

CHI HA PAURA DI HERBERT A. SIMON?

A due anni dal conferimento del premio Nobel 1978 per l'economia a Herbert A. Simon, gli Autori richiamano schematicamente i concetti chiave dell'elaborazione simoniana e individuano, con il loro aiuto, alcune aree problematiche di particolare attualità nel governo manageriale delle organizzazioni complesse / di GIOVANNI COSTA* e SERGIO FACCIPIERI*

Nemmeno la recente traduzione di «The New Science of Management Decision» (F. Angeli, Milano 1979) e la ristampa, con introduzione di Vittorio Mortara, del «Comportamento amministrativo» (Il Mulino Bologna 1980) sembrano aver scosso la sostanziale indifferenza che è seguita in Italia al conferimento del premio Nobel 1978 per l'economia a H.A. Simon. Pochissimi hanno sentito il bisogno di sottolineare il significato dell'opera di Simon: a parte due interventi a caldo dei professori Bontadini e Talamona su «Il sole-24 Ore» e una nota su «Mondo economico» non ci sembra che ci siano state altre reazioni alla eterodossa segnalazione dell'Accademia svedese. Anche il grande dibattito sulla crisi della razionalità che coinvolge studiosi di diversa specializzazione (si veda per tutti il volume a cura di A. Gargani, «Crisi della ragione», Einaudi, Torino, 1979) ne ha finora ignorato il contributo, che pure si presterebbe a confronti anche polemici.

L'opera di Simon è molto eterogenea e complessa con molti punti di variabilità nel significato e nel valore: una sua esposizione con sistemazione critica richiederebbe ovviamente uno spazio ben maggiore di questo sintetico scritto che ha solo l'obiettivo di richiamare schematicamente i concetti chiave dell'elaborazione simoniana e di individuare con il loro aiuto alcune aree problematiche di particolare attualità nel governo manageriale delle organizzazioni complesse.

L'attribuzione del premio Nobel 1978 per l'economia al «non economista» H.A. Simon, identificato come punto di riferimento emblematico degli studi aziendali, poteva essere interpretata come un riconoscimento, ancorché tardivo, dell'importanza delle funzioni manageriali; ma anche come sottolineatura in qualche modo polemica dei limiti di certe elaborazioni più strettamente economiche. Come è noto, il contributo di Simon alle discipline manageriali consiste soprattutto nell'aver sostituito al soggetto decisionale unico, onnisciente e perfettamente razionale, postulato dagli economisti, un soggetto decisionale frantumato entro un'organizzazione e quindi plurideterminato e sottoposto a limiti nella cono-

scenza, nella razionalità e nella possibilità di gestire in una situazione di incertezza una grande quantità di variabili oggettive e soggettive. Passando dalla «decisione» al «processo decisionale», l'attenzione si sposta dal soggetto all'organizzazione, dalla razionalità assoluta alla razionalità procedurale, dalla massimizzazione al soddisfacentismo.

Il maggiore realismo dell'approccio simoniano è facilmente verificato nell'esperienza quotidiana di ogni imprenditore e di ogni manager.

SIMON E LA PROFESSIONALITÀ MANAGERIALE

Indubbiamente l'opera di Simon e l'area problematica da lui aperta hanno migliorato le conoscenze sui processi decisionali e sui complessi fenomeni che li caratterizzano. Ma su queste conoscenze possono essere costruite abilità professionali idonee a migliorare la capacità del management di controllare i processi decisionali? Una risposta positiva non potrebbe ridursi ad individuare un ennesimo ricettario di regolette per assumere una corretta decisione. Non si tratta infatti di trovare astrattamente le condizioni soggettive e organizzative atte a ridurre i limiti della razionalità, l'incertezza e l'ambiguità delle situazioni decisionali, anche se è possibile e non del tutto inutile operare in questa direzione. Il vero problema tuttavia è quello di individuare gli spazi strutturali entro cui si colloca il problema decisionale, il che significa trovare i meccanismi che generano l'ambiguità e l'incertezza e correlativamente aumentare la capacità di comprensione di tali meccanismi.

