergency nelle Università locali ed ha tempi imposti dall'alto molto ristretti ma contemporaneamente è anche il più esperto in relazione all'organizzazione del mercatino di Natale in quanto si è occupato di questa attività per anni, dovrebbe continuare a svolgere in esso le stesse mansioni svolte da sempre per sfruttare le economie di esperienza e ridurre i tempi di set up.

Il gruppo in questione deve rispondere e cercare di risolvere il trade-off che costituisce il tema dell'elaborato:

è necessario proseguire nel compito assegnato dai livelli più alti dell'organigramma nei tempi stabiliti oppure, essendo il gruppo più esperto e quindi dotato di maggiore potere negoziale in relazione alla buona riuscita del mercatino di Natale dedicarsi ad esso?

Risulta impossibile portare a termine con successo entrambi i compiti nello stesso intervallo di tempo perché le risorse di cui godono i soggetti in termini di tempo a disposizione, capitale umano da destinare alle due diverse attività e risorse finanziarie sono, per definizione, scarse.

Sarà così il buon senso a guidare la decisione dei soggetti che saranno in ogni caso tentati ad attribuire agli altri mansioni più complesse e che richiedono maggiore dispendio di tempo per la realizzazione del mercatino di Natale ed attribuire a se stessi le mansioni più semplici o magari di sola supervisione per continuare a concentrarsi nell'attività di presentazione di Emergency nelle Università, in quanto è un compito affidatogli specificatamente dall'alto.

Questo risulta essere un esempio molto pratico delle modalità con cui i soggetti sfruttano a proprio vantaggio il potere negoziale che posseggono grazie all'esperienza.

L'espansione cognitiva del sistema decisionale che si potrebbe avere se il gruppo più esperto nell'organizzazione del mercatino di Natale si occupasse delle mansioni nel quale è più competente insegnando anche agli altri gruppi come realizzarle al meglio, in questo caso è distorta dalla priorità temporale che lo stesso gruppo ha di realizzare il compito attribuitogli dalla direzione.

Fattispecie alquanto diversa ma in ogni caso affine alla precedente si concretizza nella delega stretta che è basata su un esplicito accordo tra due soggetti o due gruppi, come in questo caso, in cui l'uno si serve dell'altro per realizzare una specifica azione.

Se in prima analisi il ruolo fondamentale risulterebbe essere attribuito alla comunicazione e alla discussione, celatamente anche in questo caso esso è attribuito al differente grado di potere negoziale tra i soggetti in virtù del quale si condizionano le opinioni altrui.

L'unica differenza tra i due ultimi tipi di delega analizzati è che nella delega modesta il soggetto o il gruppo che in virtù del suo maggiore potere negoziale delega la realizzazione del compito è consapevole che il soggetto delegato non realizzerà il compito di sua spontanea volontà ma soltanto tramite una giustificata induzione al comportamento desiderato; nella delega in senso stretto a cui corrisponde l'adozione in senso stretto invece i due soggetti, pur essendo consapevoli delle asimmetrie informative e delle differenze in termini di potere negoziale, rispettivamente delegano ed adottano un compito in nome di uno specifico accordo che segue una lunga "contrattazione".

Molto frequente in Emergency risulta essere l'adozione di un compito da parte di un soggetto spontaneamente, senza quindi alcuna forma di induzione o costrizione da parte di altri.

Si tratta dell'adozione debole e si verifica quando un soggetto è consapevole che un membro dell'organizzazione o il suo gruppo di appartenenza potrebbe riuscire meglio nella realizzazione di un compito assegnatogli qualora egli approfondisse il suo aiuto e quindi lo fa spontaneamente, a volte senza che colui per cui ci si impegna sappia dell'affettivo aiuto.

"...in una società incivilita l'individuo ha bisogno in ogni momento della cooperazione e dell'assistenza di moltissima gente, mentre tutta la vita gli basta appena per assicurarsi l'amicizia di poche persone.

