RECENSIONE della voce ORGANIZZAZIONE di Massimo Egidi e Marcello Messori

Dagli Anni '30 i legami tra teoria economica e teoria dell'organizzazione si sono sviluppati grazie a due fattori:

1. il riconoscimento che mercati e imprese sono "istituzioni" e possono entrambe fungere da strutture di coordinamento delle scelte economiche degli agenti e dei loro possibili conflitti ;
2. il riconoscimento, da parte delle scienze cognitive e della teoria dell'organizzazione da esse influenzata, che i diversi processi di coordinamento sono complementari alla forma della razionalità individuale.

1. La visione neo-istituzionalista tratta l'impresa come una "struttura di governo" e le transazioni economiche come un insieme di "nessi contrattuali".

Per collegare teoria economica e teoria dell'organizzazione mediante un'analisi dei processi di conoscenza e di scelta degli agenti, questi processi devono realizzarsi nell'ambito di istituzioni in cui coesistono problemi ripetitivi e problemi nuovi.

2. Costi di transazione e opportunismo

Secondo Arrow i costi di transazione, o costi di funzionamento, sono collegati ai fallimenti dei mercati e sono riconducibili a tre fenomeni.

- a) la presenza di esternalità, che rendono troppo costosi i meccanismi di appropriazione di un dato insieme di beni e la connessa esclusione degli altri agenti dalla loro fruizione;
- b) la presenza di esternalità che potrebbero essere oggetto di scambio, ma su mercati così sottili da impedire la fissazione di prezzi di equilibrio;
- c) le carenze informative che rendono troppo costosa la valutazione e l'utilizzazione di un dato bene.

3. Conflitto e cooperazione

La teoria dei diritti di proprietà (Hart e Moore) si incentra su problemi derivanti dall'incompletezza dei contratti stipulati fra operatori con informazione incompleta. L'impresa instaura relazioni di autorità fra gli operatori economici mediante l'attribuzione di diritti di proprietà sulle risorse fisiche ad uno o più contraenti e quindi diritti residuali di controllo. Può quindi decidere l'uso delle attività non umane in tutte le situazioni non espressamente regolamentate ex ante dai contratti. Questi diritti residuali di controllo devono essere assegnati a quei contraenti che hanno la capacità di effettuare le scelte più importanti per l'attività considerata. Non vi è coincidenza tra detentore di risorse specifiche ed agente indispensabile, che risulta tale rispetto ad una attività ogni qualvolta tale attività è specifica all'agente stesso.

Secondo Kreps l'esercizio dell'autorità deve informarsi ad un criterio di efficienza e l'attribuzione dei diritti di proprietà incide comunque sull'organizzazione dell'impresa e sulla forma di contratti. Nel medio periodo l'impresa deve fungere da istituzione stabile, perciò chi esercita l'autorità mira a preservare la propria reputazione esercitandola in modo efficiente, usando i diritti di controllo con criteri di equità. Gli agenti non proprietari si impegnerebbero al meglio per l'esistenza di un meccanismo di identificazione con gli obiettivi dell'organizzazione.

4. Razionalità procedurale, organizzazione e routine

Per giustificare il funzionamento dinamico dell'impresa Kreps e Simon fanno ricorso, oltre ai rapporti conflittuali, a concetti quali cultura d'impresa, identificazione o altruismo, i cui meccanismi si basano su una formazione degli obiettivi individuali fortemente influenzata dall'interazione tra singoli agenti e organizzazione e, quindi, con processi di conoscenza e scelte incompatibili con la nozione di razionalità sostanziale abitualmente usata in economia.

Sulla base di ricerche sperimentali si è evidenziato il carattere fortemente contestuale della scelta e la fallibilità del "calcolo logico" in condizioni di complessità. La struttura delle preferenze degli

individui si rivela altamente incompleta e incompatibile con il “principio di transitività” in una grande varietà di situazioni di scelta.

