

Gabriele Morello

## Per una teoria della non-decisione

*In questo articolo si menziona la posizione di preminenza riconosciuta dagli studiosi del management alla Teoria della Decisione e ci si chiede perché lo stesso interesse non sia stato accordato al versante specularmente opposto di questa teoria: come e perché la maggior parte delle persone tende a evitare le decisioni, o almeno a differirle a tempo indeterminato. Data la diffusione della sindrome dell'indecisione e la rilevanza delle sue conseguenze in campo aziendale e socioeconomico, si auspica che la problematica sia approfondita e inquadrata nell'ambito di una Teoria della Non-Decisione.<sup>1</sup>*

### 1. Teoria della Decisione

La Teoria della Decisione è la cattedrale del management. Non una delle tante chiese in cui si professano le sue discipline ancillari: economia, psicologia, sociologia, etc., o si medita sulle funzioni aziendali: produzione, marketing, personale, etc., o, ancora, si riflette sui compiti del manager: prevedere, organizzare, comandare, coordinare e controllare, come Fayol<sup>2</sup> fu il primo a predicare in modo organico e coerente. La Teoria della Decisione sta al crocevia di tutto ciò, con l'ambizione di offrire soluzioni razionali al compito fondamentale del dirigente che è, appunto, decidere.

Anche il management ha le sue mode. Dal *decision making* degli anni '50, quando si rimodulavano le basi scientifiche della cultura d'impresa, si è passati al *problem solving*, che sottolinea il passaggio dalla dimensione cognitiva alla dimensione conativa, cioè dell'azione e dei comportamenti. Poi si è parlato di spostamento dei problemi (*problem shifting*), dato che ogni soluzione di difficoltà 'qui ed ora' genera qualche altra difficoltà altrove o in seguito (a beneficio degli aziendalisti, dei consulenti d'impresa e perché no? dei formatori, che in tal modo non saranno mai disoccupati). Tuttavia, anche il *problem solving* e il *problem shifting* chiamano in causa il processo decisionale. Da qui il recente ritorno alla centralità del decidere come compito fondamentale del manager, e l'impegno posto dagli studiosi nelle analisi dei sistemi complessi.

La Teoria della Decisione è figlia della Ricerca Operativa (O.R.), che M. G. Kendall – uno dei suoi più importanti epigoni – ha definito “una branca della filosofia, un atteggiamento della mente nei confronti della relazione fra l'uomo e l'ambiente, sostenuto da un insieme di metodi scientifici che nascono in questa relazione”.<sup>3</sup> Le metodologie della O. R. hanno denominazioni diverse, in relazione alle finalità perseguite: Programmazione Lineare, Teoria dei Grafi, Programmazione Dinamica, Teoria dei Giochi, Metodo Monte Carlo, Teoria delle Code, *Risk Analysis* ed altre ancora. In ciascuna di esse la strumentazione matematica, e soprattutto statistica, è chiamata in causa per l'ottimizzazione dei risultati e la riduzione del rischio. La natura delle decisioni può farsi rientrare in una triplice classificazione, che riguarda i comportamenti in stato di certezza, di incertezza parziale e di incertezza totale, in relazione al livello di conoscenza che si ha dei parametri e delle variabili del sistema. C'è chi distingue fra incertezze primarie, inerenti alle difficoltà di prevedere eventi esogeni, e incertezze secondarie, originanti dalle ambiguità create dagli stessi organi decisionali.<sup>4</sup> Secondo R. L. Ackoff<sup>5</sup> – altro autorevole esponente della *Operational Research Society of America* – gli approcci della Teoria della Decisione riguardano otto diverse forme di problemi d'impresa: stoccaggio, assegnazione, code, sequenze, percorsi, sostituzioni, concorrenza e ricerca

<sup>1</sup> G. MORELLO, *Per Una Teoria della Non-Decisione*, FOR – Rivista per la Formazione, n. 78, 2009.

<sup>2</sup> H. FAYOL, *Administration Industrielle et Générale*, Dunod, Paris 1918.

<sup>3</sup> Cit. in E. F. L. BRECH (ed. by), *The Principles and Practice of Management*, Longmans, Green & Co., London 1963.

<sup>4</sup> E. PHELPS, *How Should Economists Model the Future?*, in J. M. Lasry- & D. Fessler (eds), *Finance and Sustainable Development*, Economica, Paris 2008.

