

Unità didattica 2 – *Processi decisionali, potere e forme di controllo*

**Processi decisionali e
razionalità limitata**



Herbert **Simon**
(1916-2001)

Oggetto di analisi

Le **decisioni** che i soggetti (di un'organizzazione) prendono sono l'oggetto principale della sua analisi

Vuol dire prendere in esame il contesto di **condizioni, vincoli, motivazioni, informazioni** in cui vengono prese

In altri termini...

Obiettivo: costruire **un quadro teorico** per analizzare/comprendere in che modo vincoli, motivazioni, ecc. dei singoli soggetti concorrono a **formare le decisioni**

Il contributo di Simon e gli studi organizzativi

In continuità con Barnard, sostiene che le organizzazioni vanno viste come **sistemi cooperativi**, e sono strumenti per estendere il campo degli obiettivi raggiungibili dall'uomo

E **equilibrio contributi-incentivi** è la condizione fondamentale per l'esistenza delle organizzazioni

Tuttavia, sostiene che non basta considerare i moventi personali, occorre prendere in esame come **i soggetti agiscono per costruire/far vivere una organizzazione**

“Soggetti che agiscono” significa soggetti che **prendono decisioni...** compresi i moventi che spingono i soggetti a contribuire a una organizzazione

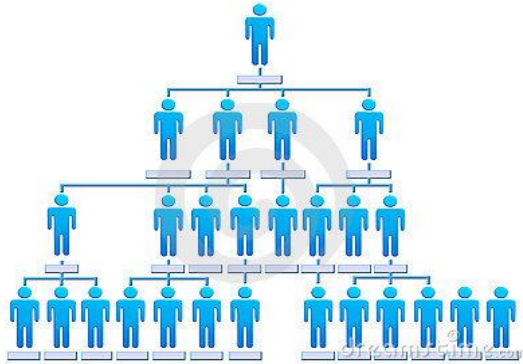
Il funzionamento
delle organizzazioni
dipende dal
comportamento dei
soggetti



Barnard → moventi
personali, equilibrio
contributo-benefici

Simon → va oltre, si
interroga su come
vengono prese le
decisioni (*livello più
alto e astratto*)

Critica a letteratura manageriale



→ organizzazioni viste solamente come strutture: insieme di ruoli e flussi di comando/comunicazione

Organigrammi non sono sufficienti per capire la vita reale di un'organizzazione, per avere indicazioni sul comportamento effettivo dei soggetti

Condizione universale...

Cambiano gli strumenti, le procedure (per prendere le decisioni), ma resta l'impossibilità di una razionalità assoluta



Teorie/modelli basati sulla razionalità assoluta sono **irrealistici**

Scelte orientate a «soddisfare» più che a «massimizzare»

Razionalità limitata

```
graph TD; A[Non è possibile prevedere tutte le conseguenze delle decisioni prese (molte sono indirette, remote)] --> B[Razionalità limitata]; C[Limiti/fattori cognitivi dovuti a convinzioni, preferenze dell'individuo (restringono la gamma di soluzioni)] --> B; D[Limiti/fattori etici, culturali, emotivi, ecc.] --> B; E[Influenze dell'ambiente, giudizi degli altri, ecc.] --> B;
```

Non è possibile prevedere tutte le conseguenze delle decisioni prese (molte sono indirette, remote)

Limiti/fattori cognitivi dovuti a convinzioni, preferenze dell'individuo (restringono la gamma di soluzioni)

Limiti/fattori etici, culturali, emotivi, ecc.

Influenze dell'ambiente, giudizi degli altri, ecc.

I «decisori» tendono a focalizzarsi su alcune conseguenze e ne ignorano altre

Non cercano tutte le informazioni (rilevanti) sulle conseguenze e non le utilizzano tutte

Ciò vale per tutti i tipi di decisione

- Quelle prese **per conto di un'organizzazione**
- Quelle prese nella **vita privata** (altri ambiti)
- Quelle riguardanti **l'adesione** (la cooperazione) a un organizzazione (*quello di cui parla Barnard*
← *decisione a cui applicare il discorso di Simon*)



Dunque (confrontato con Barnard) sono i soggetti a (decidere di) **costituire le organizzazioni, con tutti i limiti tipici dei processi decisionali (cioè razionalità limitata)**



Non reificare le organizzazioni! Per quanto grandi e complesse, le organizzazioni sono sempre il frutto dell'iniziativa umana... sono i **soggetti a costituire le organizzazioni**