In quasi tutte le altre razze animali l'individuo giunto a maturità è del tutto indipendente e nel suo stato naturale non ha bisogno dell'assistenza di altre creature viventi.

L'uomo ha invece quasi sempre bisogno dell'aiuto dei suoi simili..."(Smith A., Teoria dei sentimenti morali, 1759).

Emergency è una delle massime espressioni dell'idea su cui si poggia il processo cooperativo nato per superare i limiti cognitivi dell'uomo, ossia l'aiuto reciproco.

Emergency infatti, nasce per aiutare persone che si trovano in condizioni tali da non riuscire a risollevarsi da sole, persone che necessitano di una mano amica per rialzarsi da situazioni difficili; i membri di Emergency, a tutti i livelli dell'organigramma, si impegnano quotidianamente per

restituire un sorriso a chi lo stava per perdere o l'aveva già perso seguendo l'insegnamento di Madre Teresa di Calcutta : “ Non capiremo mai abbastanza quanto bene è capace di fare un sorriso”.

Dal volontario al membro dell'ufficio, dal presidente ad un membro del consiglio direttivo, tutti svolgono il proprio lavoro non perdendo mai di vista la meta da raggiungere ossia salvare vite e vedere la luce di una nuova speranza negli occhi di chi, per la limitatezza dei propri simili , l'aveva persa.

La linea di comportamento che Emergency segue all'esterno, ossia approfondire il massimo aiuto in ogni circostanza, non può essere diversa da quella che viene seguita all'interno ossia nelle relazioni tra i membri che la costituiscono.

Quindi possiamo affermare che, l'adozione debole rispecchi a pieno i valori che Emergency incarna e l'ottica con cui essa agisce.

Aiutarsi l'uno l'altro anche spontaneamente senza una esplicita richiesta nell'organizzazione del lavoro per aiutare chi ne ha bisogno : così può essere sintetizzata la linea di pensiero seguita nell'organizzazione.

Tornando alla delega, dato che Emergency è impegnata in molte cause ed attività e dato che è molto grande come organizzazione , l'oggetto della delega non è quasi mai un interno piano ma di solito si sostanzia in una specifica parte di esso o in singola azione per evitare incomprensioni che comportino soltanto una perdita di tempo la quale, come è stato specificato in precedenza, sarebbe deleteria per Emergency che agisce sul fattore tempo cercando di batterlo.

Per quanto riguarda la specificazione del compito delegato, in Emergency viene preferita la delega aperta nella quale i soggetti, all'interno delle linee guida sviluppate dal consiglio direttivo, vengono lasciati liberi di decidere le modalità con cui raggiungere l'obiettivo prefissato sfruttando al meglio le proprie capacità.

Troviamo anche nella preferenza che l'organizzazione ha dimostrato verso la delega aperta piuttosto che quella chiusa un'ulteriore conferma dell'importanza del ruolo della fiducia tra gli individui.

Concordemente alla delega aperta, coloro che adottano la realizzazione di un compito o la selezione di uno scopo da perseguire propendono per tutte le forme di adozione che permettono loro di andare al di là della semplice realizzazione del compito delegato ma consentono anche la libera espressione delle proprie competenze e capacità.

Andando oltre il semplice aiuto letterale, ci si focalizza sull'ovra-aiuto, l'aiuto critico, il sovra-aiuto critico, e l'aiuto ipercritico.

In base alla specifica circostanza e alle reali necessità si preferisce una forma di aiuto più o meno profonda, sempre guidati dall'idea di fare del proprio meglio.

Per dar vita a queste forme di “aiuto intelligente” che presuppongono la capacità dei delegati di leggere nella mente dell'altro cercando di capire quali sono gli obiettivi nascosti dietro le linee guida della delega, sono necessarie delle sistematiche violazioni delle suddette linee guida.

