

# Innovazioni Organizzative e Regolazione del Lavoro nella Pubblica Amministrazione

## **Simon e il modello della razionalità limitata**

*Prof. Adolfo Braga*

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TERAMO**  
**Facoltà Scienze Politiche**  
**Corso di Laurea in "Scienze delle Amministrazioni"**  
**A.A. 2023-2024**

# Herbert Simon e la «Scuola di Carnegie» (1)

- Nucleo centrale: «una teoria della scelta umana, o decisione»
  - comprende
    - «gli aspetti razionali della scelta»
    - «le proprietà ed i limiti dei meccanismi umani di decisione»
- Una teoria della «razionalità intenzionale e limitata»
  - teoria del comportamento dell'uomo che non avendo la possibilità di massimizzare, ricerca una soluzione sufficientemente buona

# Herbert Simon e la «Scuola di Carnegie» (2)

- Attirata l'attenzione degli studiosi di organizzazione sulla rivoluzione cognitiva e su alcune delle acquisizioni fondamentali della teoria dell'organizzazione attuale: «l'importanza dell'incertezza e della sua riduzione attraverso la routine organizzativa»
  - organizzazione dell'attenzione sia un processo centrale dal quale nascono le decisioni
  - preoccupazione per le conseguenze provocate sui processi decisionali quando le scelte sono compiute in condizioni di ambiguità riguardo alle preferenze, le tecnologie, e l'interpretazione
  - concezione] dei processi decisionali come processi politici che coinvolgono una molteplicità di attori caratterizzati da preferenze contrastanti»

# Razionalità limitata vs. della razionalità assoluta

- Uomo incapace di improntare le proprie decisioni e azioni al modello di razionalità “globale”
  - vincoli informativi dei decisori, relativi alla attenzione, memoria, comprensione e comunicazione
  - difficoltà di prevedere le conseguenze reali delle scelte compiute
  - impossibilità nel controllare tutte le modalità possibili che può assumere il comportamento umano
- Il campo di variazione del comportamento di ruolo è tale da non potere essere previsto anticipatamente

# L'uomo simoniano

- Non affronta il mondo reale in tutta la sua complessità
- Non ha velleità di controllare razionalmente (sinotticamente, globalmente) «l'infinita e sempre rinascente confusione che costituisce il mondo reale»
- L'uomo amministrativo di Simon
  - le scelte poggiano su «un'immagine semplificata della situazione, comprensiva di solo alcuni tra i fattori che egli considera più rilevanti ed essenziali»
  - per decidere deve ridurre la complessità
- Il decisore dalla limitata razionalità
  - non ricerca l'optimum
  - non sceglie l'alternativa migliore (in assoluto) tra tutte quelle possibili
  - cerca una soluzione pur sempre razionale
  - quella che gli consente di “soddisfare” le proprie preferenze ed i propri obiettivi

# L'uomo amministrativo di Simon

- È molto simile all'uomo comune
  - nella propria esistenza quotidiana è costantemente alle prese con problemi decisionali
  - affronta i problemi grazie a strategie e a sotterfugi piuttosto che dispiegando pomposi quanto irrealistici piani
- «I processi decisionali sono processi di ricerca e non processi di ragionamento deduttivo»

# Schema decisionale della razionalità limitata

- Presenza di limiti cognitivi
- Elevata incertezza relativa ai mezzi, alle alternative e agli effetti
- Elevato livello di consenso sui fini (delinea una situazione di decisore unico)
- I decisori non agiscono sempre in armonia generando un conflitto tra obiettivi
- Attenzione è tutta rivolta ai limiti cognitivi della razionalità umana
  - le persone operano indipendentemente dal livello di consenso o conflitto sui valori