I **moventi** (di Barnard) rientrano (per Simon) nell'ampia categoria delle **decisioni**

**Come si sviluppa un
processo decisionale**

Il primo passo di Simon è distinguere tra:

- **giudizi di fatto** (riguardano eventi avvenuti o previsti che è sempre possibile verificare)
- **giudizi di valore** (riguardano preferenze, che non è possibile verificare empiricamente)

Ma nella realtà **distinzione non facile**,
spesso impossibile, giudizi spesso
strettamente **intrecciati** ← E ciò emerge
chiaramente nello studio delle decisioni

Decisioni su fini e mezzi?

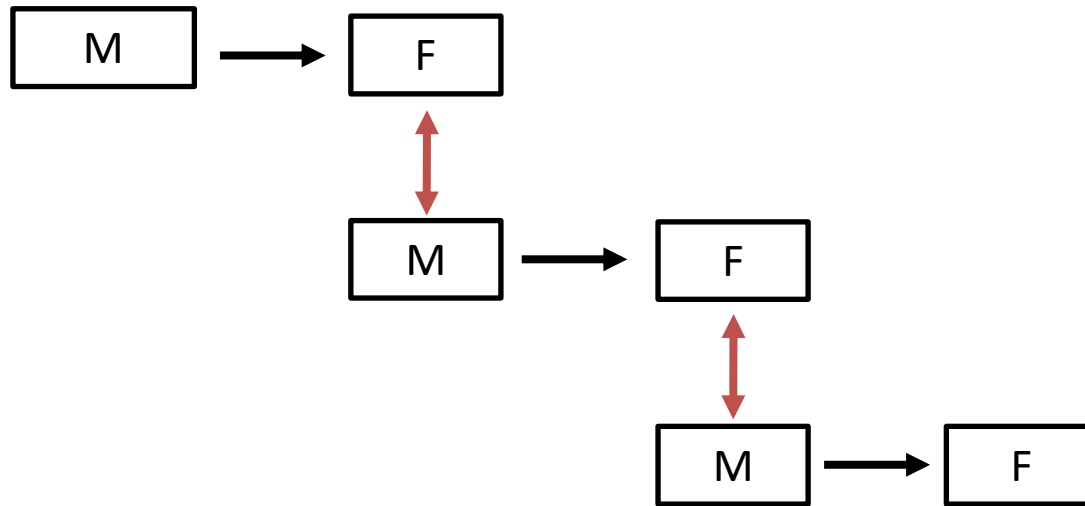
In linea di principio si può distinguere tra decisioni che riguardano **gli scopi** e quelle che riguardano **i mezzi** per raggiungere gli scopi

Decisioni sui mezzi (per raggiungere fini) ←
si basano su **giudizi di fatto**

Decisioni sui fini (sulla loro desiderabilità) ←
si basano su **giudizi di valore**

Decisione sui fini – Giudizio di valore	Decisione sui mezzi – Giudizio di fatto
Dove andare in vacanza (Grecia o Svezia)?	Quale mezzo di trasporto utilizzare per risparmiare?

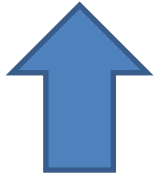
Ma... continuum mezzi-fini



Nella «catena» di azioni (che compiamo) i tipi di giudizi si mescolano

Prendere decisioni nelle organizzazioni

Comportamento, decisioni, razionalità delle
organizzazioni



Interessi, convinzioni, limiti cognitivi degli
individui che ne fanno parte

Ma...

Le **organizzazioni** (sistemi cooperativi) consentono di **superare i limiti mentali** degli individui (che ne fanno parte) e quindi di ridurre la razionalità limitata

Soprattutto se...

Si è capaci di apprendere (**processo di apprendimento**) dalle decisioni prese dai diversi membri dell'organizzazione, dai risultati acquisiti, dagli errori commessi



Procedure (formali/informali) (sia per decisioni di routine che per decisioni critiche), ossia sequenze di decisioni in base a esperienza o calcoli

Decisioni di routine ← procedure operative, protocolli, ecc. per minimizzare possibilità di errori, si riduce il problema della razionalità limitata

Decisioni nuove ← Più evidente la razionalità limitata

Testi di riferimento

G. Bonazzi, *Come studiare le organizzazioni*, cap. 2