<sup>5</sup> R. L. ACKOFF, *Progress in Operation Research*, John Wiley & Sons, New York 1961.

(*search*). Attraverso opportune simulazioni, in grado di riprodurre la realtà in modelli isomorfi, dette forme comprenderebbero la quasi totalità delle tematiche gestionali.

La Teoria della Decisione ha ricevuto grande attenzione sul piano scientifico, con applicazioni in ogni settore: militare, industriale, civile e naturalistico. Possiede un suo linguaggio, mutuato dalla logica simbolica, e ha i suoi adepti, dai cui lavori, presentati in congressi tenuti in importanti sedi accademiche, è possibile seguirne le linee evolutive. Il limite maggiore di questi studi – ancor prima della difficoltà di tener conto di tutti i fattori che intervengono nei problemi da risolvere – è sempre stato il confrontarsi con la dimensione dell'affettività e dei sentimenti, cioè trascendere la razionalità cognitiva su cui poggia la loro piattaforma teorica. Anche in questo senso, tuttavia, sono stati compiuti progressi. Basta seguire gli articoli pubblicati nei *journals* per rendersi conto di come i cultori della O.R. affrontano i problemi concettuali e tecnici connessi al capitale umano, alle competenze, ai conflitti, alla competitività, alle negoziazioni, ai rapporti interpersonali e agli altri temi della modernità organizzativa.

È opportuna una precisazione. Nata nella seconda guerra mondiale e culminata nella Cibernetica di Norbert Wiener,<sup>6</sup> negli ultimi decenni la O.R. è andata perdendo la sua caratteristica di insieme, cioè di corpus unificante di metodologie diverse. La dinamica non è stata uniforme. Per esempio, la Programmazione Lineare ha visto affievolirsi, fin quasi a sparire, l'iniziale domanda di applicazione. La Teoria dei Giochi, irrobustita, è cresciuta d'importanza in direzione delle scelte strategiche. La *Risk Analysis* oggi è considerata strumento costitutivo della Finanza. Ma ciò nulla toglie al prestigioso posizionamento della Teoria della Decisione, storicamente riconosciute nel panorama delle discipline manageriali.

## 2. La Non-Decisione

Analogo brillante curriculum non può essere esibito dalla Teoria della Non-Decisione, che come tale non esiste. Non che, a livello di consapevolezza, non si riconosca che gli esseri umani abbiano difficoltà – talvolta avversione – a prendere decisioni. Ma il fenomeno, sottovalutato nella sua portata e nelle sue conseguenze, sia nel campo macro che microeconomico è sempre stato trattato in modo episodico e occasionale, senza alcuna compiutezza formale. Talvolta se ne parla nelle questioni del sottosviluppo, a proposito di immobilismi e ritardi operativi. Sul versante aziendale, se ne fa cenno nella Gestione delle Risorse Umane, quando si discute di stili manageriali e di resistenze al cambiamento. In Produzione si insegna che ogni ritardo decisionale produce effetti negativi sulla sincronizzazione dei tempi e dei movimenti e quindi su tutta la *time-based competition*. Nel Marketing si distingue fra prodotti ad alto ed a basso coinvolgimento dei consumatori, caratterizzati da modalità di acquisto diverse; le decisioni su cosa, quando e dove comprare stanno alla base del *consumer behaviour*. In Finanza, decidere troppo presto o troppo tardi può compromettere il successo di tutta la catena del valore, se non la stessa vita dell'impresa; ma la non-decisione non è mai prevista negli argomenti trattati.

Esplorare la natura e le componenti di una possibile Teoria della Non-Decisione significa incontrare l'affollata categoria di coloro i quali hanno difficoltà a scegliere fra alternative diverse, tanto da mettere in atto, consciamente o inconsciamente, una serie di stratagemmi per non decidere, della serie “vi farò sapere al più presto un forse definitivo”.<sup>7</sup> Bisogna anzitutto sgombrare il campo dall'idea che l'indecisione implichi una preliminare scelta volontaria: decidere di non decidere. Ciò avviene raramente ed in particolari situazioni. Normalmente le persone vorrebbero decidere, ma sul piano della propria struttura mentale e comportamentale incontrano resistenze di vario ordine e grado; non tanto per divieti normativi dettati dalle leggi e dal mondo esterno (genitori, superiori

<sup>6</sup> N. WIENER, *Cybernetics*, John Wiley & Sons, New York 1948.

