



Economia Aziendale Online
Business and Management Sciences
International Quarterly Review

La Razionalità del Decisore

Adele Colli Franzone

Pavia, March 2011

N. 1/2011

www.ea2000.it

www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Electronic ISSN 2038-5498

Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.

La razionalità del decisore

Adele Colli Franzone

1 – Logica

La logica è lo studio del *logos*, cioè dei metodi e dei principi usati per distinguere i ragionamenti corretti da quelli scorretti, considerando il ragionamento in quanto tale un processo del tutto indipendente dal contenuto. E' quindi lo studio del pensiero e del linguaggio, anche se non tutto il pensiero è oggetto di studio della logica. Infatti, se consideriamo "pensiero" qualsiasi processo che si svolge nella mente, possiamo asserire che ogni ragionamento è pensiero ma non viceversa.

La logica fornisce gli strumenti critici in base ai quali è possibile valutare le inferenze. In tal modo ci dice "come dobbiamo pensare" e quindi quali inferenze dobbiamo accettare per analizzare non il contenuto delle premesse o delle conclusioni bensì le conseguenze delle une dalle altre. Sotto il controllo logico si costruisce un ordine universalmente valido di pensiero, neutrale per quanto concerne il contenuto. Per Aristotele la logica "tratta del discorso inteso come espressione di un pensiero razionale". Essa costituisce la parte essenziale di qualsiasi definizione di razionalità anche se non la esaurisce.

Per i nostri fini, la logica è elemento indispensabile poiché le sue regole consentono di controllare e calcolare il reale e di eliminare le contraddizioni che l'apparenza del reale di volta in volta sottopone. Ma ricordiamo anche che pensiero e ragionamento richiedono il libero gioco dell'immaginazione e nessun insieme di regole può sostituire tale abilità. Kant asseriva che: "la logica senza intuizione è vuota e l'intuizione senza logica è cieca".

2 – Ragione e razionalità

Per ragione si intende la capacità di esprimersi mediante un rapporto numerico: non a caso, infatti, il termine greco *logos*, come in latino *ratio*, significa sia "parola" sia "numero". Si è venuta quindi a creare, già dall'antichità, la coincidenza tra i concetti linguaggio, razionalità e numero. Questa coincidenza è tuttora viva e vegeta e il trattato di Wittgenstein¹ non è che una formulazione riveduta e corretta.

Essere razionale significa essere dotato di ragione: secondo Aristotele e tutta la Scolastica, il termine ragione indica la facoltà del conoscere che contraddistingue l'uomo in quanto capace di dominare gli istinti e autodirigersi. Si tratta di una proprietà costitutiva dell'essere pensante. La ragione è subordinata all'intelletto poiché da esso trae il contenuto del suo discorso.

La ragione è uno dei beni maggiori di cui disponiamo e grazie ad essa l'immaginazione può compiere voli infinitamente più arditi e affascinanti. Tuttavia da sola non permette la conoscenza dei problemi nella loro interezza poiché i comportamenti irrazionali sono una costante nella soluzione dei problemi sia individuali che collettivi. Dice Rita Levi Montalcini: "l'uomo ha il privilegio della capacità cognitiva", che è certo un enorme privilegio ma ad esso va associato quanto diceva Pascal: "il cuore ha le sue ragioni che la ragione non conosce". Bisogna far uso della razionalità tenendone sempre presenti i limiti e cercando di non essere succubi della logica quantitativa dominante. Solo così capiremo il mondo che ci circonda e i suoi problemi. Per tradizione e cultura le facoltà razionali godono di maggior prestigio rispetto a quelle emotive come se esistesse una mente separata dal cuore e addirittura una graduatoria di merito tra logica e affetti, razionalità e sentimenti, operatività e fantasia.