L’esperienza sul campo fa emergere un evidente “dualismo” dei comportamenti manageriali: da un lato, la scelta coerente tra alternative e, dall’altro lato, la ricerca per l’apprendimento di nuove conoscenze per la connessa soluzione di nuovi problemi. Di norma ciascuna decisione si situa in un continuum tra questi due estremi e attiva, in differenti proporzioni, le diverse abilità: la capacità di compiere scelte coerenti, richieste nelle decisioni routinarie, e la capacità di apprendere, tipica delle decisioni innovative.

Il nesso tra routine e procedure implica come la procedura sia connessa al processo di divisione del lavoro e delle conoscenze e come la distribuzione di queste, concernenti le diverse procedure, sia ampiamente diffusa ai diversi livelli gerarchici delle organizzazioni. Ogni processo deve “incorporare” regole mediante le quali gli individui possano cooperare e risolvere i conflitti.

Una procedura può essere descritta come un insieme di istruzioni che determinano le azioni da compiere, subordinatamente ai diversi eventi che si possono verificare, allo scopo di risolvere un problema (razionalità procedurale).

Una routine è definibile come un insieme di comportamenti ripetitivi, messi in atto da una pluralità di agenti secondo uno schema o modello riconoscibile. Secondo Nelson e Winter (1982) gran parte delle routine consistono in sequenze comportamentali “inarticolate”, non espressi in forma linguistica e quindi non facilmente trasferibili da individuo a individuo. Sono il prodotto di abilità individuali, derivate dall’esperienza, e costituiscono le conoscenze tacite.

Introducendo comportamenti automatici, le routine consentono agli individui di risparmiare il “calcolo razionale” e riducono la complessità delle scelte.

5. L’innovazione come attività di “problem solving”.

Come emergono e si formano nuove routine all’interno delle organizzazioni? L’elemento prevalente del processo decisionale non programmato consiste nella ricerca delle conoscenze necessarie a risolvere i problemi e, a loro volta, le possibilità di successo di tale ricerca sono fondate sulle capacità di apprendimento.

Simon (1972) studia il processo di induzione, inteso come la capacità degli individui di (i) costruire rappresentazioni simboliche delle situazioni in cui si trovano ad operare, (ii) di impostare queste situazioni come problemi e (iii) cercarne le soluzioni (problem framing e problem solving).

L’evidenza empirica dimostra come gli individui, posti di fronte a problemi complessi, attivino un procedimento di ricerca che non mira all’ottimizzazione, ma ad un risultato soddisfacente (satisfiing).

Il satisfiing è una caratteristica naturale del comportamento di un qualsiasi individuo che sia vincolato rispetto alle risorse da dedicare alla ricerca di soluzioni possibili di un problema. Si tratta di comportamenti induttivi volti sia alla soluzione innovativa di specifici problemi, sia alla memorizzazione delle procedure seguite al riguardo. Lo stesso comportamento innovativo apre il processo di formazione di nuove routine.

6. Routine organizzative e pianificazione decentrate

Nell’ambito delle organizzazioni economiche, le routine possono emergere come il risultato, in parte, di processi cooperativi intenzionali fra dipendenti, in parte, di costosi sforzi di apprendimento.

La formazione delle procedure come sistemi di istruzione e di nuove routine richiede il disegno di un “architetto” con funzioni (almeno in parte) centralizzanti rispetto a una specifica organizzazione economica, ma con funzioni decentralizzanti rispetto alla pianificazione del sistema economico. Nel processo innescato dalla “pianificazione decentrata” le varie unità operative godono di ampia libertà di azione; devono avere l’abilità di interpretare e di adattare idee generali e di risolvere i problemi che sorgono nella fase di realizzazione. Per determinare e realizzare nuovi obiettivi in un ambiente

aperto, una data organizzazione deve essere in grado di ridefinire i propri compiti interni e quindi la propria organizzazione del lavoro.