<sup>7</sup> G. MORELLO, *The Other Side of Decision Making*, Ciclo di Conferenze tenute a San Paolo e Rio de Janeiro, Fondazione Getulio Vargas 1980.

gerarchici, usi e costumi del gruppo di appartenenza) quanto per inibizioni psicologiche e caratteriologiche. Molti vivono le proprie scelte come momenti traumatici, vere e proprie lacerazioni psichiche cariche di ansia e di disagio, al limite della sofferenza. La stessa etimologia del termine 'decidere' allude a cesure, fratture, tagli. Laddove non si tratta di stati patologici, ogni decisione implica pur sempre l'eliminazione di possibilità alternative e quindi la diminuzione dei gradi di libertà nelle scelte. Per Sartre<sup>8</sup> questo sarebbe il motivo primordiale dell'angoscia esistenziale: "Non so cosa sarò, ma so che non sarò quello che sono, e che niente di quello che sono e di quello che posso sapere determinerà cosa sarò. L'angoscia del mio essere è la libertà di decidere quello che non sono, l'essere già nella condizione di non esserlo".

Per quanti vivono i processi di scelta in modo traumatico, la prima reazione all'impatto decisionale è quella di evitare l'azione, procrastinando l'attività da compiere. Secondo Milgram<sup>9</sup> "la procrastinazione non è una semplice e curiosa aberrazione umana, uno dei tanti esempi in cui le persone falliscono nel perseguire i propri interessi in modo efficiente e produttivo. Rappresenta una disfunzione delle abilità umane che sono importanti, se non essenziali, per fronteggiare la molteplicità degli impegni che si accumulano ogni giorno sulle nostre scrivanie, nelle nostre agende, nella nostra mente". Non tutti vivono il problema allo stesso modo e con la stessa intensità, anche se per tutti è più facile non decidere che decidere. Ferrari *et al.*<sup>10</sup> distinguono fra procrastinazioni tipiche e atipiche. Le prime riguardano differimenti decisionali connessi a disordini psicopatologici di tipo cronico. Di questi differimenti si sono occupati Freud<sup>11</sup> a livello di possibili rimozioni dell'inconscio, Missildine,<sup>12</sup> Jones,<sup>13</sup> Anderson,<sup>14</sup> Ferrari/Olivette<sup>15</sup> e altri. La medicina specialistica studia queste patologie fin dalla prima infanzia. Le procrastinazioni atipiche si riferiscono a stati ansiosi transitori, derivanti da situazioni occasionali. A queste generalmente si reagisce con la *task avoidance*, intesa come impegno a dedicarsi a compiti diversi da quelli che si dovrebbero svolgere. E' il caso, per esempio, degli studenti che rinviando l'esame di laurea per la presunta esigenza di dedicare più tempo a ricerche bibliografiche o alla limatura della tesi. In realtà vogliono solo mascherare la propria fobia – quasi sempre sostenuta da un basso livello di autostima – con un alibi che giustifichi il non volere affrontare l'evento temuto. C'è da chiedersi se non vi sia un nesso fra queste patologie e il crescente ricorso al pensiero magico, nelle sue varie forme strumentali di valutazione della realtà e di previsione del futuro, di cui si è recentemente occupato Mario Unnia.<sup>16</sup> Sia per le procrastinazioni tipiche che per quelle atipiche esistono test e scale psicometriche, fra cui il *Tel Aviv Procrastination Inventory* ideato da Sroloff,<sup>17</sup> la *General Procrastination Scale* di C. H. Lay,<sup>18</sup> l'*Adult Procrastination Test* di McCown e Johnson<sup>19</sup> e il *Melbourne Decision Making Questionnaire*.<sup>20</sup>

<sup>8</sup> J. P. SARTRE, *L'Être et le Néant. Essai d'Ontologie Phénoménologique*, Gallimard, Paris 1943.

<sup>9</sup> N. MILGRAM, *Procrastination*, in R. Dulbecco (ed.), *Encyclopedia of Human Biology*, vol. 6, Academic Press, New York 1991.

<sup>10</sup> J. R. FERRARI - J. L. JOHNSON - W. G. MCCOWN, *Procrastination and Task Avoidance*, Plenum Press, New York 1995.

<sup>11</sup> S. FREUD, *Inhibitions, Symptoms, and Anxiety* (1926) in *Collected Works*, Hogarth, London 1953.

<sup>12</sup> H. MISSILDINE, *Your Inner Child of the Past*, Simon & Schuster, New York 1963.

