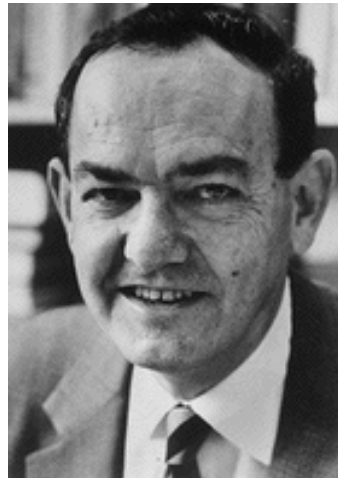




# Herbert A. Simon



1916 – 2001

Psicologo, premio nobel per  
l'economia nel 1978



## *Herbert A. Simon*

L'opera di Simon è fortemente interdisciplinare:

-*Economia*

-*Informatica*

-*Psicologia*

-*Teoria organizzativa*

-*Managment*

Il filo rosso che lega tutte le ricerche e gli studi di Herbert Simon fu l'idea che lo *human behavior* può essere studiato scientificamente. I suoi studi hanno rivoluzionato i fondamenti della psicologia cognitiva. Padre dell'approccio psicologico "*Human Information Processing*", egli tentò di modellizzare artificialmente quello che avviene nella mente umana e dedicò buona parte della sua carriera allo studio, alla ricerca e alla simulazione di diversi fenomeni cognitivi.

Herbert A. Simon

*Idea portante*



Definizione del livello di razionalità  
del comportamento umano nelle  
organizzazioni

# Herbert A. Simon

## *Economisti neoclassici*



L'uomo economico ha una completa razionalità che gli permette di scegliere l'alternativa ottimale fra tutte quelle possibili, secondo la logica di massimizzare i risultati e ottimizzare costi/benefici

### Teorie normative della decisione

focalizzano sulle regole da seguire per giungere a decisioni razionali e utilitaristiche da un punto di vista logico

## *Simon*



Uomo organizzativo più limitato ed imprevedibile nel suo agire, motivazionalmente più complesso, con una capacità di elaborare informazioni e dati limitata, dipendente dalla sua conoscenza e dalla sua esperienza

### Teorie descrittive della decisione

descrivono il comportamento delle persone poste di fronte a due o più alternative che richiedono una decisione da prendere

# Herbert A. Simon

Nello scenario nel quale si muove il pensiero di Simon, le organizzazioni vengono soprattutto intese come sistemi meccanicistici, normativi e razionali che si muovono secondo percorsi orientati alla massima efficienza. Una strategia di management in questo contesto è il



## **management per eccezioni**

laddove in queste organizzazioni si manifestino inceppi determinati da richieste anomale di un utente o dalla specificità di un prodotto, verrà chiamato in causa un soggetto con conoscenze, autorità e discrezionalità maggiori, cioè il manager



Il manager dovrà discriminare ed individuare nuovi modelli e procedure per rispondere all'anomalia o all'eccezionalità di un evento, operando aggiustamenti di razionalità e generando nuove norme e procedure.

# Herbert A. Simon

Nelle organizzazioni, sulla scorta delle idee di Simon, alcuni autori individuano due tipi di decisioni



**Decisioni programmate:**  
ripetitive e routinarie,  
per le quali è possibile  
elaborare una procedura  
definita, relative a  
problemi che si  
verificano con una certa  
ripetitività e frequenza.

**Decisioni non programmate:**  
non essendo *ricorsive*, non si  
sviluppano procedure  
specifiche per gestirle e  
comportano ogni volta una  
scelta autentica e un percorso  
decisionale completo e  
complesso.

# Herbert A. Simon

Consapevole dei limiti *cognitivi*, dell'umano come singolo, e *microsociali*, dell'umano collegato al gruppo o al contesto, Simon acquisisce consapevolezza dell'imperfezione potenziale del manager

In definitiva:



**L'uomo organizzativo è  
a razionalità limitata**

# Herbert A. Simon

**Razionalità**



**Teoria delle decisioni**

- Dirigere è sinonimo di decidere
- Le decisioni sono viste come un processo attraverso il quale, date certe premesse decisionali (input), viene compiuta una scelta (output).