Emergency, seguendo i principi del Kaizen Giapponese in base al quale “L'energia viene dal basso”, si focalizza sulla valorizzazione del singolo individuo che può essere solo indirizzato verso la strada da seguire ma deve essere lasciato libero di camminare con le proprie gambe rispettando i suoi tempi per arrivare alla metà, il bene comune.

Tutti i passi che abbiamo compiuto fin ora per descrivere come si disaggrega il processo cooperativo nei suoi elementi costitutivi sono stati accompagnati in modo costante da un elemento che permette ai vari passi di incastrarsi l'uno dietro l'altro ossia la fiducia.

Senza la fiducia nelle capacità, nelle competenze, nel buon senso, nelle doti intellettive, nelle bontà dell'altro e nella consapevolezza della condivisione degli stessi ideali e degli stessi valori Emergency non sarebbe riuscita a salvare circa cinque milioni di vite umane in soli undici anni di attività.

Se la fiducia tra gli agenti a tutti i livelli cognitivi non costituisse le fondamenta sulle quali si erige il complesso assetto organizzativo di Emergency non si potrebbe in alcun modo risolvere il trade off tra gli interessi personali e gli scopi ultimi dell'organizzazione.

Come abbiamo potuto notare in precedenza dall'analisi di situazioni reali portate come esempi dai soggetti sottoposti ad intervista, in Emergency, come in qualsiasi altra organizzazione costituita da agenti cognitivi, si verifica di frequente lo scontro tra un interesse personale o del proprio gruppo di appartenenza e le finalità dell'organizzazione.

Occuparsi del mercatino di Natale oppure dedicarsi al compito delegato dal consiglio direttivo?

Questo era il dubbio del gruppo territoriale protagonista del dilemma trattato in precedenza.

Il mercatino di Natale costituiva la priorità dell'organizzazione in quanto legata ad esigenze di autofinanziamento in un limitato intervallo di tempo cioè il periodo natalizio ma nel contempo assolvere al compito affidato dalla direzione nei tempi previsti permetteva al gruppo di aumentare il suo potenziale di fiducia e di credibilità da parte della direzione.

Interesse del gruppo o interesse dell'organizzazione?

Questo esempio reale, in quanto testimonianza di uno dei volontari intervistati, conferma l'ipotesi su cui si basa l'elaborato ossia che il trade-off tra interessi personali e finalità dell'organizzazione esiste in quanto strettamente legato e dipendente dalla limitata razionalità dell'uomo e può assumere la forme più svariate.

Il suddetto trade-off, in ogni caso, viene risolto con la fiducia che si ripone in ogni membro dell'organizzazione.

Il management si fida che il gruppo dotato di potere negoziale prenda le proprie decisioni guidato dai propri interessi personali che sono pur sempre indirizzati al bene dell'organizzazione.

E' questo il modo giusto in cui interpretare il trade off che costituisce il tema dell'analisi e questa interpretazione che si evince dallo studio condotto in Emergency deve essere traslata in tutti i tipi di organizzazioni.

Dimostrati i limiti dell'uomo e l'esistenza degli interessi personali è la fiducia nell'altro che costituisce la giusta chiave di lettura dell'analisi in questione.

Come dare torto ad uno dei più grandi economisti della storia quale Adam Smith quando afferma che “non è certo dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio che ci aspettiamo il nostro pranzo, ma dal fatto che essi hanno cura del proprio interesse”(Smith A.,1759) ma nel contempo come considerare errata l’idea di Madre Teresa di Calcutta quando, in una delle sue poesie, dice che “la cosa più bella del mondo è l’amore”.

E l’amore che riponiamo nei confronti dei nostri simili che ci lega indissolubilmente l’uno all’altro per superare insieme i nostri limiti; e proprio come si evince dallo studio condotto in Emergency, è la necessità dell’aiuto reciproco che ha costretto noi uomini a dar vita al concetto di cooperazione che trova la sua massima espressione nella nascita delle organizzazioni.