<sup>13</sup> A. JONES, *Grandiosity Blocks Writing Projects*, in "Transactional Analysis Journal" 5(1975).

<sup>14</sup> R. ANDERSON, *Envy and Jealousy*, in "Journal of College Student Psychotherapy" (1/1987).

<sup>15</sup> J. R. FERRARI - M. J. OLIVETTE, *Parental Authority Influences on The Development of Female Dysfunctional Procrastination*, "Journal of Research in Personality" 28(1994).

<sup>16</sup> M. UNNIA, *L'arte della predizione*, con prefazione di G. Varchetta, Guerini & Associati, Milano 2015.

<sup>17</sup> B. SROLOFF, *An Empirical Research of Procrastination as a State/Trait Phenomenon*, Tel-Aviv University, Ramat –Aviv 1983.

<sup>18</sup> C. H. LAY, *Research on Procrastination*, in "Journal of Research in Personality" 20(1986).

<sup>19</sup> W. MCCOWN - J. JOHNSON, *Validation of an Adult Inventory of Procrastination*, Society for Personality Assessment, New York 1989.

<sup>20</sup> L. MANN - P. BURNETT - M. RADFORD - S. FORD, *The Melbourne Decision Making Questionnaire: an Instrument for Measuring Patterns for Coping with Decisional Conflict*, in "Journal of Behavioral Decision Making" 10(1997).

Secondo ricerche condotte in culture diverse, le difficoltà che gli individui registrano nel prendere decisioni sono correlate alla loro percezione del tempo. Il gruppo maggiormente penalizzato è quello dei *past oriented*, formato dalle persone che spendono la maggior parte del proprio tempo mentale nel passato, piuttosto che nel presente o nel futuro. Costoro coltivano memorie e ricordi, privilegiando le certezze del già accaduto e filtrando la realtà di oggi e le prospettive di domani attraverso analogie basate su reminiscenze.<sup>21</sup> Le tipologie temporali trascendono le esperienze e le aspettative che comportano perdite e guadagni economici, e coinvolgono la sfera privata e sociale degli individui. Gli psichiatri di Princeton Mann, Siegler e Osmond<sup>22</sup> sostengono che i soggetti orientati al passato incontrano difficoltà in ogni situazione in cui occorre esprimere opzioni e preferenze, ivi compresa la relazione di coppia. Per illustrare questa tesi chiamano in causa il protagonista del famoso *best seller* di Pasternak, il Dottor Zhivago.<sup>23</sup> Da giovane Zhivago era un rivoluzionario. Con il tempo perde l'entusiasmo e lo slancio vitale, entrando nel clima nostalgico dei ricordi. Vive la vita con ansia ed incertezze. Zhivago è un medico, felicemente unito alla consorte Tania. Casualmente incontra un'altra donna, Lara, già crocerossina nel suo stesso reparto ospedaliero, cui era stato sentimentalmente legato parecchi anni prima, ed ha per lei un ritorno di fiamma, che lo fa entrare in crisi. Continua ad amare Tania, ma ora ama anche Lara. Incapace di scegliere fra la moglie e l'amante, vive la condizione con grave disagio, sentendosi "biologicamente" autorizzato ad essere bigamo.

### 3. Tecniche per non decidere

Oltre gli *indecisive individuals*<sup>24</sup> costituzionalmente incapaci di scegliere, è noto che in ogni gruppo sociale c'è chi deliberatamente non intende prendere determinate decisioni: perché ne teme le conseguenze, per legittimi convincimenti, perché non si sente di assumersi responsabilità, perché desidera mantenere lo *status quo* delle situazioni, per interessi personali (vedasi la questione etica dei favoritismi e della permeabilità alle pressioni esterne) o per altre motivazioni. Queste possono essere raggruppate per categorie di obiezioni all'agire. Con riferimento alle istituzioni universitarie, le argomentazioni utilizzate per non decidere sono oggetto di un prezioso volumetto intitolato *Microcosmographia Academica*, scritto cento anni fa da un erudito inglese, F. M. Cornford,<sup>25</sup> professore di filosofia al Trinity College di Cambridge. Il seguente stralcio conferma il gusto, tipicamente *British*, di presentare con *humor* temi rilevanti (anziché, viceversa, argomenti noti o banali esposti con accenti gravi e seriosi, come spesso avviene). Dopo un'arguta introduzione con suggerimenti destinati ai giovani che intendono intraprendere la carriera accademica, così recita il testo:

«C'è un solo argomento per decidere di fare qualcosa; il resto sono argomenti per non fare nulla. L'argomento per fare qualcosa è che fare quella cosa è giusto. Poi naturalmente sorgono le difficoltà per essere certi che la cosa sia giusta. E poiché le questioni importanti sono quasi sempre complicate e i risultati imprevedibili, la certezza non è ottenibile. Ne consegue che la posizione da assumere – congeniale al temperamento accademico e facile da sostenere – è sospendere il giudizio. Resta il compito di persuadere gli altri ad essere altrettanto giudiziosi, astenendosi dal seguire un corso di eventi che condurranno Dio sa dove. A questo punto subentrano le obiezioni di supporto al non fare nulla. La prima è che 'la proposta richiede ulteriore studio'. Ciò viene generalmente espresso da chi non si è mai preoccupato di approfondire la questione e non sa cosa è stato fatto in passato; né se ne preoccuperà mai, qualunque sia il numero delle volte che il problema sarà ristudiato. Il merito della

<sup>21</sup> G. MORELLO, *Time and Temporality. Research for a New Culture of Time*, Fabio Orlando Editore, Palermo 2005.

<sup>22</sup> H. MANN - M. SIEGLER - H. OSMOND, *The Many Worlds of Time*, in "Journal of Analytical Psychology" 1(1968).

<sup>23</sup> B. L. PASTERNAK, *Il dottor Zhivago*, Feltrinelli, Milano 1957.

<sup>24</sup> A. L. PATALANO - S. M. WENGROVITZ, *Indecisiveness and Response to Risk in Deciding When to Decide*, in "Journal of Behavioral Decision Making" 20(2007).

<sup>25</sup> F. M. CORNFORD, *Microcosmographia Academica*, Bowes & Bowes, Cambridge 1908.

osservazione è che, come il moto perpetuo, non perde mai la sua forza. Ad essa strettamente connessa è quella secondo cui 'è troppo presto per giungere alle conclusioni'. Il suo corollario è che, se migliori conclusioni possono essere raggiunte in futuro, sarà bene che le pertinenti ricerche per raggiungerle vengano interrotte oggi».

Il testo continua con una serie di “principi per non agire, applicati fin da quando l'ascia cadde in disuso alla fine dell'era neolitica” e tuttora pronunciati nei Consigli di Amministrazione degli Atenei e spesso anche nelle sedi deliberative delle imprese. Di tali principi l'elencazione che segue costituisce una sintesi, liberamente rielaborata dallo scrivente nello stile del prof. Cornford.

1. **Principio del Precedente.** Secondo questo principio, particolarmente diffuso nella Pubblica Amministrazione, nessun provvedimento può essere assunto in mancanza di precedenti analoghi. In tal modo l'ingresso di ogni possibile innovazione è sbarrato in partenza.

2. **Principio del Precedente Pericoloso.** Nessun miglioramento va attuato, se può ingenerare nei destinatari l'aspettativa di successivi miglioramenti, che non possono essere garantiti.

3. **Principio della Validità Numerica.** Il principio, applicabile ai progetti presentati in termini descrittivi, sostiene che ogni decisione deve basarsi su prove di carattere quantitativo: i numeri valgono più delle parole, i sistemi meccanici sono più attendibili delle intuizioni e dei concetti

4. **Principio della Proposta Buona in Teoria ma non in Pratica.** Chi lo sostiene non ammette che la teoria possa trovare applicazioni pratiche. La discrepanza fra teoria e pratica sarebbe una costante che risiede nella natura umana la quale, per definizione, opererebbe in modo deviante da ogni teorizzazione.

5. **Principio della Inammissibilità di Eccezioni.** E' ben conosciuto nelle istituzioni universitarie, dove a nessun Dipartimento è consentito trarre vantaggi da qualsivoglia cambiamento, quand'anche dallo stesso progettato, se i colleghi degli altri Dipartimenti non possono beneficiare degli stessi vantaggi. Considerata l'inerzia che caratterizza le organizzazioni in oggetto, il *rigor mortis* è assicurato.

6. **Principio della Divergenza Culturale.** L'affermazione è usata per spiegare perché gli altri non potranno mai concordare con i risultati da noi raggiunti, quale che sia l'accuratezza delle analisi effettuate. “Trattasi di divergenze di fondo” dirà il nostro oppositore “che originano da profonde divergenze cultura-li”.

