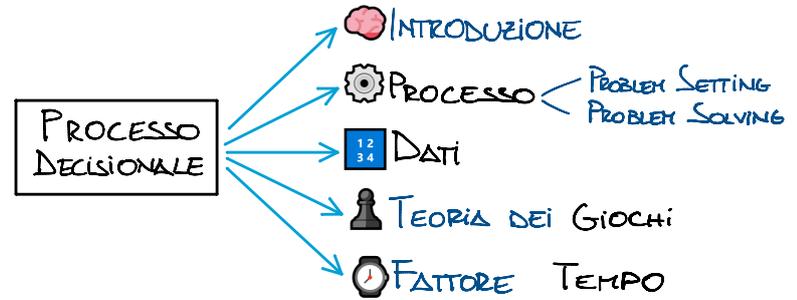


P>1.1 Introduzione al Processo Decisionale:

Agenda:

- Le decisioni nelle organizzazioni (INTRO):
 - o I processi decisionali in ambienti organizzativi complessi;
 - o Decisioni e ruoli organizzativi;
 - o La razionalità limitata;
 - o La dimensione individuale.
- Il processo decisionale;
- L'utilizzo dei dati a supporto delle decisioni;
- La teoria dei giochi;
- Il ruolo del tempo.



- > Ruolo del manager non è solo organizzare ma anche decidere.
 - Le decisioni decretano il successo o l'insuccesso delle imprese.

Processi decisionali in ambienti organizzativi complessi.

-> Le decisioni dipendono da:

- Fattori esterni;
- Percezioni;
- Procedure;
- Conflitti;
- Tempo;
- Scelte pregresse;

-> Definiamo allora il principio della razionalità limitata:

Razionalità limitata:

-> DEF:

è il concetto, o idea, secondo cui, durante il processo decisionale, la razionalità di un individuo è limitata da vari fattori: dalle informazioni che possiede, dai limiti cognitivi della sua mente, dalla quantità finita di tempo di cui dispone per prendere una decisione.

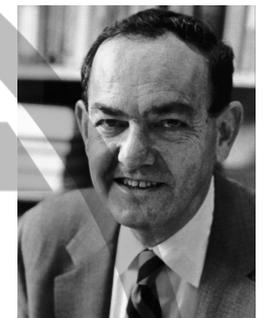
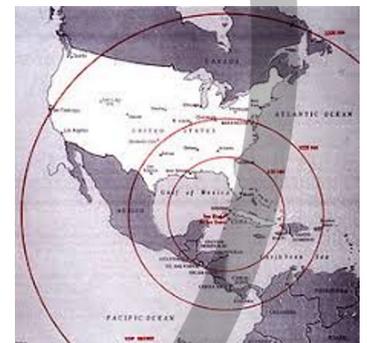
- Proposta da Herbert A. Simon.
- Problema non più modellizzabile;
- Persone che ragionano con la propria testa.

-> Esempi:

- Crisi missili di Cuba,
Data: 16 ott 1962 – 29 ott 1962
Luogo: Cuba, Mar dei Caraibi
- Disastro Challenger, 1986



(28/01/1986)
[L'esplosione del Challenger](#)



Herbert Alexander Simon

MANAGEMENT
SCIENCE

VS

RAZIONALITÀ
LIMITATA

- PROBLEMA PERFETTAMENTE
MODELLIZZABILE;
- OTTIKO RAGGIUNGIBILE;
- VINCOLI E RISORSE BEN DEFINITE;
- TEMPO "ILLIMITATO";

- PROBLEMA MOLTO COMPLESSO;
- OTTIKO NON SEMPRE ESISTENTE;
- TEMPO LIMITATO;
- FATTORE UMANO.

-> Vediamo adesso come affrontare le tipologie delle decisioni, li collegamento tra rischio/ incertezza & ruoli organizzativi, la gestione dei conflitti organizzativi con la **razionalità limitata**.

Tipologia di decisioni:

PROGRAMMATE:

- o Problemi **ripetitivi** e ben definiti, metodologie di risoluzione consolidate
- o Criteri di scelta univoci, **informazioni disponibili**
- o Fase di problem setting minimale, focus su **problem solving**

NON PROGRAMMATE:

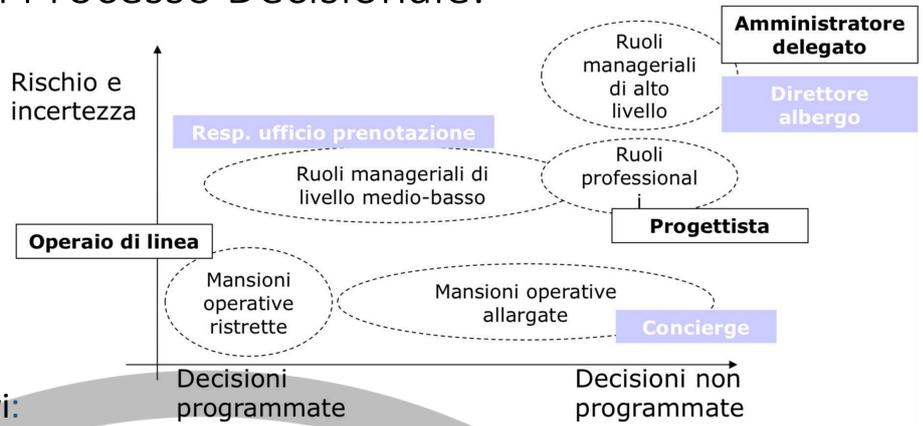
- o Decisioni nuove, **assenza di preparazione** specifica
- o **Mancanza di metodologie** e procedure
- o Nessuna esperienza pregressa
- o **Scarsa reperibilità di informazioni**

P>1.2 Introduzione al Processo Decisionale:

Rischio e incertezza, ruoli organizzativi

-> L'incertezza e il rischio ambientale:

- **Influenzano** le decisioni;
- **Dipendono** dal **tipo** di decisione (alti a livello manageriale, bassi a livello operativo);
- Dipendono dal **ruolo**;



Gestione dei conflitti organizzativi:

-> **DEF CONFLITTO ORGANIZZATIVO:** è un conflitto che si genera in seguito a decisioni in parziale o totale contrasto tra loro.

Fonti:

- Scomposizione obiettivi;
- Differenziazione;
- Interdipendenza dei compiti;
- Accesso a risorse limitate (condivisione risorse);

Tempo:

-> Obiettivi:

- **VELOCITÀ:** Portare a termine un'obiettivo prestabilito => il manager superiore impone una decisione;
- **CONSENSO:** si vuole preferire il consenso tra i manager => si sacrifica la velocità trovando un consenso.

-> Bisogna trovare un trade-off velocità-consenso decisionale;

-> Influenzato da:

- Delega;
- ICT;

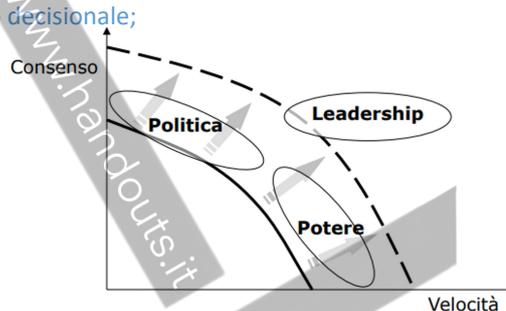
-> La non scelta è una scelta.

Risoluzione conflitti:

-> Tramite tre possibilità:

- Potere (orizzontale/ verticale) (VELOCITÀ);
- Politica (mediazione) (CONSENSO);
- Leadership (miglioramento del trade-off);

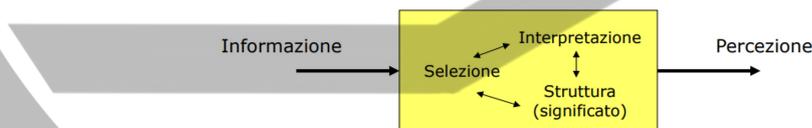
-> Non sono mutuamente esclusivi.



Percezione:

-> Ruolo della percezione nella gestione dei conflitti è la mentalità con cui le persone affrontano i problemi decisionali.

-> **DEF:** modalità cognitive con cui le persone assumono ed elaborano le informazioni



La dimensione individuale - Approcci alle decisioni:

-> Ogni individuo approccia ad una decisione in maniera differente dagli altri.

=> Le scelte che prendono le persone sono legate anche alla dimensione dell'individuo.

-> Tre possibili approcci (Mintzberg, 1990):

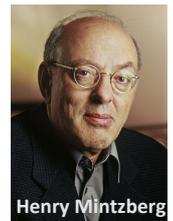
-> possono essere combinati.