Uno dei luoghi comuni più frequentati da teorici e pratici della direzione aziendale in questi ultimi anni è la così detta crisi del management. E' abbastanza facile enumerare una serie di fenomeni che giustificano tale diagnosi: dalla variabilità ambientale, all'emergere di nuovi soggetti sociali e di nuovi bisogni; dal ritmo delle innovazioni, all'intreccio tra piano economico e piano politico ecc.

Ma è altrettanto facile obiettare che il management e l'imprenditore operano in queste condizioni forse da sempre e sicuramente a partire dal terzo decennio del nostro secolo. E' pur vero che è aumentata l'intensità di certe manifestazioni ma è anche

* Università degli Studi di Venezia Ca' Foscari, Facoltà di Economia e Commercio, Laboratorio di Tecnica bancaria, professionale, industriale e commerciale.

vero che sono disponibili strumentazioni tecniche e concettuali un tempo sconosciute.

Per definire una situazione patologica di crisi è necessario avere un modello di situazione fisiologica di normalità. Qual è?

Esiste?

Sono disponibili, come è noto, molti modelli economici e manageriali di normalità, ma non sono, come è altrettanto noto, utilizzabili. L'opera di Simon e della sua scuola e la problematica che si è aperta con il contributo anche di altre scuole consentono di affrontare la questione avendo a disposizione modelli meno semplicistici e meno rassicuranti sulle condizioni in cui concretamente opera il management. Il confine tra normalità e crisi diventa più incerto, mentre si consolida l'acquisizione teorica e pratica che il management opera in una situazione caratterizzata appunto da incertezza, imprevedibilità, plurideterminazione ecc.

ESISTENZIALISMO MANAGERIALE?

Di fronte a tale acquisizione molti non hanno resistito alla tentazione di rifugiarsi in concezioni del management come arte o di frantumare le possibilità di scientificazione nella problematica del caso per caso. Il filone aperto da Simon, negando la razionalità assoluta, rende la razionalità più praticabile ed evita questo esito «irrazionalistico».

L'impatto con la razionalità assoluta è frustrante e i modelli che ne derivano hanno implicito un meccanismo che non parte dal piano di realtà del management ma che in genere si sovrappone a questo piano di realtà, con esiti esplicativi e normativi praticamente nulli (si pensi a certi ingenui entusiasmi attorno alla R.O. e ai sistemi informativi e decisionali globali).

La razionalità assoluta richiederebbe per una decisione corretta l'assunzione di tutte le informazioni e la considerazione di tutte le possibili alternative decisionali. Tuttavia se nel modello decisionale introduciamo:

1. il costo dell'ottenimento delle informazioni e dell'elaborazione delle alternative;
2. il tempo necessario per ottenere l'informazione ed elaborare le alternative;

ci avviciniamo, con Simon, alle condizioni in cui prende effettivamente le decisioni il management e quindi escludiamo una certa quantità di informazioni e di alternative decisionali. Non per questo il management è irrazionale; è però meno razionale rispetto ad un modello di razionalità astratta. Ma il procedimento, attraverso cui seleziona le informazioni e le alternative, ha una sua razionalità che può essere affinata e migliorata, ma solo partendo da questo piano di realtà.

Da qui deriva il concetto cardine dell'elaborazione simoniana: la razionalità limitata, che è pur sempre razionalità ed è cosa ben diversa da quelli che potremmo definire «esistenzialismo» e «situazionismo» manageriali, serviti in diverse situazioni a giustificare sia esiti brillanti, anche nei casi in cui la professionalità manageriale non aveva alcun ruolo,

sia esiti negativi, anche quando gli apparenti vincoli all'esplicazione della professionalità manageriale non avevano nulla di fatale e di incontrollabile.