Non è stato troppo difficile dimostrare l’esistenza del trade-off tra interessi personali e scopi dell’organizzazione che è presente, anche in minima parte, in ogni situazione in cui deve essere presa una decisione.

Non troppo difficile è risultato anche comprendere che i motivi sottesi al conflitto tra interessi ultimi e scopi dell’organizzazione sono legati, quasi sempre, a remunerazioni, ottenimento di premi, benefit, aumento del potenziale di fiducia e di credibilità che a sua volta permette di aumentare il potere negoziale, in base al quale si ottiene la delega per la realizzazione di compiti dall’organo direttivo; essa accresce il bagaglio di conoscenze, competenze ed esperienza; il tutto finalizzato nuovamente a maggiori remunerazioni e premi.

Nasce un circolo vizioso il cui motore che spinge all’azione è il denaro.

Le risorse economico- finanziarie manovrano i soggetti dell’organizzazione come burattini di un teatrino di strada e fanno sorgere l’aspro conflitto tra gli interessi dei singoli e quelli ultimi a cui l’organizzazione tende.

L’unica cosa che il management può fare, data l’impossibilità di eliminare il trade-off, è cercare di quantificarlo in termini economici e stabilire un intervallo di valori nel quale il suddetto trade-off possa oscillare fino ad arrivare ad una soglia massima oltre la quale non si può andare.

Superata la soglia massima , vengono messe in atto politiche per ritornare al suo valore minimo e ricominciare da capo.

Si può misurare l'impatto delle iniziative e delle proposte dei singoli membri dell'organizzazione sul valore complessivo dell'impresa partendo da indicatori economico-finanziari della performance aziendale.

Per quantificare il trade-off oggetto d'analisi si può utilizzare la logica sottesa al calcolo dell'EVA (economic value added) e rapportarla ad una stima quantitativa dei premi e ricompense che il management concede ai gruppi di lavoro.

L'EVA , nato come metodo di valutazione del capitale economico di un 'azienda , rileva se l'azienda ha creato o distrutto valore nel periodo tramite il calcolo della differenza tra capitale investito e costo dello stesso.

Ogniqualevolta Emergency decide, in base alle stime di tecnici ed esperti, di destinare il denaro ottenuto dalle donazioni alla costruzione di una struttura ospedaliera, delega la realizzazione di diversi compiti finalizzati all'obiettivo ai vari gruppi di lavoro allocando agli stessi le risorse finanziarie in base alle necessità e stabilisce dei tempi in cui realizzare l'obiettivo.

Allo scadere dell'intervallo di tempo stabilito per la realizzazione dell'ospedale, il management controllerà in che misura sono state utilizzate le risorse finanziarie dai singoli gruppi ed in che misura è stato realizzato il compito delegato.

In caso di obiettivi pienamente realizzati, magari anche con una parte delle risorse finanziarie ad esso inizialmente destinate non utilizzate che stanno ad indicare una gestione professionale ed un impegno massimo, il gruppo protagonista sarà ricompensato sottoforma di potenziale di fiducia accresciuto che si tradurrà poi in ulteriori mansioni delegate e attribuzione di responsabilità.

Qualora gli obiettivi siano disattesi nei tempi stabiliti per motivi non giustificabili, il gruppo sarà disgregato e sottoposto a formazione sotto la guida dei più esperti ed efficienti.

Questi controlli periodici, da effettuare al termine della realizzazione di un piano di azioni, richiederanno all'organizzazione la massima flessibilità ma permetteranno alla stessa di ottenere la massima efficienza.

Viene stabilito un intervallo di valori in termini di risorse utilizzate-obiettivi raggiunti- tempo impiegato accettabile, con una soglia minima ed una massima oltre le quali bisogna riorganizzare il sistema.

