

**Unità didattica 1 - *Formazione e funzionamento
delle organizzazioni***

**Organizzazione e soggetti.
Processi decisionali**



Herbert **Simon**
(1916-2001)

In continuità con Barnard

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

Vanno viste come **sistemi cooperativi**, strumenti cooperativi per estendere il campo degli obiettivi raggiungibili dall'uomo

Equilibrio contributi-incentivi è la condizione fondamentale per l'esistenza delle organizzazioni

Ma...

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

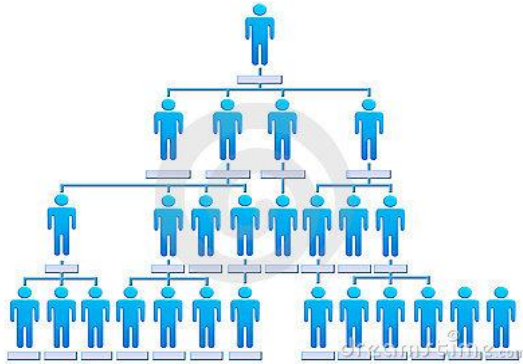
Dal comportamento
dei soggetti dipende
il funzionamento
delle organizzazioni



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

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

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



Razionalità assoluta: alcune condizioni

Tutte le alternative di scelta sono date
(conosciute)

Tutte le conseguenze di tutte le possibili
alternative sono conosciute

L'individuo ha un criterio preciso per ordinare
le utilità

Razionalità limitata

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

Limiti cognitivi (di calcolo, memoria, ecc.)

Limiti etici, culturali, emotivi, ecc.

Convinzioni, preferenze dell'individuo

Influenze dell'ambiente, giudizi degli altri, ecc.

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 (*ossia i moventi di cui parla Barnard ← decisione a cui applicare il discorso di Simon*)



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



**Come si sviluppa un
processo decisionale**

Per comprendere le decisioni occorre distinguere tra quelle che riguardano **gli scopi** e quelle che riguardano **i mezzi per raggiungere gli scopi**

Giudizi e decisioni

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

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

Giudizi di fatto e di valore

Giudizi di fatto: riguardano eventi del mondo sensibile che è sempre possibile verificare se sono veri o falsi

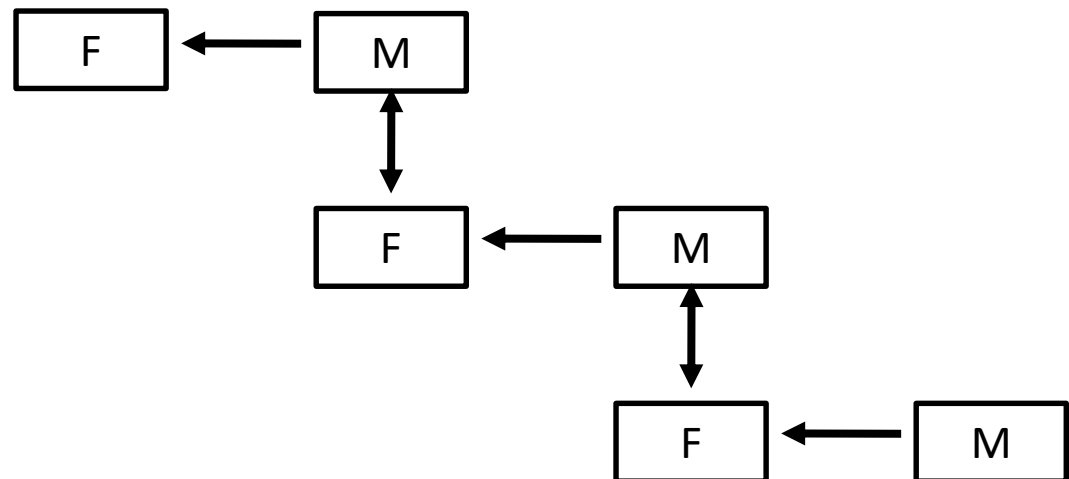
Giudizi di valore: riguardano le preferenze (di natura etica, estetica, emotiva, ecc.); non ha senso chiedersi se sono veri o falsi

Continuum mezzi-fini

Un fine raggiunto diventa il mezzo per raggiungere un fine successivo



Continuum mezzi-fini



Intreccio tra scopi e mezzi...

C'è molta soggettività nella
“razionalità” umana

La concatenazione di mezzi e fini
definisce l'identità sociale del soggetto

Non si può mai valutare un fine a
prescindere dai mezzi usati

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 **ridurre i limiti mentali** degli individui (che ne fanno parte) e quindi 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 (sia per decisioni di routine che per decisioni critiche), ossia sequenze di decisioni prestabilite 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