RAZIONALITA' LIMITATA

La razionalità limitata è, come si è detto, un concetto chiave nell'elaborazione simoniana. Al «decision maker» dell'economia neoclassica, onnisciente e perfettamente razionale, Simon oppone un soggetto plurideterminato entro un'organizzazione e sottoposto a limiti nella disponibilità delle informazioni e nella capacità di elaborarle e di inserirle in un contesto di ottimizzazione.

I limiti riguardano le capacità cognitive del soggetto decisionale (che, tra l'altro, «conosce» attraverso l'organizzazione). La critica, che Simon porta al tipo di razionalità decisionale postulato dalla teoria economica, sfocia nella necessità di distinguere tra l'ambiente oggettivo cui il soggetto appartiene e l'ambiente soggettivo come egli lo percepisce e con il quale interagisce. Se si accetta tale distinzione, il comportamento del soggetto non può più essere determinato esclusivamente a partire dalle caratteristiche dell'ambiente oggettivo, ma deve essere ipotizzato sulla base dei meccanismi che egli impiega per definire l'ambiente e per risolvere i problemi.

Le ipotesi di azione dell'uomo economico sono, secondo Simon, irrealistiche: egli non soltanto conosce tutte le alternative in astratto concepibili e tutte le conseguenze da esse derivabili, ma possiede anche un sistema di preferenze infinitamente flessibile che gli consente di comparare ogni conseguenza con tutte le altre e di ordinarle gerarchicamente.

A tale concezione Simon oppone, nel soggetto decisionale reale, una funzione di valutazione che raggruppa i risultati previsti dell'azione in soddisfacenti e non soddisfacenti. Nella situazione di incertezza circa le conseguenze derivanti da determinati corsi dell'azione, il soggetto possiede una concezione molto approssimata delle condizioni di decisione, cioè delle relazioni mezzi-obiettivi che egli può attivare.

Tale concezione approssimativa può essere definita livello di aspirazione, che viene usato per valutare «soddisfacente» o rifiutare le previste conseguenze di determinate alternative di comportamento.

Il soggetto decisionale:

- concentra, in primo luogo, la propria attenzione su quelle conseguenze che in base al proprio criterio di soddisfazione (traduzione operativa del livello di aspirazione) definisce «soddisfacenti»;
- raccoglie informazioni allo scopo di selezionare quelle alternative suscettibili di produrre effetti che rientrano in quell'insieme definito come soddisfacente;
- in questo insieme più ristretto cerca l'alternativa associata a conseguenze chiaramente soddisfacenti.

In altre parole, ad uno «screening» iniziale che elimina sequenzialmente le alternative meno promettenti segue una ricerca entro un campo di scelta più ristretto. Il soggetto adotta, poi, la prima soluzione che soddisfa il livello di aspirazione prescelto.

GRADO DI DIFFICOLTÀ E COSTO DELLE INFORMAZIONI

Il livello di aspirazione e il relativo criterio di soddisfazione, in una situazione dinamica, sono soggetti a modificazioni basate sull'esperienza che consentono di ampliare (o restringere) le alternative considerate in base al grado di difficoltà con cui possono essere individuate le possibili alternative soddisfacenti.

Il grado di difficoltà aumenta con il costo di ottenimento delle informazioni: tuttavia, esso diminuisce con il processo di apprendimento che consente di utilizzare le conoscenze acquisite con le esperienze precedenti. D'altra parte, l'apprendimento, oltre a migliorare il processo di ricerca e di selezione delle alternative può anche produrre un abbassamento del livello di aspirazione (accettazione di alternative prima scartate).

Il processo di soluzione del problema consiste principalmente in un processo di riduzione del reale per rendere compatibile la complessità del problema con le capacità del soggetto decisionale.

Il processo conoscitivo della situazione decisionale avviene sempre attraverso l'imposizione di una struttura interpretativa al problema, cioè tramite una teoria esplicativa che consenta di ridurre la complessità del reale attraverso un processo di selezione degli inputs informativi. Per il soggetto decisionale tale struttura interpretativa rappresenta la sua definizione della situazione. L'organizzazione cerca di strutturare la definizione della situazione o quanto meno di influenzarla al fine di sottrarla agli orientamenti dei singoli soggetti e di dare coerenza e integrazione al comportamento collettivo.