Applicare un sistema di controllo del genere anche in un'organizzazione non governativa e non lucrativa di utilità sociale quale è Emergency risulta indispensabile per evitare che il trade-off oggetto d'analisi orienti i membri dell'organizzazione a favorire i loro interessi personali ogniqualvolta essi rivestono un ruolo molto importante e potrebbero tentarli nel disattendere le aspettative dell'organizzazione.

Non si mettono in dubbio le buone intenzioni dei membri dell'organizzazione a tutti i livelli, infatti basti pensare che, come afferma dalla segretaria della Presidenza, anche i membri del consiglio direttivo sono volontari ma, per fronteggiare la razionalità limitata dell'uomo che in ogni momento potrebbe tentarlo e deviarlo dalle intenzioni iniziali, è opportuno mettere in atto un sistema di controllo che riporti il singolo sulla dritta via ogniqualvolta essa sembra essere smarrita.

L'analisi sul processo di selezione degli scopi in Emergency si è basata esclusivamente su di un limitato numero di interviste a membri dell'organizzazione a vari livelli dell'organigramma dei quali non vengono svelati i nomi per motivi legati alla privacy.

Dalle suddette interviste sono tratti gli esempi sui quali è stata impostata l'analisi della struttura del processo cooperativo nell'organizzazione per traslare nella realtà e rendere comprensibile un tema che, trattato solo in linea teorica, risulta essere astratto.

Sarebbe stato utile l'analisi tramite un maggior numero di interviste o altri tipi di studi sperimentali all'interno dell'organizzazione che si è mostrata molto disponibile e collaborativa ma le risorse economiche a disposizione non ho permesso ciò.

A tal proposito vengono proposti una serie di studi sperimentali che sarebbe interessante condurre in Emergency per capire meglio come si strutturano le relazioni tra i membri di un'organizzazione. Sarebbe interessante indagare la dinamiche che caratterizzano il processo decisionale nell'ambito del volontariato, tramite una simulazione dello stesso.

Protagonista della simulazione è un gruppo territoriale di volontariato al quale è stato delegato un compito dal consiglio direttivo; contemporaneamente lo stesso gruppo stava già svolgendo un'attività inserita in un altro piano d'azione adottata spontaneamente per aiutare il gruppo territoriale dei volontari della regione geograficamente più vicina; l'ultima attività risulta essere molto urgente e già quasi conclusa mentre quella delegata dal consiglio direttivo potrebbe accrescere il potenziale di stima del gruppo.

Ipotizziamo che il gruppo debba scegliere tra la realizzazione dell'una o dell'altra ed abbia una giornata per farlo.

I membri del gruppo quindi si riuniscono in una stanza in cui sono presenti telecamere senza che i soggetti ne siano al corrente; essi discutono e si confrontano dovendo uscire dalla stanza solo dopo aver preso la decisione quindi senza alcun condizionamento esterno.

Sarebbe molto avvincente vedere come si svolgerebbe questo processo decisionale, quali tra i membri prenderebbero la parola, quali motivazioni potrebbero prevalere;

il tutto in una situazione di urgenza in cui in tempo a disposizione per decidere è limitato quindi i soggetti, inconsciamente, sono sottoposti a stress.

Un altro studio sperimentale molto interessante sarebbe quello di indagare come incide la componente affettiva sulle prestazioni personali ossia in che misura l'impegno che i membri dell'organizzazione profondono sia influenzano dai legami affettivi che si creano con le persone che salvano /curano/aiutano.

Protagonisti dell'esperimento risultano essere due gruppi di volontariato costituiti da dieci volontari ciascuno, e due gruppi di dieci bambini vittime di guerra da curare in paesi lontani .

I volontari vengono mischiati, ridivisi in due gruppi ed assegnati uno ad un gruppo di bambini e l'altro all'altro gruppo di bambini per un mese.

Quasi allo scadere del mese ai volontari viene dato il compito di decidere se rimanere nel gruppo di lavoro in cui si trovano oppure se essere assegnati ad un'altra mansione meno dura e vicini a casa.

