

Unità didattica 1 – *Il ruolo dei soggetti nelle organizzazioni*

**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

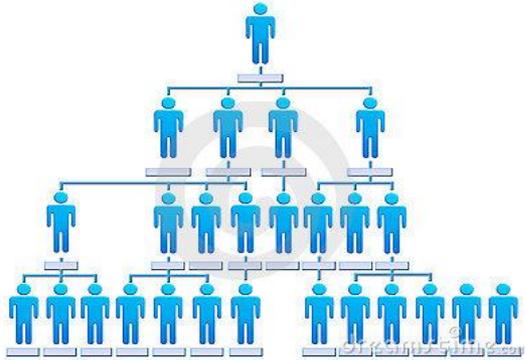
Il funzionamento
delle organizzazioni
dipende dal
comportamento dei
soggetti



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

Prendere decisioni

Le decisioni che i soggetti prendono si basano sempre su criteri di **razionalità limitata**



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

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)

Influenze dell'ambiente, giudizi degli altri, ecc.

Limiti/fattori etici, culturali, emotivi, 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?

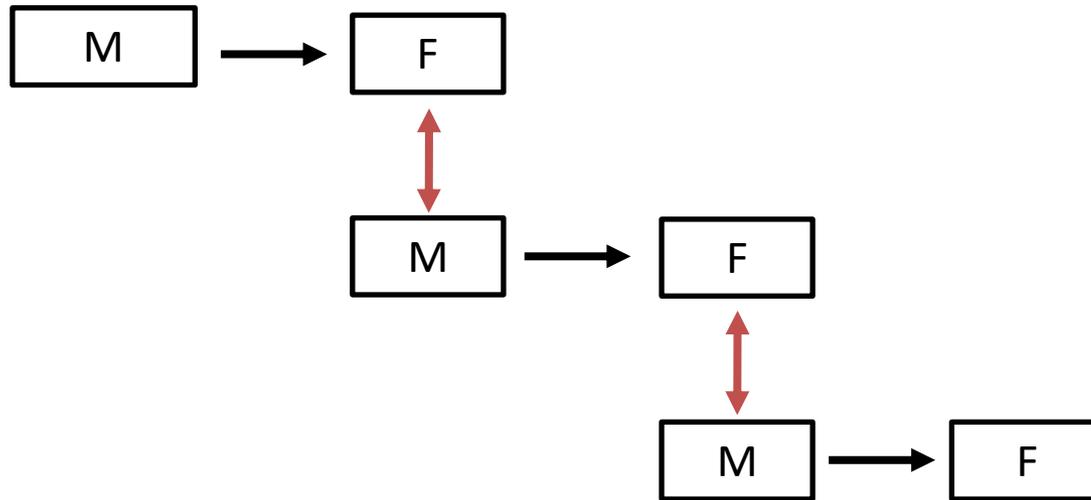
In linea di principio si può distinguere tra decisioni che riguardano **gli scopi** e quelle che riguardano **i mezzi** per raggiungere gli scopi

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

Procedure operative o protocolli
(soprattutto per le decisioni di routine) per
minimizzare la possibilità di errori
(razionalità limitata)

Testi di riferimento

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