La decisione può essere vista come un processo di derivazione di conseguenze da certe premesse. La definizione e l'interiorizzazione di queste premesse sono gli strumenti con cui la organizzazione cerca di strutturare il processo decisionale che è di fatto frantumato tra una pluralità di centri che deve essere ricomposta ad unità. La decisione entro l'organizzazione non è un processo lineare, ma è il prodotto di complesse interazioni tra i vari sottosistemi organizzativi.

L'organizzazione cerca di strutturare il processo decisionale attraverso la definizione delle situazioni e le premesse decisionali. I meccanismi organizzativi specifici a ciò preposti sono:

- la struttura formale
- le procedure operative standard
- l'autorità
- la comunicazione
- l'internalizzazione delle influenze.

PROGRAMMI DI ESECUZIONE

I programmi costituiscono il principale strumento di coordinamento e di controllo da parte dell'organizzazione, in quanto definiscono un insieme di attività che è stato elaborato e appreso precedentemente come reazione appropriata ad una precisa situazione problematica. Se tale situazione è ripetitiva, è possibile routinizzare la procedura decisionale.

Più complessa e meno controllabile appare la definizione di nuovi programmi di azione anche se, per Simon, può ugualmente essere proceduralizzata.

Il processo di innovazione consiste, per Simon, nella scoperta e valutazione di nuovi programmi di attività. La decisione di innovazione è legata alla individuazione di uno scarto tra il livello di aspirazione del centro decisionale interessato (obiettivi operativi delle singole unità organizzative e/o dell'organizzazione nel suo complesso) e il livello di realizzazione consentito dai programmi esistenti.

La «dose» di innovazione che un'organizzazione può assorbire non è illimitata. La resistenza al cambiamento non è però interpretata come opposizione di singoli soggetti ma come una proprietà della struttura organizzativa. Infatti, dato che il management opera in condizioni di razionalità limitata, lo sviluppo di un nuovo programma avviene sempre, in prima istanza, tramite il tentativo di utilizzare una diversa combinazione dei programmi già esistenti e ciò al fine di controllare il costo connesso alla ricerca di nuove informazioni.

Il tentativo di rendere compatibili i problemi decisionali - soprattutto quelli innovativi - con i programmi che già esistono nella «memoria» dell'organizzazione è connesso, per Simon, con la scomponibilità e la gerarchizzazione dei programmi.

Di fronte a un problema complesso esiste sempre la possibilità di scomporlo in una serie di sottoproblemi, tra loro relativamente indipendenti, di modo che la soluzione del problema risulti dall'insieme delle soluzioni date a problemi di dimensioni e complessità più controllabili, senza che con questo si verifichi una drastica caduta del livello di razionalità del flusso decisionale complessivo.

L'allocatione dei sottoproblemi, che riflette, alla fine, la struttura organizzativa (divisione e aggregazione per unità dei compiti e delle funzioni) è resa coerente dal collegamento gerarchico tra i sottoproblemi. Ogni singolo sottoproblema assume la forma generale di un mezzo per il conseguimento dell'obiettivo-problema di livello superiore: tale processo di scomposizione e di gerarchizzazione mezzi-fini procede finché i singoli mezzi-problemi non possono essere in massima parte ricondotti al repertorio esistente di programmi d'esecuzione.

Di conseguenza i vari centri decisionali sviluppano programmi di soluzione dei sottoproblemi senza che debbano essere analizzate le conseguenze particolari su tutti i programmi d'azione delle altre unità organizzative. In questo modo l'innovazione e il cambiamento diventano problemi affrontabili «localmente» e il processo di pianificazione può strutturarsi in una successione di livelli quasi-indipendenti. Al massimo livello (la ripartizione delle risorse tra le divisioni organizzative) esso avrà come oggetto le interazioni tra le frontiere delle varie unità (tra il «programma collettivo» delle unità) mentre ai livelli inferiori esso si specificherà nei collegamenti tra programmi e gruppi di programmi all'interno delle singole unità.

