

Processi decisionali

Il processo decisionale è il processo di scelta consapevole tra diverse alternative (che possono portare ad esiti differenti), con l'intenzione di muoversi verso una linea d'azione desiderata, che chiaramente sarà migliorativa rispetto alla situazione attuale. Già da questa definizione, possiamo capire che il processo decisionale:

- implica la scelta tra diverse alternative di azione;
- è un processo che coinvolge più della semplice scelta finale tra le alternative;
- l'azione menzionata nella definizione, tipicamente implica un impegno di risorse (come ad esempio: denaro, personale o tempo);
- la nozione di 'scelta' sottolinea il ruolo del potere.

Si possono identificare due fasi principali del processo decisionale, che sono:

1. Identificazione del problema → questa fase è legata alla capacità dell'organizzazione di monitorare sia le informazioni sulle condizioni ambientali sia le condizioni organizzative, al fine di determinare se le prestazioni siano o meno soddisfacenti e diagnosticare la causa delle insufficienze. Capiamo, allora, che in questa fase rientra il marketing (inteso come unità organizzativa), in quanto esso va a studiare e monitorare il mercato e di conseguenza, a fronte del monitoraggio attivare una serie di alternative che l'organizzazione può mettere in atto;
2. Soluzione del problema (che rientrerà tra una delle possibili alternative) → una volta che abbiamo identificato il problema, abbiamo a disposizione una serie di alternative e di conseguenza, il passo successivo è di scegliere tra queste alternative. Quindi, questa seconda fase del processo decisionale, corrisponde al momento in cui si prendono in considerazione i possibili percorsi di azione e si sceglie e realizza un'alternativa.

Sorge a questo punto spontanea la domanda: "Perché è importante capire il processo decisionale?" È importante capire il processo decisionale, perché il processo decisionale è forse la funzione più importante del management. Nell'economia attuale, il contesto di riferimento è un contesto fortemente incerto, che quindi richiede dei cambiamenti repentini e di conseguenza, richiede alle organizzazioni una forte capacità di adattamento ai cambiamenti e

delle complessità e di conseguenza, il management di un'organizzazione si trova sempre alle prese con delle decisioni → lo studio del processo decisionale è fondamentale per capire perché le organizzazioni arrivano ad essere quello che sono e come si comportano i membri organizzativi al loro interno.

Il processo decisionale organizzativo può essere studiato a **diversi livelli**. Ogni livello è incentrato su un insieme di presupposti e approcci teorici e su alcune questioni chiave. In particolare, i livelli di analisi sono tre:

- livello **individuale** → i temi fondamentali di questo livello sono le trappole cognitive (ovvero i personal bias);
- livello di **gruppo** → i temi fondamentali di questo livello sono gli effetti delle dinamiche di gruppo; le percezioni e i comportamenti individuali;
- livello **organizzativo** → i temi fondamentali di questo livello sono gli effetti del potere, della politica e del conflitto all'interno delle organizzazioni.

Herbert Simon ha distinto due **tipologie di decisioni**:



Capiamo, allora immediatamente, che differenze tra le due tipologie di decisioni sono:

	Programmate	Non-Programmate
Tipi di decisione	Routine	Strategiche
Problemi	Ben definite	Poco definite
Rischi	Basso	Alto
Conseguenze	Minori	Maggiori
Livello	Impiegati	Top management
Coinvolgimento	Individuale	Gruppo

	Programmate	Non-Programmate
Lasso di tempo	Corto	Lunga

Pensiamo, a questo punto, ad alcuni esempi di decisioni importanti che abbiamo dovuto prendere:

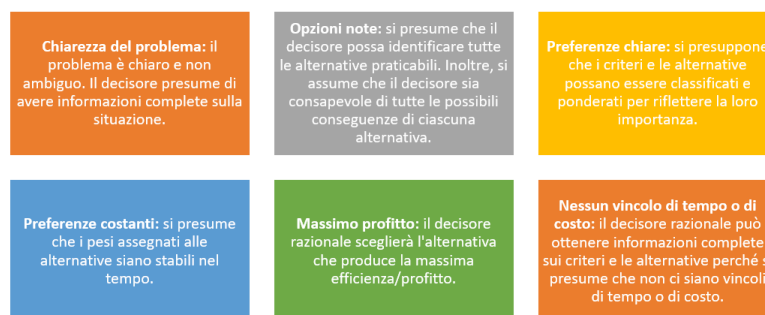
- decisione se continuare con la magistrale oppure andare a lavorare;
- decidere quale università frequentare e di conseguenza, la relativa città in cui vivere → in questo caso, i fattori considerati per prendere la decisione sono molteplici:
 - la necessità → il corso universitario non c'è nella città di nascita e di conseguenza, si ha la necessità di spostarsi. Per capire in quale città andare, possiamo guardare: il ranking delle università italiane; il programma erogato dall'università; il parere di amici e familiari;
 - il fattore economico;
 - l'aspettativa di fare un dottorato oppure no;
 - gli aspetti positivi e negativi della città.

Questi fattori hanno avuto un peso diverso nella scelta e li abbiamo considerati tutti in maniera analitica e razionale.

In questo senso, introduciamo il **modello economico razionale** → Il modello ha le sue radici nella teoria economica neoclassica. Il modello razionale è un "ideale" non completamente raggiungibile nell'ambiente competitivo reale, caratterizzato da incertezza, complessità e rapido cambiamento, ma aiuta i manager a elaborare le decisioni in modo più chiaro e razionale → È un modello che individua una sequenza logica di **otto fasi** che prevede l'identificazione del problema e la scelta ed applicazione della soluzione. Il primo passo nel modello razionale del processo decisionale è identificare un **problema** o riconoscere un'**opportunità** → un problema è la deviazione tra la situazione corrente e quella desiderata: il divario tra "ciò che è" e "ciò che dovrebbe essere". Un'opportunità, invece, è una deviazione tra le aspettative attuali e una situazione potenzialmente migliore, che non era stato previsto in precedenza. In altre parole, i decisori realizzano questa alternativa le decisioni possono produrre risultati oltre le aspettative o gli obiettivi attuali. Il secondo passo è raccogliere tutte le informazioni rilevanti relative al problema opportunità e il terzo passaggio consiste nel generare un elenco di possibili soluzioni. Questo in genere implica la ricerca di soluzioni pronte all'uso o già pronte, come le

pratiche che sono stati efficaci altrove in situazioni simili. Il quarto passo è valutare ciascuna soluzione alternativa. In un processo puramente razionale, ciò comporta l'identificazione dei decisori tutti fattori rispetto ai quali si giudicano le alternative, assegnando pesi riflettenti l'importanza di tali fattori, la valutazione di ciascuna alternativa in base a tali fattori e calcolando quindi il valore totale di ciascuna alternativa dalle valutazioni e dai pesi dei fattori. Il passaggio cinque prevede la scelta della soluzione migliore in base alla valutazione sistematica esercizio e nel passaggio sei viene implementata la soluzione scelta. L'ultimo passaggio del modello decisionale razionale implica la valutazione della decisione per vedere se la soluzione ha ridotto il divario tra "ciò che è" e "ciò che dovrebbe essere". Idealmente, questi sette passaggi sono informati da un feedback pertinente e obiettivo sotto forma di ciclo di feedback.

Questo approccio razionale è stato ampiamente criticato, in quanto tale modello si basa su una serie di assunzioni:



Quindi, il modello non considera i limiti che il decisore può incontrare:

- Nella **comprensione del problema**;
- Nell'**acquisizione delle informazioni**;
- Limiti di calcolo dovuti alle sue **capacità cognitive**;

Per questi motivi, ha iniziato a prendere piede un altro modello, sviluppato da Herbert Simon, che prende il nome di '**Teoria della razionalità limitata**' → l'espressione 'razionalità limitata' si usa per designare una scelta razionale che prende in considerazione i **limiti cognitivi**, ovverosia i limiti della conoscenza e della capacità di calcolo, del soggetto decisionale. La razionalità individuale è vincolata da una serie di fattori ed in particolare, noi ne consideriamo quattro:

1. **Difficoltà nell'elaborazione delle informazioni** → in questo senso, parliamo di **sovraccarico d'informazione**, che è la ricezione di più informazioni di

quelle necessarie per prendere decisioni efficaci. Piuttosto che migliorare il processo decisionale, un sovraccarico di informazioni può portare a errori, omissioni, ritardi e scorciatoie. Quindi, maggiori informazioni non necessariamente portano a decisioni ottimali e nemmeno soddisfacenti. Abbiamo utilizzato i termini 'ottimali' e 'soddisfacenti', perché nel modello della razionalità assoluta, il manager giungerà a delle scelte secondo un criterio di ottimizzazione, alla ricerca della soluzione migliore in assoluto. Mentre con il modello della razionalità limitata, il manager utilizzerà il criterio della soddisfazione, scegliendo la prima alternativa che soddisfa i requisiti del problema in misura soddisfacente, piuttosto che l'alternativa "migliore". Questo si verifica a causa del sovraccarico di informazioni;

2. **Intuizione** → è la capacità della nostra mente di capire qualcosa senza il bisogno di ragionamento consapevole. L'intuizione non è arbitraria o irrazionale (bensì la possiamo definire come quasi-razionale), perché si basa sull'esperienza pregressa che spesso rimane conservata nel subconscio. Tale esperienza pregressa prende il nome di **conoscenza tacita**, ovvero sia la saggezza appresa dall'esperienza di vita, dall'osservazione e dall'intuizione, che non è chiaramente compresa ed è quindi impossibile da trasferire ad altri.



Queste intuizioni sono, tuttavia, raramente gli unici fattori nel processo decisionale. Gli individui abbastanza spesso analizzano le informazioni disponibili, e poi si rivolgono al loro intuito per completare il processo.

3. **Emozioni** → il modello razionale neoclassico trascura di considerare gli effetti delle emozioni sul processo decisionale individuale → Le tre emozioni primarie di paura, speranza e piacere, per esempio. Le prime due sono associate alla nozione di fiducia, che è il fattore determinante nel modo in cui le persone affrontano le sfide che devono affrontare. La paura è l'assenza di fiducia;
4. **Trappola cognitiva** → gli individui prendono decisioni imperfette a causa di percezioni errate, ovvero sia gli individui pensano di prendere decisioni razionali, ma in realtà sono decisioni influenzate da una serie di pregiudizi. Quindi, nel processo decisionale entrano in gioco alcuni stereotipi di cui possiamo essere o meno consapevoli, ma che influenzano le decisioni;

5. **Persistenza dell'errore** → un altro fattore che limita la razionalità individuale nel processo decisionale è la persistenza in una linea d'azione perdente. Per capire questo elemento, pensiamo ad esempio al *perché il management continua a investire in una soluzione nonostante le prove evidenti che non funziona?* La coerenza e la persistenza sono valutate positivamente nella società attuale e a volte, semplicemente continua a sperare di poter recuperare le perdite.
-

Fino a questo momento, abbiamo parlato del processo decisionale a livello individuale, quindi possiamo spostarci al livello del gruppo → nelle organizzazioni le decisioni vengono spesso prese da gruppi di individui e di conseguenza, si possono innescare delle dinamiche di gruppo:

- **tendenza dei membri di un gruppo a reprimere opinioni divergenti** → i gruppi tendono a polarizzare le preferenze iniziali dei membri del gruppo, e le dinamiche di gruppo a volte potrebbero anche portare a decisioni più caute;
- **pressioni alla conformità** → tale pressione emerge in maniera importante in alcuni esperimenti, come ad esempio l'esperimento di Asch, il quale **dimostra come la pressione del gruppo possa influenzare le decisioni e i giudizi degli individui, anche quando si tratta di percezioni ovvie**. In sostanza, mostra come le persone siano inclini a conformarsi alle opinioni della maggioranza, anche se queste sono sbagliate.

Il modello della teoria politica

Secondo questo modello, le organizzazioni comprendono gruppi che hanno interessi, obiettivi e valori separati, e il potere e l'influenza sono necessari per prendere decisioni. I manager si trovano all'interno di un'arena dinamica in cui **competono per risorse, potere e status**. Pertanto, i manager possono attribuire grande importanza alla formazione di alleanze e alla costruzione di reti di relazioni di cooperazione con altri importanti decisori nella loro organizzazione.