L'idea di considerare l'uomo come un'entità coerente e esattamente informata è una semplificazione inaccettabile. La pretesa di riuscire a spiegare tutto con la forza del ragionamento con geometrica precisione è un'illusione. Occorre sempre umiltà e la capacità di accettare i nostri insopprimibili limiti. La mente ha bisogno anche dell'input emotivo e le emozioni debbono esistere in un dialogo con l'analisi razionale. Il motivo per cui le emozioni possono essere "intelligenti" è che "catturano la saggezza dell'esperienza".²

Italo Calvino ne *Le città invisibili* scrive: "la città è il simbolo ideale della costante frizione tra il desiderio di un ordine razionale e geometrico della realtà e il caos pulviscolare che la sottintende. Simultaneità di un mondo che ci illudiamo di conoscere e controllare per intero, mentre ci sfugge da tutte le parti, alimentando frustrazione e smarrimento. E' come se fossimo chiamati ad un compito che non siamo in grado di

¹ Ludwig Wittgenstein, *Tractatus logico-philosophicus e quaderni. 1914-16*, Torino, Einaudi, 1968.

² Jonah Lehrer, *Come decidono*, Torino, Codice, 2009.

assolvere”.³ Eppure dobbiamo assolverlo con tutti i mezzi che abbiamo a disposizione razionali e non ma senza mai dimenticare che la loro insopprimibile convivenza va gestita con equilibrio e saggezza perché “il sonno della ragione genera mostri”.⁴

3 – La razionalità del decisore

Al decisore compete la decisione, un processo più o meno complesso volto ad individuare la miglior via d'azione fra più alternative possibili. Può essere sia una persona fisica che giuridica, sia un singolo che un gruppo. Ovviamente siamo tutti consapevoli che il comportamento assunto dal decisore sia la logica conseguenza di valutazioni razionali: l'assunzione di responsabilità è uno dei pilastri della cultura contemporanea e riguarda la sfera cognitiva relativa alle credenze, alla sfera pratica dell'azione e quella valutativa delle valutazioni.

Quindi il decisore si suppone che utilizzi “principi regolatori” che definiscono le leggi della ragione, presupposto per mantenere il comportamento su basi efficaci ed intelligenti. “Efficaci” nella dottrina economica significa efficienti: si tratta quindi di perseguire l'ottenimento del risultato voluto con il minimo dispendio di risorse. L'efficienza è una condizione generale di razionalità che di norma caratterizza il comportamento di ogni entità vivente.

Il soggetto razionale è colui che ha preferenze coerenti e complete in qualsiasi istante, che può congetturare, argomentare, ribattere, discutere e concludere ricordando sempre che ciascuno lo può fare in modo razionalmente differente ma pur sempre razionalmente. E questo “razionalmente differente” può avvenire perché possiamo, per il decisore, parlare di razionalità “limitata” e ciò per vari motivi che sono:

- 1) nessun decisore sarà mai in grado di definire tutte le possibili alternative che possono rappresentare le soluzioni di un problema, né di prevedere tutte le possibili conseguenze che derivano dalla sua soluzione: esse infatti riguardano il futuro, pertanto la loro definizione può essere solo un'approssimazione del reale. Nella definizione delle possibili alternative e conseguenze si evidenzia l'elemento soggettivo definito da quel capitale umano, insieme di cultura, competenze, istruzione, talento, formazione, propensione o avversione al rischio ed altro ancora, insomma da tutti quegli elementi che caratterizzano il decisore e che quindi evidenziano quella soggettività da cui non possiamo mai prescindere.