# Come si può uscire dai limiti della razionalità?

- *«L'uomo è condannato a vivere in questa gabbia cognitiva?»*
- Due soluzioni
  - Prima soluzione trovata nella teoria dell'organizzazione
    - il "comportamento amministrativo" è pur sempre un output del comportamento organizzativo
    - l'organizzazione influenza e condiziona i comportamenti degli individui che, per un motivo o per un altro, vi partecipano
    - diffusione di prassi costanti, di routine e di procedure standardizzate
    - specializzazione dei compiti
    - divisione del lavoro
    - flussi di comunicazione
    - distribuzione dell'autorità
  - Seconda soluzione: «meccanismi di influenza organizzativa»
    - si forniscono agli individui le premesse di fatto e di valore per le loro decisioni
    - meccanismi che costituiscono un formidabile strumento di razionalità (sia pure non assoluta) procedurale

# Razionalità procedurale e sostanziale

- Razionalità procedurale
  - i decisori seguono una procedura che valuta le conseguenze previste
  - sulla base di questa scelgono le azioni che mediamente conducono ai risultati desiderati
- Razionalità sostanziale
  - obiettivo dell'azione rivolto a conseguire specifici risultati
  - considerare le esperienze passate che hanno dato risultati giudicati buoni

Una risposta di Simon al problema della razionalità limitata

- L'organizzazione consente all'individuo, semplificando la realtà decisionale, di mirare a scelte dotate di una razionalità limitata (o procedurale)
- Anche nel comportamento quotidiano di *problem solving* gli individui cercano di semplificare le situazioni decisionali

# Decisioni in condizioni di incertezza

- Gli individui, per far fronte a delle decisioni in condizioni di incertezza, ricorrono ad alcuni meccanismi di semplificazione della situazione decisionale :
  - l'«elaborazione»: i decisori tentano di elaborare e semplificare il problema prima di arrivare alla scelta vera e propria;
  - la «scomposizione» del problema nelle sue componenti;
  - il ricorso alle «euristiche», cioè a delle regole pratiche che permettono di semplificare le scelte;
  - l'«incorniciamento» (framing), ovvero il ricorso a credenze che permettono di inquadrare il problema, l'informazione da raccogliere e le dimensioni da valutare

# Ricorso a queste scorciatoie del pensiero

- Agevola e alleggerisce il compito decisionale
- Non sempre conduce per la strada migliore
- Aiuta a «risolvere “a braccio” in modo soddisfacente problemi complessi
- Spesso porta clamorosamente fuori strada
- Per l'inevitabilità dell'errore
  - considerare la valutazione e la capacità di correzione dell'errore come delle condizioni chiave dell'efficacia decisionale, degli indispensabili complementi della “razionalità”

# Considerare il decisore come un attore unico

- I modelli decisionali accomunati dal fatto di considerare il decisore sostanzialmente come un attore unico (o come una coalizione coesa)
- Unica differenza: grado di incertezza della situazione decisionale
- Sul versante dell'orientamento verso gli obiettivi prevale un sostanziale allineamento dei decisori
- Le decisioni vengono prese in un contesto di interdipendenza tra attori multipli con preferenze ed identità distinte
- La complessità tecnica comporta una sostanziale incertezza delle decisioni

# Il processo decisionale (1)

- Visto come un sistema politico
- Un'arena dove tutti gli interessi in gioco si incontrano e scontrano, negoziano e confliggono
- Le decisioni e la vita di una politica pubblica non possono essere considerate al riparo dall'influenza delle dimensioni politiche dell'agire
- La formulazione delle politiche
  - non si può analizzare solo come un processo di elaborazione delle informazioni (più o meno completo e corretto)
  - come un processo di composizione del conflitto e di formazione del consenso tra partecipanti autonomi con interessi, percezioni dei problemi, opzioni di azione, criteri di valutazione e diverse aspettative del futuro

## Il processo decisionale (2)

- Basta un minimo di esperienza e di conoscenza dei processi politico-amministrativi per aderire a questa immagine conflittualistica delle decisioni
- Quando le decisioni devono essere prese in condizioni di interdipendenza strategica sia il modello di razionalità sinottica sia quello di razionalità limitata perdono di attrattiva