Il modello Carnegie

Tale modello è stato sviluppato da alcuni studiosi (tra cui Herbert Simon) e in tale modello, le decisioni di livello organizzativo coinvolgono molti manager e la scelta finale si basa su una coalizione, un'alleanza tra numerosi manager che concordano sugli obiettivi organizzativi e sulle priorità dei problemi. Le coalizioni sono necessarie perché:

- gli obiettivi sono spesso ambigui e gli obiettivi operativi dei vari settori sono spesso incompatibili;
- i singoli manager sono soggetti a limiti cognitivi e ad altri vincoli.

Il modello del garbage can

Modello per descrivere la struttura del processo decisionale nelle anarchie organizzate, organizzazioni organiche che convivono con situazioni caratterizzate da elevata incertezza. Le caratteristiche delle anarchie organizzate sono:

- preferenze problematiche (ambiguità nei processi di decisione);
- tecnologia non chiara e poco interiorizzata;
- turnover.

Le decisioni sono il risultato di flussi indipendenti di eventi all'interno dell'organizzazione. L'organizzazione diventa un grande "contenitore dei rifiuti" nel quale i flussi si rimescolano per risolvere i problemi o lasciarli irrisolti. I quattro flussi rilevanti sono:

1. problemi;
2. soluzioni potenziali;
3. partecipanti;
4. opportunità di scelta.

Le decisioni organizzative sono disordinate, non sono il risultato di una sequenza logica e preordinata nelle sue fasi. Problemi e soluzioni potrebbero comportarsi come eventi tra loro indipendenti. Le conseguenze del processo decisionale sono:

- Le soluzioni possono essere proposte anche quando i problemi non esistono.
- Le scelte sono fatte senza risolvere i problemi.
- I problemi possono persistere senza essere risolti.
- Alcuni problemi trovano una soluzione.

Gli approcci critici allo studio del processo decisionale organizzativo sostengono che questi modelli non danno sufficiente importanza ai seguenti aspetti:

- il contesto sociale;
- gli effetti della cultura, del genere e della razza sulle decisioni;
- il modo in cui le norme e le aspettative sociali si inquadrano nella definizione del problema e del processo decisionale;
- il fatto che il potere è il fattore chiave per spiegare come vengono prese le decisioni.

A questo punto, sorge spontanea la domanda: **"Come sviluppiamo le capacità decisionali?"** Per migliorare il processo decisionale vengono utilizzate cinque tecniche:

1. brainstorming → brainstorming è una tecnica di gruppo per incoraggiare il pensiero creativo e le alternative ai problemi. Si concentra sulla generazione di idee e opzioni, piuttosto che sulla loro valutazione;
2. la tecnica della scala a pioli → questa nuova tecnica decisionale di gruppo strutturato inizia con una discussione con una diade selezionata casualmente indipendentemente da quanti membri ci sono nel gruppo. Questi due membri iniziali del gruppo discutono le ipotesi e idee. Dopo un periodo di tempo, viene quindi aggiunto un nuovo membro per formare una triade. Il nuovo membro ha un determinato periodo di tempo per presentare informazioni e idee individualmente alla diade originale, seguita da una discussione di gruppo. I nuovi membri vengono aggiunti uno alla volta nello stesso modo fino a quando tutti i membri si sono uniti al gruppo e hanno presentato le loro idee, e il gruppo le ha discusse;
3. il brainstorming mediato dal computer;
4. la tecnica del gruppo nominale → questa tecnica tenta di unire il pensiero creativo individuale con le dinamiche di gruppo. Al gruppo viene presentato un problema o una domanda. Ogni membro scrive autonomamente le proprie idee per risolvere il problema. Ciascun membro a sua volta descrive un'idea al gruppo. I membri discutono e valutano ogni idea. Ogni membro classifica in modo indipendente le idee presentate. L'idea o la soluzione con il punteggio più alto determina la decisione finale.
5. la tecnica Delphi.