- 2) La scelta dell'alternativa ottimale avviene partendo da una conoscenza definita da dati ed informazioni. Per “dato” si intende una pura descrizione di aspetti elementari delle entità e degli avvenimenti che interessano. Quindi essi rappresentano oggettivamente fenomeni o eventi reali. Il passaggio dal dato all'informazione è ben definito da Blumenthal che afferma: “il dato è la descrizione originaria e non interpretata di un evento, mentre l'informazione è l'insieme di uno o più dati, memorizzati, classificati, messi in relazione ed interpretati nell'ambito di un contesto in modo da dare un significato”. L'informazione perciò consiste nella selezione dei dati oggettivi e la logica dell'informazione risponde ad un sistema reale di scelte selettive successive. L'informazione è il contrario dell'amorfo, dell'indifferenziato, della uniformità caotica: è un dato sottoposto ad un processo che lo ha reso significativo, non in senso assoluto ma per il destinatario e realmente importante per il processo decisionale presente e futuro. E' quindi evidente il carattere di relatività dell'informazione definita da contenuti, finalità, tempi, luoghi e destinatari diversi e allora una informazione è significativa o meno in relazione al soggetto che la utilizza. Perciò uno stesso messaggio può essere ritenuto da alcuni come una informazione, da altri un dato, da altri ancora privo di interesse. Certo è che il comportamento del decisore si adatta entro i limiti di questi elementi selezionati. Vi è poi un nesso fra rischio ed informazione. Il rischio è parte integrale di qualunque problema decisionale, come di ogni attività e problemi definiti in “condizioni di certezza” altro non sono che problemi con un basso grado di aleatorietà. Per questo il problema dell'informazione completa, che è il caso estremo trattato da De Finetti,⁵ è puramente teorico. In tale circostanza si avrebbe l'annullamento di ogni aleatorietà. Tutta la teoria del rischio concorda sul fatto che una previsione completa, derivante da una conoscenza globale, elimina ogni rischio in quanto esso è il prodotto dell'incompletezza dell'informazione ma la conoscenza globale non è realisticamente possibile. L'idea, ad esempio, dell'annullamento del rischio per un portafoglio virtuale è stata proposta con la formula di Merton relativamente ai prodotti derivati, ma evidentemente non era così visto i risultati ottenuti e ciò sostanzialmente perché la realtà non si lascia imbrigliare totalmente da nessun modello o formula matematica. La matematica ha strumenti troppo poveri per poter rappresentare la globalità del reale. Inoltre l'informazione com-

³ Italo Calvino, *Le città invisibili*, Torino, Einaudi, 1972.

⁴ AA.VV. *Il sonno della ragione*, Venezia, Marsilio, 2004.

⁵ Bruno De Finetti, *Matematica finanziaria*, Roma, Edizioni Ricerche, 1957.

pleta non è verificabile anche perché il decisore si “accontenta di informazioni parziali” che riesce ad ottenere in relazione all’entità delle risorse disponibili che non sono mai illimitate. Certo attualmente lo scenario sul quale gli operatori debbono muoversi appare contraddistinto da ulteriori variabili nuove e rilevanti che aumentano il rischio e non è tanto la diversa percezione quanto la propensione ad accettarlo che può essere profondamente diversa da persona a persona, da circostanza a circostanza.⁶

- 3) Le premesse di valore e gli obiettivi che si vogliono perseguire possono essere differenti, anche per uno stesso problema a seconda del decisore. Ogni decisore ha le proprie premesse e i propri obiettivi.

Da quanto detto si evidenzia come sia indispensabile imparare l’uso della ragione che induce a due conseguenze:

- vi possono essere soluzioni differenti per uno stesso problema a seconda dei vari soggetti decisori pur agendo tutti in modo razionale
- in realtà tutte le decisioni presentano sempre un margine di irrazionalità dovuto ad aspetti emozionali difficili da controllare e di cui a volte non si è neppure perfettamente consapevoli.

4 – Dati e Informazioni

Analizziamo ora alcune tematiche connesse ai dati e alle informazioni che, come abbiamo precedentemente precisato, rappresentano elementi fondamentali per il processo decisionale.

4.1 – La Quantità di Informazioni

In generale si può ritenere che all’aumentare delle informazioni aumenta la conoscenza e quindi aumentano i vantaggi per il decisore. In realtà tale affermazione va relazionata ad alcune problematiche quali:

- 1) rapporto costo – utilità dell’informazione: è vero che le informazioni producono vantaggi ma comportano anche un costo. Un costo di rilevazione e di elaborazione quando li si trasforma prima in “produttori di informazione” e poi in “creatori di conoscenza”. Dalla relazione costo-utilità si ottiene un *break even point* relativo all’entità ottimale delle informazioni in relazione ai costi. Il punto di rottura definisce una quantità prima e dopo la quale è rispettivamente conveniente o non conveniente avere ulteriori infor-

mazioni. Si può quindi dire che in corrispondenza a tale punto l’utilità marginale dell’informazione uguaglia l’utilità marginale del costo per ottenerla.