Allo scadere del mese i gruppi vengono invertiti e assegnati all'altro gruppo di bambini per un altro mese.

All'inizio dell'incarico però, viene data la possibilità ai volontari di decidere se continuare fino al termine del mese ad occuparsi dei bambini appena conosciuti oppure essere destinati ad una mansione più semplice e soprattutto che permetta loro di riavvicinarsi alle loro famiglie.

Questo studio sperimentale, la cui soluzione sarebbe molto ovvia ossia continuare in entrambi i casi ad occuparsi dei bambini, potrebbe dare dei risultati molto poco scontati in quanto nelle decisioni che noi uomini prendiamo un ruolo molto importante è giocato dalla componente affettiva e dall'abitudine

Pur spinti da forti motivazioni, quando si cambia un qualcosa e non si è avuto ancora il tempo per abituarsi ad essa, decidere di ritornare alla situazione precedente è molto più semplice.

5. APPENDICE

5.1. Intervista al personale volontario

Screening iniziale:

nome e cognome;

sexo;

età;

professione;

periodo di tempo di appartenenza all'organizzazione;

gruppo di volontariato di appartenenza;

ruolo nell'organizzazione;

mansioni e attività svolte;

ha partecipato ad attività e progetti particolari sul territorio nazionale o all'estero.

Quali crede che siano gli scopi ultimi/fini perseguiti da Emergency?

Qual è il suo scopo personale che intende perseguire con la sua attiva partecipazione nell'organizzazione?

Quali sono le motivazioni personali che hanno spinto lei ad entrare nell'organizzazione?

Gli scopi dell'organizzazione sono in linea con le sue motivazioni personali/scopi personali e viceversa?

Come è strutturato il sistema decisionale nel suo gruppo di volontariato di appartenenza?

Il processo decisionale e di selezione dei meta-scopi da perseguire è centralizzato a livello direttivo o decentralizzato nei vari gruppi di lavoro?

Vien data ai volontari la possibilità di proporre attività particolari, specifiche per scopi difficili da raggiungere? Se sì, di quali attività proposte è al corrente?

C'è un ordine gerarchico nel gruppo dei volontari di cui appartiene? Se sì, come è strutturato ?

Sul campo durante lo svolgimento di un'attività, gli scopi che i volontari devono realizzare da chi sono stabiliti?

Come viene selezionato e strutturato il piano di azioni da mettere in atto per raggiungere lo scopo prescelto?

Ha mai avuto a che fare con altri volontari che avevano scopi ultimi personali e motivazioni estremamente diverse dalle sue? Se sì, quali hanno colpito particolarmente lei?

Quanto è importante la fiducia nel processo di delega delle decisioni?

Quali erano le sue aspettative quando ha deciso di entrare nell'organizzazione?

Ad oggi, crede che esse siano state soddisfatte o meno?

Crede che i suoi scopi, dettati da motivazioni personali, siano in linea con gli scopi/motivazioni degli altri volontari con cui lavora?

È mai venuto a conoscenza di una storia particolare di un suo collega volontario che ha deciso di entrare nell'organizzazione per un motivo insolito ed inusuale dettato da esperienza di vita diretta o indiretta e che era contrastante con lo scopo ultimo dell'organizzazione? Se sì, quale?

5.2. Intervista ad un dipendente

Screening iniziale

nome e cognome:

sexso:

età:

professione:

periodo di tempo di appartenenza all'organizzazione:

ufficio di appartenenza:

ruolo nell'organizzazione:

mansioni e attività svolte:

attività e progetti di cui si è occupato sul territorio nazionale o all'estero:

Quali crede che siano gli scopi ultimi/fini perseguiti da Emergency?

Qual è il suo scopo personale che intende perseguire con l' attiva partecipazione nell'organizzazione?