# Herbert A. Simon

## *Scelta:*

*Selezione di un'alternativa tra  
le molte possibili, secondo un  
processo non necessariamente  
cosciente e determinato*



Dal verbo latino decaedere:  
tagliare via, scartare

# Herbert A. Simon

## *Fasi del processo decisionale*

- 1) Redazione di un elenco di tutte le strategie alternative**
- 2) Determinazione di tutte le conseguenze di ciascuna strategia**
- 3) Valutazione comparata di tutte le alternative e delle relative conseguenze**
- 4) Scelta di una o più alternative considerate le migliori**

## Herbert A. Simon

***Secondo Simon il comportamento reale nel processo decisionale non è il risultato della razionalità obbiettiva, cioè volta a massimizzare i valori in una determinata situazione, in quanto essa richiederebbe una conoscenza completa delle conseguenze che possono discendere da ciascuna scelta. In realtà tale conoscenza è sempre frammentaria.***

# Herbert A. Simon

Di conseguenza



Anche il dirigente in quanto  
*"uomo organizzativo"*  
dispone di capacità limitate

# Herbert A. Simon

- Le conseguenze delle decisioni sono proiettate nel futuro; quindi l'immaginazione deve colmare l'assenza di esperienza nel processo di decisione
- Per agire razionalmente sarebbe necessario scegliere un'alternativa tra tutte quelle possibili, ma alla mente umana si presentano solo alcuni dei possibili comportamenti alternativi

# Herbert A. Simon

Non potendo sempre fare ricorso a processi di: *problem setting* (processo preliminare nel quale vengono raccolte e sistematizzate tutte le informazioni che possono essere utili ad un'adeguata mappatura delle cognizioni e delle alternative possibili) e di conseguenza ad un'efficace operazione finale di *problem solving*

il pensiero umano adotta un principio di economicità che si manifesta attraverso l'uso di euristiche o *scorciatoie mentali*.

# Herbert A. Simon

**I limiti della razionalità si alimentano in alcune caratteristiche della mente umana e dei comportamenti sia individuali che collettivi.**

**Le decisioni possono essere irrazionali a causa di:**

- *incompletezza della conoscenza*
- *difficoltà di previsione*
- *varietà e variabilità del comportamento*
- *adattabilità e duttilità basata sull'esperienza o sulla comunicazione*
- *memoria*
- *attenzione e abitudine*



# Herbert A. Simon

Un'altra componente del comportamento umano, che può interferire con la razionalità delle decisioni, si riferisce al fatto che ciascuno è sostenuto e indirizzato da propri

***obiettivi generali o fini***

Gli obiettivi finali, verso i quali un decisore si orienta, sono infatti sostenuti da giudizi di valore che possono anche presentarsi come ambigui



# Herbert A. Simon

***«nella formazione delle decisioni, noi scegliamo quelle alternative che consideriamo mezzi adatti al raggiungimento dei fini voluti. I fini stessi, però, hanno spesso un mero valore strumentale, rispetto ad altri obiettivi più lontani. Tutto ciò comporta una relazione di gerarchia tra i fini»***

Mezzi e fini si distribuiscono lungo una filiera gerarchica, ma i legami reciproci tra di loro non sono mai completamente chiari ed esplicitabili, al punto che essi possono essere anche pervasi di elementi inconsci non facilmente individuabili.

# Herbert A. Simon

Sulla *razionalità decisionale*, inoltre, pesa il fatto che l'azione, in un'organizzazione, non è quasi mai un evento che riguarda un singolo.



Le decisioni che altri prenderanno devono essere considerate come variabile che ognuno deve includere nelle valutazioni che precederanno le proprie scelte.