- 2) Un “eccesso” di informazioni potrebbe anche essere elemento di confusione e non di chiarezza poiché potrebbe complicare il processo decisionale rendendo l’analisi più complessa e farraginosa.

4.2 – L’efficacia dell’informazione

L’efficacia dell’informazione dipende da almeno tre elementi:

- 1) un primo elemento di tipo tecnico relativo alla precisione con cui vengono raccolti i dati e trasmessi e quindi all’affidabilità degli strumenti di cui si avvale il sistema informativo (si intende con tale termine l’insieme degli strumenti e delle procedure di elaborazione e trasmissione). I compiti di tale sistema sono rappresentati dalla raccolta, classificazione e memorizzazione dei dati e dalla trasformazione degli stessi in informazioni utili al processo decisionale.
- 2) Elementi relativi alla chiarezza, alla univocità di interpretazione dei messaggi tra chi li trasmette e chi li riceve. Non si dimentichi che la comunicazione non è il “fatto” ma la sua rappresentazione, quindi di uno stesso evento si possono avere differenti rappresentazioni. In tale contesto si inseriscono il problema della manipolazione e distorsione dell’informazione realizzata a volte per motivi opportunistici⁷ e il concetto di entropia. Elementi di distrazione o perdita di informazione avvengono ad ogni passaggio di informazione da un soggetto all’altro. Alla base di tale fatto vi è il concetto di “entropia”, vocabolo coniato da Rudolf Clausius nel 1865 ed associato al verbo greco *entrepein* che significa rivoltare, rovesciare e alla parola greca *tropè* che significa trasformazione, cambiamento ed evoluzione. Shannon, Wiener e Brillouin paragonarono la perdita di informazione, che avviene nella trasmissione dei messaggi, per la interferenza di condizioni casuali e imprevedibili, alla degradazione dell’energia prospettata dal secondo principio della termodinamica e pertanto definirono la quantità di informazione effettivamente trasmessa come “entropia negativa”. Fu Shannon che nel 1948, relativamente alle comunicazioni telegrafiche e telefoniche, osservò che un messaggio attraverso un canale qualsiasi subiva nel corso della sua trasmissione deformazioni differenziate per cui al

⁶ Lucia Salvadori, Rino Ruminati, *Rischiare*, Bologna, Il Mulino, 2005.

⁷ Adele Colli Franzone, *Problemi decisionali*, in “Economia Aziendale 2000 Web”, n. 2/3, 2007.

suo "arrivo" una parte del contenuto informativo era andato perso. Ma il concetto di entropia è stato anche utilizzato come misura quantitativa del grado di "disordine" di un sistema, intendendo per disordine non l'assenza di un qualsiasi ordine bensì lo scontrarsi di ordini privi di mutuo rapporto. Questa definizione ritiene l'ordine una disposizione improbabile degli elementi, senza considerare se la forma macroscopica di tale disposizione è strutturata in modo armonico o invece deformata nel modo più arbitrario. Da ciò si deduce che il disordine è il dissolversi di tale improbabile disposizione. Si osservi che l'impiego di concetti connessi all'ordine deve necessariamente tener conto della struttura, poiché il non farlo comporta il rischio di giungere a conseguenze assurde. Lo studio dell'entropia è quindi lo studio dell'organizzazione contrapposta alla disorganizzazione e allo spreco derivante dall'aumento del disordine inteso in una sua accezione del tutto particolare. A proposito dell'ordine Foucault asserisce: "le parole e le cose si tengono insieme a fianco e di fronte le une alle altre in virtù di una serie di rapporti d'ordine, insomma in base ad una trama complessa che assegna a ciascuna il suo posto". E anche in questa accezione l'entropia produce i suoi effetti sull'efficacia dell'informazione.