Gli scopi dell'organizzazione sono in linea con le sue motivazioni personali/scopi personali e viceversa?

Qual è l' ordine gerarchico dell'ufficio di cui appartiene?

Come è strutturato il sistema decisionale nel suo gruppo del suo ufficio di appartenenza?

Vien data ai dipendenti la possibilità di proporre attività particolari, specifiche per scopi da raggiungere?

Ha mai avuto a che fare con colleghi che avevano scopi ultimi personali e motivazioni estremamente diverse dalle sue?

Quanto è importante la fiducia nel processo di delega delle decisioni?

Come lei bilancia le sue motivazioni personali e gli scopi ultimi dell'organizzazione nelle sue azioni?

Quali erano le sue aspettative quando ha deciso di entrare nell'organizzazione?

Crede che i suoi scopi dettati da motivazioni personali siano in linea con gli scopi/motivazioni dei suoi colleghi?

5.3. Intervista ad un membro della Presidenza

Screening iniziale:

nome e cognome;

sexso;

età;

professione;

periodo di tempo di appartenenza nell'organizzazione;

ruolo nell'organizzazione;

mansioni e attività svolte;

attività e progetti coordinanti si recente sul territorio nazionale o all'estero.

Qual è lo scopo ultimo per cui è nata Emergency ?

Quali sono le motivazioni personali che hanno spinto lei ad entrare nell'organizzazione?

Chi si occupa di stabilire gli scopi ultimi da perseguire nell'organizzazione?

In presenza di scopi attivi contemporaneamente non cooperanti ed in conflitto tra di loro come viene selezionato lo scopo da perseguire?

Come viene strutturato il piano di azioni da mettere in atto per raggiungere lo scopo prescelto?

Qual è l'orizzonte temporale massimo nel quale l'organizzazione si propone di raggiungere uno scopo?

Viene delegato il processo di scelta dello scopo da perseguire a qualche livello dell'organigramma?

Quali sono i criteri utilizzati dalla direzione per capire se uno scopo proposto dal singolo sia utile per l'organizzazione o sia solo un suo interesse personale?

Quando viene delegata l'esecuzione di un compito, in che percentuale l'interpretazione del compito da svolgere è condizionata dai propri interessi personali?

Quando e quanto è razionale delegare uno specifico compito ad un agente specifico?

Quanto è importante la fiducia nel processo di delega?

6. RINGRAZIAMENTI

Voglio concludere il mio lavoro con un ringraziamento speciale a tutte le persone che mi hanno aiutato a realizzarlo.

Ringrazio in primo luogo il Professor Castelfranchi che con la sua saggezza è riuscito a trasformare insegnamenti didattici in insegnamenti di vita.

Ringrazio la Dottoressa Marzo per l'aiuto, la collaborazione, la pazienza ed il sostegno fornito in questi mesi.

Ringrazio tutti i membri di Emergency con cui ho avuto l'onore di collaborare per la disponibilità e la cortesia.

Ringrazio la mia famiglia e i miei amici per essermi stati accanto in un periodo molto intenso.

Se sono giunta a scrivere i ringraziamenti al mio lavoro di tesi è anche grazie a tutti coloro che non hanno mai creduto in me perché grazie alle loro critiche ho sconfitto le mie paure ed ho imparato a credere in me stessa.

“L'uomo spesso diventa ciò che crede di essere. Se io continuo a ripetere a me stesso che non riuscirò mai a fare una data cosa, può darsi che finisca per esserne veramente incapace.