7. Le interazioni fra impresa e mercato

I collegamenti fra teoria economica e teoria dell'organizzazione hanno permesso di esaminare i comportamenti di conoscenza e di scelta attuati a livello organizzativo e individuale. La "pianificazione decentrata" ha evidenziato le interazioni fra individui e organizzazioni, che coinvolgono le due strutture di coordinamento, il mercato e l'impresa, entro cui si realizzano le decisioni economiche degli individui indipendenti e di quelli legati in un rapporto gerarchico. In particolare l'impresa è caratterizzata da continui processi di micro-innovazioni, attraverso le quali si definiscono progressivamente le competenze ed i ruoli dei partecipanti con diverse forme di coordinamento. Il mercato va inteso come la struttura in grado di costruire e modificare le reti informative delle imprese, di collegarle e di legittimare o ostacolare le loro innovazioni.

8. Conclusioni

Hayek(1945, 1949), Simon(1969, 1991) e Arrow(1974,1978) hanno sottolineato che la razionalità limitata e la differenziazione delle competenze specializzate costituiscono l'elemento chiave per comprendere il ruolo delle istituzioni economiche. L'impresa intesa come insieme di relazioni conflittuali e cooperative obbliga a specificare concetti come identificazione, altruismo e cultura d'impresa, basati su una formazione degli obiettivi individuali, condizionata dall'interazione fra singoli agenti e organizzazioni economiche. Tali interazioni pongono il problema del rapporto tra le diverse strutture di coordinamento non nei termini di alternativa efficiente, ma in quelli dell'individuazione delle complementarietà funzionali.

COMMENTO di Alessandro Montebugnoli

L'autore evidenzia il rilievo della teoria cognitiva dato da Egidi e Messori nella loro analisi. Si pone l'attenzione in merito ai limiti strutturali dell'attività del problem solving e quindi al principio di carattere generale, da cui, in ogni caso, non possono ottenersi altro che risultati satisfiing, dei quali propriamente ci si accontenta.

Inoltre i concetti di "partecipazione attiva" e "identificazione", secondo le acquisizioni della teoria cognitiva, sono propedeutici al concetto di "pianificazione decentrata".

In proposito è da richiamare un altro concetto, quello della "incompletezza delle istruzioni(o dei comandi)".

Ne deriva che istruzioni incomplete richiedono partecipazione attiva nel metterli in opera e questo, a sua volta, richiede consenso "interno", adesione nel merito, senso di appartenenza affinché gli obiettivi vengano, in qualche modo, fatti propri da coloro che li devono perseguire. Di conseguenza l'opportunità di trasferire varie acquisizioni della teoria cognitiva nell'ambito della teoria economica.

L'obiezione avanzata riguarda il tema dell'identificazione, che comprende le *motivazioni* dei comportamenti e delle scelte piuttosto che il loro *modus operandi*. Il modello di razionalità limitata viene discusso e criticato solo con riferimento al suo profilo formale, agli assiomi di coerenza interna e non a quello sostanziale, al contenuto dell'ipotesi di *self-interest*.

Il critico ipotizza due possibili percorsi:

- a) intensificare il riferimento al cognitivismo per superare la contrapposizione tra l'elemento cognitivo e quello motivazionale riportando il problema dell'identificazione nelle organizzazioni al contributo che queste forniscono alla produzione di situazioni riconoscibili e che queste, a loro volta, svolgono nei processi mentali;

allargare il quadro dei riferimenti culturali, includendovi più ampiamente le posizioni che il pensiero organizzativo è venuto elaborando nel corso della sua storia, Taylor in poi. Il pensiero

organizzativo , a differenza della teoria economica,ha sempre considerato il quadro di motivazioni degli individui facendo ipotesi su cosa vogliono gli uomini, sui loro interessi, bisogni, sulle loro aspettative circa la loro partecipazione nelle organizzazioni.

(Sintesi a cura di Elide Sorrenti)