7. **Principio del Comitato.** Un metodo efficace per differire ogni decisione è la creazione di un Comitato per lo studio della mozione proposta. Si abbia cura che dal primo Comitato ne nasca un secondo, e da questo un altro ancora, affinché il tema iniziale si perda per via, e l'iniziativa, ormai priva di interesse, non possa mai essere deliberata.

8. **Principio della Mancanza di Fondi.** In termini generali, il principio è ineccepibile: se mancano le risorse, non si può fare nulla. Quasi mai, tuttavia, la proposta che il *top management* non condivide viene posta all'OdG, per essere vagliata alla luce delle possibilità di variazioni esistenti all'interno del budget.

9. **Principio dei Motivi Nascosti.** Usato solo in extremis, perché generatore di rancori e ostilità durevoli, il principio mette in dubbio la buona fede di chi, sotto l'apparente imparzialità del ragionamento, nasconderebbe motivazioni oscure, presumibilmente connesse a benefici personali. L'argomento di solito è espresso in termini di: “cosa c'è dietro?”.

10. **Principio del Tempo non Maturo.** Si evoca quando si vuole contrastare un'idea che ha tutti i requisiti per essere approvata, ma “i tempi non sono ancora maturi per realizzarla”. E il tempo, si sa, è come il prezzemolo: va a male prima di maturare.

Forse questi principi sono meno scientifici delle tecniche citate a proposito della Teoria della Decisione, ma certo non sono meno efficaci nell'impedire le decisioni e fermare il cambiamento. In

Italia, ciò vale anche per quella particolare categoria di decisioni che riguarda la Pubblica Amministrazione e i rapporti fra le Autonomie Locali e i cittadini. Non sempre la 'lentocrazia' è da ascrivere a volontà politica. Oltre che nella molteplicità degli Enti coinvolti nei processi decisionali e, spesso, nel malfunzionamento della comunicazione fra gli stessi, le criticità vanno ricercate dentro le singole istituzioni e, all'interno di queste, nei problemi della non-decisione, sopra descritti. È lì che si annidano i tempi lunghi degli atti amministrativi: progetti di massima, progetti esecutivi, istruttorie, pareri legali, conferenze di servizio, nulla-osta, autorizzazioni, controlli, verifiche e quant'altro. In un comune della provincia di Palermo è ancora in corso l'iter di un piano di lottizzazione urbanistica presentato 20 anni fa. Nel capoluogo, la riapertura del Teatro Massimo, chiuso per restauri, è avvenuta dopo 18 anni. A Messina, sembra che l'anno scorso sia stato definito un provvedimento relativo al terremoto del 1908. Con riferimento alla congiuntura economica attuale, solo l'inversione di tendenza dei comportamenti decisionali – cioè la tempestività delle scelte, da attivare senza remore, senza indugi, senza dilazioni – potrà bloccare la spirale recessiva e consentire al Paese di riprendere quota.

#### 4. Conclusione

Il tema trattato non esaurisce gli argomenti da approfondire in una Teoria della Non-Decisione, di cui il presente articolo auspica la formulazione. Per esempio, una possibile causa d'indecisione può essere la *overdetermination*, cioè l'eccessiva importanza che alcuni individui attribuiscono a specifici accadimenti, più o meno remoti, generando intralci alle decisioni da prendere. Ulteriori freni alla fluidità delle scelte si riscontrano in una patologia, ben nota in psicoanalisi, che i francesi chiamano *dénégation* e i tedeschi *Verneinung*, secondo cui a livello conscio una data cosa viene dichiarata desiderabile (o indesiderabile) mentre a livello inconscio si vuole il contrario. Questa inversione comunicativa è frequente nei discorsi degli uomini politici.

La Teoria della Non-Decisione non sarà una replica, di segno opposto, della Teoria della Decisione. Partendo da presupposti diversi, essa avrà grammatica, sintassi e paradigmi propri. Considerata la rilevanza dei nodi che caratterizzano i comportamenti e il "teatro interno"<sup>26</sup> dei *decision makers*, la sistematizzazione della problematica potrà apportare un contributo significativo agli studi sul management, con ricadute importanti sullo sviluppo economico e sulla gestione delle imprese private e pubbliche.

---

<sup>26</sup> E. H. L. M. VAN DE LOO, *De Schaduw van de Verandering*, Vrije Universiteit, Amsterdam 2008.