# Modello incrementale

- Con questo modello il contesto decisionale diventa affollato da attori multipli che agiscono strategicamente
  - cercano di massimizzare la loro utilità attesa sapendo che anche gli altri cercheranno di massimizzare la loro utilità attesa
  - la scelta razionale non è quella che ottimizza le preferenze del decisore
  - è quella che garantisce l'accordo fra gli interessi coinvolti
  - in mancanza di valori di riferimento assoluti la conflittualità del contesto decisionale spinge i decisori ad "arrangiarsi" in vista della produzione di decisioni semplicemente accettabili

# Attenzione sul decisore (1)

- Non più considerato come monolitico ma come plurale
- Raggiungere un accordo sulle politiche tramite il «reciproco aggiustamento partigiano»
- Gli attori decisionali visti come sostanzialmente interdipendenti
- Le loro modalità di accomodamento degli interessi comportano aggiustamenti reciproci
  - di natura adattiva (il decisore si adatta semplicemente alla situazione senza tenere conto degli altri attori)
  - di natura manipolatoria (il decisore cerca di ottenere una risposta desiderata da parte degli altri partecipanti)

# Attenzione sul decisore (2)

- Scambio
- Negoziazione
- Discussione
- Prescrizione
- Decisioni unilaterali



- Tutti aspetti centrali nel tentativo di provocare delle risposte negli altri decisori
- Produzione di scelte incrementalì: che tendono a scostarsi il meno possibile (per piccoli passi) dalla situazione preesistente

## La razionalità delle decisioni come natura “sperimentale”

- Il processo politico-amministrativo procede attraverso una serie di approssimazioni
- Una policy è rivolta ad un problema: viene messa alla prova, corretta, messa alla prova in forma corretta, corretta di nuovo e così via
- Le decisioni sono delle ipotesi
  - da sottoporre a verifica
  - la loro efficacia dipende non solo dall'incertezza dei mezzi ma anche dal disaccordo sui fini
- Non un semplice processo decisionale ma come funzionano le democrazie pluraliste

# Modello incrementale (1)

- La razionalità non è garantita a priori dal calcolo
- Scaturisce a posteriori dall'interazione sociale
- La democrazia pluralista non è solo un sistema garantista, ma anche un meccanismo intelligente
  - *“la frammentazione del policy-making e la conseguente interazione politica fra molti partecipanti non sono solo metodi per limitare il potere [...], ma, in molte circostanze, sono anche metodi per aumentare il livello di informazione e della razionalità necessarie per le decisioni”*

# Modello incrementale (2)

- Gli aspetti trascurati da un attore saranno fatti valere da un altro
- L'intelligenza della democrazia consiste proprio nel fatto che non esiste una mente centrale in grado di vedere tutto
- Il modello incrementale si riferisce
  - a micro-decisioni
  - a policies ordinarie
  - trascura completamente le decisioni strategiche
  - favorire l'inerzia e la conservazione

# Alcune conclusioni su Simon (1)

- Un'organizzazione deve ridurre la distribuzione delle informazioni tra i suoi membri, attraverso la specializzazione delle strutture organizzative, al fine di elaborare in maniera semplificata la complessità dei problemi
- La conoscenza inespressa o tacita è un ostacolo al percorso logico che conduce la mente umana ad elaborare informazioni e decisioni
  - dimensione questa molto più rilevante rispetto ad altre componenti informative dal carattere comportamentale e implicito nella vita dell'organizzazione e dei suoi problemi

## Alcune conclusioni su Simon (2)

- Simon si inserisce in una visione scientifica dell'organizzazione
- Altri autori posero in discussione quel modello
- Nel processo decisionale la presenza di ambiguità e irrazionalità, proprio in virtù della sensazione che nelle organizzazioni i significati siano assegnati solo retrospettivamente