Al contrario, se ho fiducia di poterla fare, acquisterò sicuramente la capacità di farla, anche se all'inizio magari non me sono in grado” (Mahatma Ghandi)

7. Bibliografia

BONINI N. & RUMIATI R, *Psicologia della decisione*, il Mulino,2001

BOISSIER O, H'UBNER F. J & .SICHMAN S. J. , *MOISE: towards a structural, functional, and deontic model for MAS organization*

CASTELFRANCHI C., *Formalising the Informal? Dynamic Social Order, Bottom-up, Social Control, and Spontaneous Normative Relations*

CASTELFRANCHI C., *Goals ontology & dynamics in Mind & Society. The agent & MAS Modelling*, ISTC-CNR

CASTELFRANCHI C., *Grounding Social Action in Mental Representations*, ISTC-CNR

CASTELFRANCHI Y., STOCK O., "*Macchine come noi: la scommessa dell'intelligenza artificiale*", Laterza 2000).

CASTELFRANCHI C. & PAGLIERI F., *Menti e argomenti: per un'analisi cognitiva delle pratiche argomentative*

CASTELFRANCHI C., *My mind In [Consciousness in Interaction](#)*, Roma, 2012

CASTELFRANCHI C. & FALCONE R., *Principles of Trust for MAS: Cognitive Autonomy, Social Importance, and Quantification*, Roma,1998

CASTELFRANCHI C. & FALCONE R., *The Human in the Loop of a Delegated Agent: The Theory of Adjustable Social Autonomy*, 2001

CASTELFRANCHI C., *The Theory of Social Functions: Challenges for Computational Social Science and Multi-Agent Learning*

CASTELFRANCHI C. & FALCONE R., *Towards a theory of delegation for agent-based systems*, Roma,1998

CASTELFRANCHI C., *Trust and Reciprocity: Misunderstandings*, Milano,2007

CASTELFRANCHI C.,*Why Does Human (Affective) Interaction Require ToM?*

CASTELFRANCHI C. & FALCONE R., *Why we need a non-reductionist approach to Trust*

CASTELLANI M., *La razionalità limitata nelle scienze sociali. Fondamenti,modelli e contesti decisionali.*,Roma,Carocci editore, 2009

CHIAPPI R., *Problem solving nelle organizzazioni: idee, metodi e strumenti da Mosè a Mintzberg* , Milano, Springer, 2006

GRECO M., *Potere, Conflitti e Cultura Organizzativa*. In A. La Bella, & E. Battistoni, *Economia e Organizzazione Aziendale*, Apogeo editore, 2008

GUALA F. e MOTTERLINI M., *Economia sperimentale e cognitiva*, Milano, Università Bocconi editore, 2005

HAIRE M., *L'organizzazione aziendale nell'industria moderna*, Milano, Angeli editore, 1964

JACOBSON L. & ROSENTHAL R., *Pygmalion in the classroom*, Expanded edition, New York, Irvington, 1992.

MELOY M., MEDVEC V. & RUSSO J., *The distortion of information during decisions*, Cornell University Press, 1996

MISTI M., RUBALTELLI E., RUMIATI R., *Psicologia economica*, Carocci editore, Roma, 2008

MORRONI M., *L'impresa competitiva. Conoscenza e sviluppo in condizioni di incertezza*; (versione italiana di Knowledge, Scale and Transactions in the Theory of the Firm), LUISS University Press, Roma, 2009

NOVARESE M. & RIZZELLO S., *Economia sperimentale*, Mondadori, Milano, 2004

PALMARINI, *Psicologia ed economia delle scelte*, Torino, 2005

RONCAGLIA A., *La ricchezza delle nazioni*, Bari, Edizioni Laterza, 2009

SCARPI D., *I processi decisionali del consumatore*, Milano, McGraw-Hill, 2007

SIMON H., *Causalità, razionalità, organizzazione*, Bologna, Il Mulino, 1985

SVENDSEN & SVENDSEN, *The creation and destruction of the social capital*, MPG Books Ltd, London, 2004

EMERGENCY ONG ONLUS, *Report 1994-2011*

EMERGENCY ONG ONLUS, *Bilancio 2010*

EMERGENCY ONG ONLUS, *Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo*

7. Sitografia

www.academia.edu

www.istc.cnr.it

www.emergency.it