Le decisioni di innovazione si strutturano nell'organizzazione come processi di sperimentazione e di apprendimento-memorizzazione delle procedure di ricerca selettiva dei programmi atti a fornire soluzioni soddisfacenti.

Tale processo di apprendimento mette l'organizzazione in grado di assorbire l'incertezza connessa all'innovazione: il complesso delle procedure di ricerca altro non è che il «linguaggio» specifico che l'organizzazione impiega per interpretare i problemi nuovi e per associarli a programmi appropriati.

PROBLEMI NON STRUTTURALI E DECISIONI NON PROGRAMMATE

Le decisioni manageriali sono in gran parte costituite da decisioni non programmate a problemi difficilmente strutturabili, cioè decisioni per le quali non può essere individuato alcun metodo preciso che consenta di pervenire alla soluzione ottima del problema.

In queste condizioni, il management deve ripiegare su una qualche generale capacità che esso possiede di agire in modo intelligente, adattabile e capace di impostare problemi. Tale capacità, sostiene Simon, non è una proprietà particolare, individuabile solo in singoli soggetti ma costituisce l'esplicazione di una razionalità procedurale sottostante i mecca-

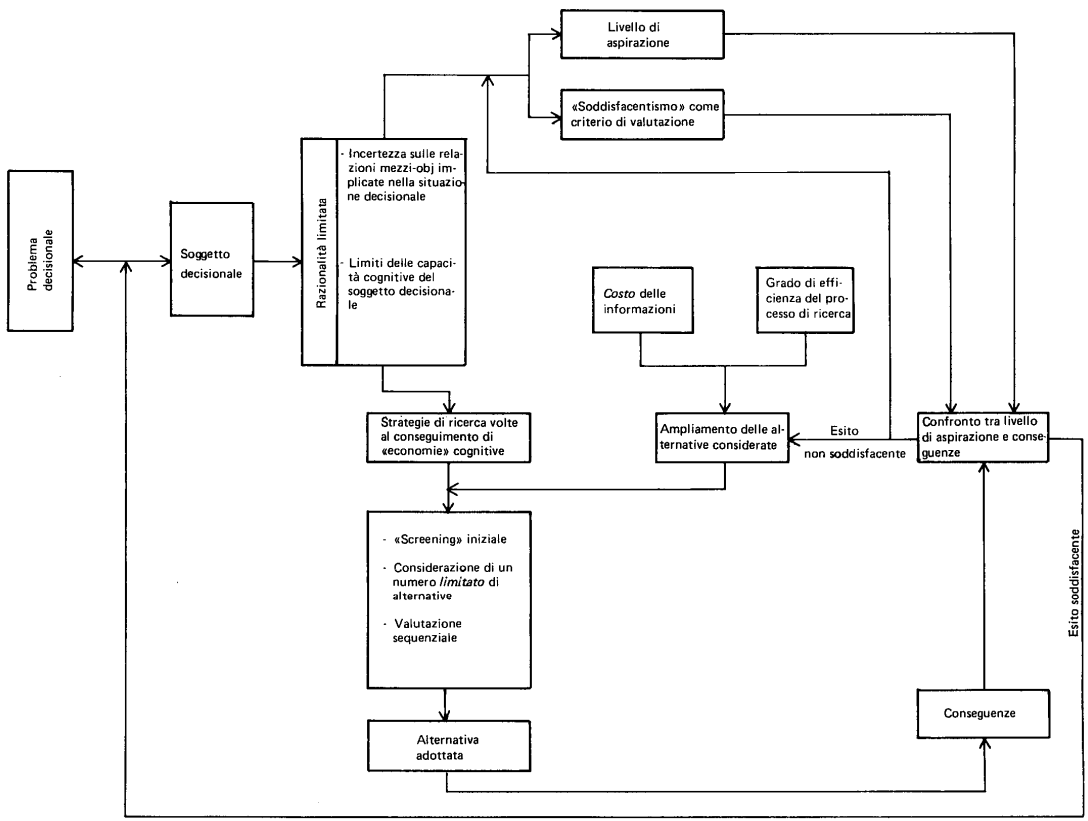
nismi che ogni «decision maker» impiega nel processo di risoluzione dei problemi.