# Herbert A. Simon

I. Janis (1972) mette in risalto l'esistenza di due fenomeni tra loro connessi:

*Groupthink*: il bisogno di consenso e coesione nel gruppo prevale sull'importanza di prendere la decisione corretta o di attivare un processo decisionale efficace.

*Viraggio verso il rischio*: la rischiosità delle decisioni che un individuo assume in gruppo è significativamente più elevata di quella di cui si farebbe carico se ne fosse l'unico responsabile.

## ***Herbert A. Simon***

**La teoria della *Razionalità limitata* mette in luce, nelle organizzazioni, i condizionamenti nelle scelte dei decisori:**

**le organizzazioni operano perché si vengano a configurare *sistemi stabili di attese reciproche* che permettono ad un gruppo di considerare razionalmente gli esiti delle proprie azioni, ma che allo stesso tempo, incanaleranno i comportamenti degli individui, secondo quella che è la cultura aziendale.**

# Herbert A. Simon

---

Le decisioni assunte collettivamente potrebbero essere più efficaci se fossero note ed esplicitate. Spesso però le intenzioni di ciascun membro di un gruppo non sono comunicate agli altri; il risultato è che *ogni decisione è frutto di un compromesso*.

L'alternativa prescelta non permette mai il raggiungimento perfetto ed integrale dell'obiettivo, poiché è condizionata dai limiti della razionalità.

## *Herbert A. Simon*

**Le scienze quantitative come la matematica, la statistica, la ricerca operativa, nonché l'avvento di elaboratori sempre più sofisticati, possono fare molto per aiutare il dirigente nel processo decisionale.**

# Herbert A. Simon

*L'agire umano è intenzionalmente, ma anche limitatamente, razionale*



Il decisore tenta di essere all'altezza del compito, di trovare la soluzione ottimale, ma ha dei limiti nelle capacità decisionali. Egli pertanto adotta un processo di *search and satisficing*, che lo porta a ricercare una soluzione sufficientemente buona.

# *Herbert A. Simon*

I criteri che svolgono questa funzione nei processi decisionali in cui la complessità e l'incertezza rendono impossibile la razionalità globale sono:

- *approccio satisficing*
- *approccio dell'ottimizzazione approssimata*



# *Herbert A. Simon*

## *Approccio satisficing*

Ricerca la semplificazione mantenendo la complessità della situazione reale, conservando tutti i dettagli, limitando le alternative valutate tramite la fissazione di un livello di aspirazione, e cercando fino a quando non si trova un'alternativa soddisfacente in relazione alle aspettative.

# *Herbert A. Simon*

## *Approccio dell'ottimizzazione approssimata*

Si parte da una descrizione della situazione, iniziando a semplificarla rispetto al reale, continuando a ridurla fino ad un grado di riduzione della complessità, tale per cui chi prende la decisione possa adeguatamente contemplarla e gestirla.

All'interno di questa semplificazione ottimizzata si individua la soluzione.

É l'approccio tipico dei sistemi quantitativi.

# Herbert A. Simon

## *Conclusioni*

Ha contribuito alla nascita dell'interesse degli studiosi per l'***Intelligenza Artificiale***.

Ha avuto la capacità di far accettare i paradigmi della psicologia utilizzando un linguaggio e una cultura quantitativa e tecnica.

È riuscito ad integrare a pieno titolo nei modelli più tradizionali di management le ***behavioral sciences***.



# Herbert A. Simon



**L'apporto fondamentale di Simon, su cui ha lavorato per molti anni, è stato quello di evidenziare i limiti della razionalità nel processo decisionale umano, in particolare nei processi decisionali che si sviluppano nella gestione aziendale, a tutti i livelli, nonostante i potenziali di supporto, anche innovativi, degli strumenti di elaborazione dati.**

# Herbert A. Simon

Il suo contributo è essenziale per la nascita delle *teorie della complessità*. Egli ha definitivamente scardinato l'idea di un uomo logico e razionale, inserendo accanto al concetto di probabilità quello di imprevedibilità, nel quale si inseriscono appunto l'aleatorietà e la razionalità limitata delle decisioni.