- 3) La rapidità con cui l'informazione viene trasmessa. Tale rapidità è indubbiamente aumentata in funzione del progresso tecnologico e tutto ciò ha definito un'accelerazione su tutte le tipologie di processi decisionali a qualunque livello. La velocità con cui si dispone delle informazioni non solo ha abbreviato i tempi ma ha anche influito sul modo di pensare e operare degli individui, provocando una vera e propria modificazione strutturale.

4.3 – *Elaborazione dell'informazione*

Nel processo decisionale l'informazione viene elaborata attraverso le seguenti fasi:

- 1) Selezione e classificazione: le informazioni che ci pervengono vengono selezionate. In base alla selezione il decisore stabilisce se il messaggio percepito definisce o no, per lui, una situazione problematica. Potrebbe decidere che tali informazioni non modificano affatto lo stato esistente o che, pur modificandolo, non lo inducono a considerare la nuova situazione come un problema che va risolto. Se, al contrario, ritiene che l'informazione percepita definisca un problema allora deve "immagazzinarla" e classificarla per l'uso che ne dovrà fare. Classificare significa ordinare, incasellare quindi sistemare i dati e le informazioni in base a certi parametri o criteri.

- 2) Inquadramento: l'informazione che è stata selezionata e classificata viene ora inquadrata, le viene cioè attribuito il giusto rilievo in una altrettanto giusta posizione. E' quindi inserita in un contesto significativo. In altri termini l'informazione non è più considerata isolatamente bensì congiuntamente ad altre informazioni che definiscono con essa relazioni in grado di attribuirle ampi e complessi significati.
- 3) Interpretazione: il decisore utilizza le proprie capacità e conoscenze per interpretare l'informazione e quindi cerca di capire il messaggio con tutti i suoi possibili significati (sia come elemento a sé stante, sia in relazione al contesto in cui è stata inquadrata).

Quanto sopra esposto può essere schematizzato come in Figura 1.

4.4 – *Il Fattore Tempo*

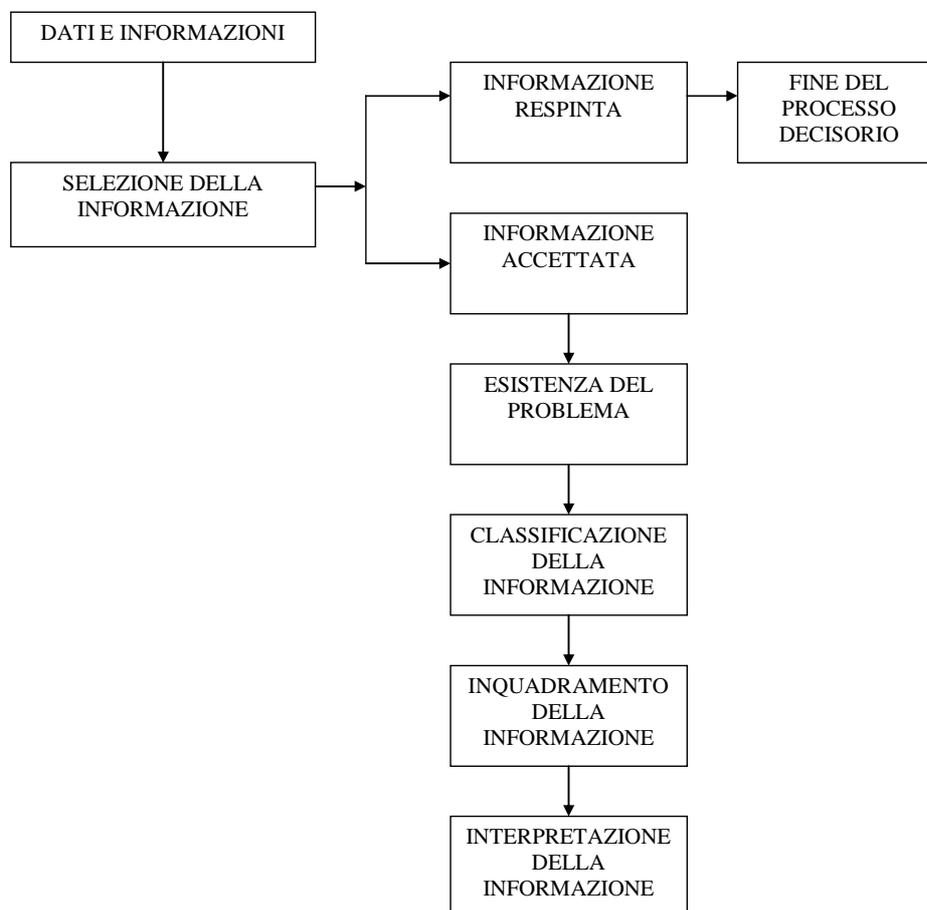
Ogni giorno ciascuno di noi deve prendere una quantità rilevante di decisioni non certo tutte di uguale importanza. Vi sono decisioni banali, ripetitive ed altre più complesse ed articolate. Comunque ogni decisione, di qualunque tipologia, esige che il decisore affronti un processo che si conclude con la scelta dell'alternativa ottimale cioè quella che ci permette di perseguire gli obiettivi proposti e risolvere così il problema. Certo il problema che viene rilevato in un dato momento può avere origini antiche, precedenti al momento della sua percezione. Indubbiamente più presto ci si rende conto di avere un problema, meglio è per la sua possibile soluzione e quindi è importante cercare di evidenziare i problemi dal loro sorgere.