Tale razionalità procedurale può essere simulata e riprodotta attraverso programmi euristici. Essi sviluppano un processo di soluzione che si basa su una qualche regola logica, che non garantisce il raggiungimento dell'ottimalità, ma che permette di migliorare i risultati ottenuti fino al punto in cui l'applicazione della regola non produce ulteriori miglioramenti rispetto ai risultati già ottenuti. Più precisamente il processo risolutivo si sviluppa affermando degli obiettivi, scoprendo le differenze tra detti obiettivi e la situazione attuale, trovando nella memoria o tramite una ricerca strumenti o procedimenti che siano tali da poter ridurre le differenze, e infine applicando questi strumenti e procedimenti.

RAZIONALITA' E CONSENSO

Questi rapidi flashes dovrebbero avere illuminato i concetti chiave del pensiero di Simon. E' possibile utilizzarli per migliorare il processo decisionale? Indipendentemente da Simon, molti oggi concor-

Logica decisionale in un contesto di razionalità limitata



dano nel rilevare che si sta registrando una caduta di razionalità e una caduta di consenso nel complesso del sistema economico e sociale e, se queste analisi sono corrette, l'impresa non può non subire le conseguenze di questa tendenza. In ogni caso si pone il problema del rapporto tra la razionalità e il consenso entro le parti del sistema e la razionalità e il consenso nella globalità del sistema; il che significa che eventuali posizioni di equilibrio in aree del sistema non garantiscono l'instaurazione di livelli accettabili di razionalità e di consenso a livello complessivo. Ne consegue che gli spazi strutturali per la ricostituzione di razionalità e legittimazione decisionale si vanno restringendo e che, comunque, essi possono essere ricoperti solo con strategie che riescano a sussumere le strategie di altri soggetti che operano nel sistema. E' necessario passare da una razionalità oggettiva ad una intersoggettiva.

Ma qual è il soggetto che può farsi portatore di tale razionalità? Il management?

Tra gli strumenti teorici ed operativi che più hanno influenzato negli ultimi anni i tentativi di dare efficacia (razionalità) e legittimazione (consenso) al processo decisionale entro le organizzazioni complesse possiamo scegliere: a) la programmazione e b) l'adozione di strutture organizzative in varia misura partecipative; tali strumenti variamente combinati e interpretati hanno in genere dato luogo a procedure di programmazione basate sulla «contrattazione» e su una pluralità di controlli incrociati entro spazi organizzativi appositamente costituiti.

Accanto ad un modello di razionalità limitata sembra emergere un modello di razionalità contrattata.

RAZIONALITA' A PRIORI E RAZIONALITA' A POSTERIORI

Per affrontare il problema della programmazione è utile richiamare una classificazione dei modelli decisionali che individua due tipi fondamentali (Lindblom).

Il primo è un modello di razionalità a priori, definito modello sinottico. Esso si basa sull'ipotesi che non esista ambiguità negli obiettivi, che esista tra i soggetti partecipanti una serie di valori condivisi, che esista la possibilità delle risorse esistenti e che esista la possibilità di disporre a priori di tutte le informazioni necessarie. Questo modello è criticato da Lindblom, secondo cui:

- le ipotesi di base sono irrealistiche;
- le informazioni non sono disponibili a priori, ma scaturiscono da un processo di pressioni e contropressioni, di negoziazione ed emergono nel corso dell'azione;
- l'ambiguità e l'incertezza discendono anche dall'esistenza di partner con interessi e obiettivi contraddittori, per cui l'esigenza di chiarire in anticipo gli obiettivi rende in genere inapplicabile la procedura e crea una dose addizionale di conflitto «procedurale» che in genere inibisce la possibilità di affrontare concretamente i problemi.

Estrapolando il ragionamento di Lindblom ed e-

semplificando, sarebbero procedimenti sinottici la programmazione sia aziendale che nazionale (almeno come sono state intese fino ad un certo periodo) le ristrutturazioni settoriali, i patti sociali, gli accordi programmatici di governo ecc.

Il secondo è un modello di adattamento a posteriori definito dallo stesso Lindblom di adattamento reciproco delle parti e ritenuto logicamente più debole del modello sinottico ma praticamente più efficace. La sua superiorità riposerebbe nella possibilità di trovare accordi nell'azione più che nei principi, di valorizzare nella dinamica degli adattamenti l'esperienza e le risorse che possono rendersi disponibili nel corso e per effetto dell'azione, di permettere di trovare altre soluzioni ecc.

I due modelli allo stato puro sono forse inapplicabili, ma nella concezione di molti autori è forte la fiducia nella razionalità a posteriori, come adattamento di tanti singoli interessi individuali: Crozier ha polemicamente parlato di una riproposizione da parte di questi autori della mano invisibile di Adam Smith!

E' facile notare che gli sforzi di affermare una razionalità a priori nascono proprio dalle difficoltà e dagli esiti del tutto incoerenti e incontrollabili di questa presunta razionalità a posteriori; e che tali sforzi sono destinati all'insuccesso se si adotta la versione «ingenua» (quella in fondo scelta da Lindblom per demolirlo) del modello sinottico. La realtà decisionale non è però né l'uno né l'altro dei due modelli e forse non è nemmeno una loro combinazione, ma una cosa del tutto diversa.

Infatti, seguendo Simon, il problema non consiste nel criticare il modello razionale classico, ma nell'assumere un altro modello, quello della razionalità limitata. Come si è già visto, il soggetto decisore non persegue la razionalità assoluta in quanto procede sequenzialmente (asse diacronico) e non sinotticamente (asse sincronico), ma persegue pur sempre la razionalità, in base ai suoi criteri di razionalità e alle informazioni di cui dispone. In questa ricerca tende però a fermarsi non appena trova una soluzione soddisfacente: soddisfacente in base ai suoi criteri di soddisfazione.

Di qui discende una grande indicazione operativa. Non si tratta solo di cercare di imporre procedure e modelli di decisione «razionali», salvo poi scoprire gli ostacoli o le emergenze che ne hanno impedito l'adozione pratica, si tratta di migliorare i criteri di soddisfazione impiegati, rapportandoli anche alla situazione generale del sistema ed operando sui vincoli che influenzano il livello di tali criteri. Esiste infatti un rapporto tra lo stato (la razionalità) del sistema e i criteri di soddisfazione dei soggetti; questi criteri non discendono infatti da scelte arbitrarie o da volontarismo, ma derivano da complessi fenomeni di apprendimento e dalle strategie dei soggetti rapportate allo stato del sistema.

Una procedura di programmazione, ovviamente necessaria, non garantisce di per sé nulla se non è attraversata da una strategia capace di operare sulle variabili che effettivamente influenzano il processo decisionale nel tempo e nello spazio. Ed è questo il solo modo di salvare il concetto e lo strumento di programmazione.

LO STRUMENTO ORGANIZZATIVO

Sullo strumento organizzativo il discorso è ancora più complesso per cui ci limiteremo ad alcune sintetiche osservazioni per stimolare ulteriori riflessioni. Contestualmente all'adozione di procedure di programmazione vengono spesso adottati strumenti organizzativi di tipo «partecipativo» (comitati, pluralità di centri decisionali in posizione di reciproco controllo ecc.). Pur esistendo il pericolo di tentare di recuperare sul piano del consenso quello che si perde sul piano della razionalità (il che non garantisce alla lunga né la razionalità né il consenso), sarebbe in ogni caso difficile mettere in discussione la validità dello strumento. Tuttavia è necessario precisare che tale accorgimento di per sé non garantisce:

- che le informazioni su cui si basa la decisione siano qualitativamente migliori;
- che il processo di contrattazione che si instaura definisca una strategia che sussume le strategie dei soggetti implicati;
- che tutti i soggetti in grado di influenzare la strategia possano essere coinvolti, vale a dire che la strutturazione dei rapporti reali di influenza e condizionamento possa essere riprodotta entro gli spazi organizzativi e quindi che questi riproducano, anticipandoli, i veri confronti intersoggettivi;
- che venga ridotta l'ambiguità e l'incertezza;
- che una strategia negoziata sia alla fine più accettata di una strategia che confligge.

C'è, in altre parole, il pericolo che finisca col prevalere una politica agreement oriented piuttosto che problem oriented, che i soggetti si fermino nella ricerca delle alternative alla prima soluzione soddisfacente sul piano del consenso. L'incrocio tra la razionalità limitata e la razionalità contrattata porta ad un abbassamento dei criteri di soddisfazione, ma potrebbe anche elevarli se il processo di apprendimento, che è un vero e proprio processo di capitalizzazione, si potesse sviluppare in una dinamica di crescita dei livelli di aspirazione.

Si pensi al processo di contrattazione che accompagna operazioni ad alto contenuto tecnico come la definizione di un budget, la valutazione di talune poste di bilancio (soprattutto in periodi di inflazione), la fissazione di obiettivi di produzione ecc.; per non

parlare dei processi più squisitamente politici come quelli che implicano il rapporto con l'operatore sindacale o con l'operatore pubblico.

BIBLIOGRAFIA

- L. Caselli, «Teoria dell'organizzazione e processi decisionali», Giappichelli Torino 1965.
- V. Coda, «Progettazione delle strutture organizzative», Angeli Milano 1973.
- G. Costa, S. Facciopieri, «Simon e i processi decisionali», Ifap Roma 1979.
- M. Crozier, E. Friedberg, «Attore sociale e sistema», Etas Libri Milano 1977.
- S. Facciopieri, «Razionalità e processi decisionali» in «Economia e politica industriale» n. 21/1979.
- S. Facciopieri, «I processi di decisione nell'impresa» in P. Saraceno (a cura di) «Economia e direzione dell'impresa industriale», Isedi Milano 1978.
- P.M. Ferrando, «Nuove ipotesi in tema di processi decisionali» in «Economia e politica industriale» n. 19/1978.
- A. Gargani, «Crisi della ragione», Einaudi Torino 1979.
- C.E. Lindblom, «The Intelligence of Democracy», Free Press New York 1965.
- J.G. March, H.A. Simon, «Organizations», Wiley New York 1958, trad. it. «Teoria dell'organizzazione», Comunità Milano 1966.
- H. Mintzberg, (recensione a) «The new science of management decision» in «Administrative Science Quarterly», 1977 pp. 342-350.
- S. Sciarelli, «Il processo decisionario nell'impresa», Cedam Padova 1967.
- L. Sfez, «Critique de la décision», Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris 1976.
- H.A. Simon, «Administrative Behavior», Macmillan New York 1947 trad. it. «Il comportamento amministrativo», Il Mulino Bologna 1980.
- H.A. Simon, «Models of Man», Wiley New York 1957.
- H.A. Simon, «The New Science of Management Decision», Harper and Row, New York 1960 (nuova edizione ampliata) Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey 1977, trad. it. F. Angeli 1979.
- H.A. Simon, «The Shape of Automation», Harper and Row, New York 1965 trad. it. «Direzione d'impresa e automazione», Etas Kompass Milano 1968.
- H.A. Simon, «The Sciences of the Artificial», M.i.t. Press, Cambridge 1969 trad. it. «Le scienze dell'artificiale», Isedi Milano 1973.
- O.E. Williamson, «Markets and Hierarchies», Free Press New York 1975.