Inoltre tutti i problemi decisionali hanno uno sviluppo temporale. Il tempo è una componente essenziale della nostra esistenza: ogni azione umana è infatti intrinsecamente temporale poiché avviene nel presente, è diretta verso una trasformazione futura e il modo in cui è compiuta dipende anche dall'esperienza passata. Quindi la decisione è come un ponte che si costruisce nel presente per collegare il passato al futuro desiderato. I momenti del progettare e dell'agire sono indissolubilmente legati e questo è quello che sta alla base di qualunque trasformazione che segna e accompagna l'evoluzione. Ma bisogna sempre approfondire e riflettere sul senso di quel che stiamo facendo, bisogna definire "un rapporto critico" con il proprio tempo se si vuol indicare le coordinate del cambiamento. E bisogna pensare accuratamente, per ordinare ed armonizzare il pensiero: bisogna "prendersi tempo" per capire e sperimentare nuove idee. D'altra parte pensare seriamente al futuro serve anche a vivere più pienamente e consapevolmente il presente poiché il presente altro non è che un'equilibrio direi quasi sfuggente tra ciò che è stato e ciò che sarà. Siamo entrati in un'epoca caratterizza-

ta dalla fretta. Non abbiamo più tempo! Per ironizzare sulla frenesia del decidere, così in voga di questi tempi, vorrei citare la battuta di Snoopy, il bellissimo fu-

metto, quando dice: “oggi ho preso 34863 decisioni, tutte sbagliate”.

Figura 1 – Il processo di elaborazione dell'informazione



Le scelte hanno bisogno di maturazione e si formano con uno sforzo costante, quotidiano e sistematico poiché vi è un continuo flusso di informazioni riguardo a ciò che stiamo facendo che agisce continuamente in modo più o meno rilevante. Per questo bisogna imparare a vivere ed operare sempre in nuovi scenari, in una stagione di sempre maggiore incertezza. Il tempo deve quindi essere fonte di riflessione, di pensiero creativo. La mente umana non può essere solo un sistema formale. Se la valutazione razionale di alternative possibili fosse basata sul solo calcolo si avrebbe una sorta di esplosione combinatoria di opzioni possibili.

Non basta elaborare calcoli e tabelle o avere una macchina che ordina le cose. Non è solo l'ordine ma l'ordine inatteso che definisce le situazioni ed è questo che alla macchina sfugge: non può cogliere l'essenza, l'anima del fatto. La macchina ordina i dati non i pensieri e questo è invece l'ordine che induce alla vera conoscenza. Bisogna utilizzare il calcolo per selezionare i fatti e riconoscere cosa sta dietro ad essi

cogliendone analogie, differenze e stabilendone le relazioni.

La matematica dei modelli è precisa ma non lo sono i modelli quando hanno la pretesa di spiegare tutto il reale poiché essi sono solo un'approssimazione alla complessità del mondo. Il confidare negli algoritmi ne determina una presenza sempre più pervasiva che sembra non conoscere confini e invade ogni sfera dell'esistenza.

Il tempo si evidenzia anche nella sequenzialità delle decisioni poiché le conseguenze delle decisioni prese in un periodo diventano condizioni iniziali che influiscono e a volte determinano le decisioni future. Ciò evidenzia anche la complementarità e l'interdipendenza fra le decisioni stesse, cioè la continuità complessiva anche nella discontinuità a volte indispensabile poiché la continuità pone limiti restrittivi alla gamma delle possibilità di cambiamento. E il cambiamento comporta avere un cervello “entusiasticamente pluralista” cioè in grado di affrontare una

data problematica da molteplici punti di vista, accettando sempre la sfida dell'innovazione.

5 – Conclusioni

Abbiamo trattato in questo e in un precedente articolo,⁸ alcune tematiche da cui un decisore non può prescindere anche se non esauriscono la totalità degli elementi oggettivi e soggettivi che intervengono nel processo decisionale. Ed è già nella padronanza di tali presupposti che si dimostra la capacità del soggetto decisore di affrontare le problematiche poiché si evidenziano personalità, cultura e conoscenza. Elementi indispensabili per capire la complessità dei problemi in un mondo sempre più globalizzato. La complessità è cosa ben diversa da un sistema complicato poiché quest'ultimo è un meccanismo da affrontare con metodi analitici per scomporlo nei suoi elementi di base mentre un sistema complesso è un organismo che va compreso nel suo insieme attraverso un approccio sistemico. Per affrontare questa complessità non basta giustapporre frammenti di sapere diversi ma occorre trovare il metodo per farli interagire all'interno di una nuova prospettiva.

Il mondo richiede scelte coraggiose, consapevoli ma soprattutto responsabili, che diano corpo e forza alle idee, al pensiero. Un pensiero che deve essere chiaro e accurato, ricco di conoscenza e in grado di evolversi costantemente nello spazio e nel tempo per accettare sempre nuove sfide problematiche con curiosità ed entusiasmo. Un pensiero mai immobile!

Non c'è più nulla al mondo che possa essere affrontato con superficialità: tutto va affrontato in maniera approfondita e critica e perché abbia un senso, persegua degli obiettivi abbisogna di una visione per il futuro poiché esso sta nell'inedita e creativa combinazione di idee già conosciute e di forti innovazioni in sintesi originale di memoria e futuro per dar senso e significato a quel viaggio misterioso e ricco di scoperte e sorprese che è l'esistenza di ciascuno di noi.

Bibliografia

- Calvino I. (1972), *Le città invisibili*, Torino, Einaudi.
 Colli Frantone A. (2010), *Elementi introduttivi ai processi decisionali*, in "Economia Aziendale Online", n. 2: I-VI.
 Colli Frantone A. (2007), *Problemi decisionali*, *Economia Aziendale 2000 Web*, n. 2/3.
 De Finetti B. (1957), *Matematica finanziaria*, Roma, Edizioni Ricerche.

Habermas J. (1986), *Teoria dell'agire comunicativo, vol. I, Razionalità nell'azione e razionalizzazione sociale*, Bologna, Il Mulino.

Lehrer J. (2009), *Come decidono*, Torino, Codice.

AA.VV. (2004), *Il sonno della ragione*, Venezia, Marsilio.

Salvatori L. and Ruminati R. (2005), *Rischiare*, Bologna, Il Mulino.

Wittgenstein L. (1968), *Tractatus logico-philosophicus e quaderni. 1914-16*, Torino, Einaudi.

⁸ Adele Colli Franzone, *Elementi introduttivi ai processi decisionali*, *Economia Aziendale Online*, n. 2: I-VI.