- Thinking first (pensare prima di agire);
- Doing first (agire subito);
- Seeing first (l'approccio dei visionari);

-AD OGNI APPROCCIO CORRISPONDE UN DETERMINATO PROCESSO DECISIONALE:

APPROCCIO

PROCESSO DECISIONALE



Henry Mintzberg

THINKING FIRST:

-> **DEF:** "Pensare prima di agire"

- **Comprendere** obiettivi e vincoli, **modellizzare, poi agire**;
- 4D: Define -> Diagnose -> Design -> Decide;
- Descrizione e comunicazione analitiche-logiche-verbali;
- **Disponibilità di dati** chiari e dettagliati (prerequisito);

- Analitico e modellistico;
- > Forte componente di problem setting;
- Problem setting e problem solving;
- Metodo tradizionale;

-> Poco riscontro nelle organizzazioni reali

P>1.3 Introduzione al Processo Decisionale:

Processo decisionale:

1. INTELLIGENCE:

- > **DEF: Percezione del problema/minaccia/opportunità**
- > **Modellizzazione:**
 - Definizione degli obiettivi;
 - Identificazione dei vincoli;

2. DESIGN:

- > **Fase1: Generazione delle alternative;**
 - Razionalità PERFETTA (teorica),
(Problemi reali non permettono di attuarla):
 - percezione
 - capacità e competenze
 - costo di acquisizione/elaborazione delle informazioni
 - Razionalità LIMITATA:
 - Implicazioni;
 - ricerca **sequenziale** delle **alternative**;
 - criterio di "**soddisfazione**": seleziono alternativa migliore che corrisponde all'ottima nella razionalità perfetta;
 - aspirazione (livello minimo di soddisfazione);
 - criteri **euristici** di scelta;
 - possibili **ricicli**;

-> Fase2: Valutazione degli effetti:

- Analisi dei risultati previsti per ogni alternativa;
- Di cosa bisogna tenere conto durante la scelta dell'alternativa migliore:
 - **Natura** del problema (rischio e incertezza);
 - Influenza degli **altri attori** (teoria dei giochi);
 - Ruolo del **tempo** (modello di Ansoff);

3. CHOICE:

- > **DEF:** scelta alternativa migliore.
- > Razionalità limitata:
 - Criterio di soddisfazione;
 - **Difficoltà** di una scelta **oggettiva**;
 - Possibile assenza di un'alternativa **dominante**;
- > Non esiste la "non-scelta": non decidere significa optare per l'alternativa "zero"

4. IMPLEMENTATION:

- > **DEF:** fase in cui si implementa l'alternativa scelta;
- > **Procedura:**
 - Programmazione delle azioni
 - Realizzazione delle azioni
- > Approccio: top - down;
- > Esigenza di coordinamento a due livelli:
 - Integrazione tra decisore ed esecutori;
 - Coordinamento tra esecutori;

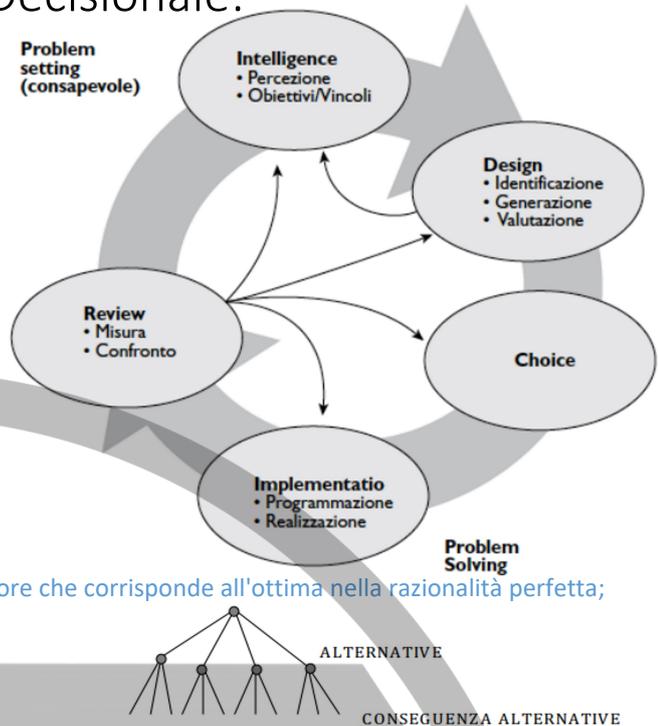
5. REVIEW:

- > **DEF:** fase in cui si controllano i risultati e se non si è arrivati al risultato si riprende parte del ciclo:
 - **Misurazione** degli effetti (indicatori)
 - **Reporting**
 - **Valutazione** (Confronto con obiettivi e vincoli e individuazione degli scostamenti) -
- > Sistemi di controllo (simil);
- > Osservazioni:
 - cause degli scostamenti => posso tornare indietro (è un cerchio)
 - problemi di misura e controllo;
 - circolarità del processo decisionale;
 - processo decisionale come processo di controllo;

Cause degli scostamenti:

- > **DEF:** Cause degli scostamenti, del non raggiungimento dell'obiettivo,
 - Errori di misura;
 - Errori di programmazione ed esecuzione;
 - Errori di modellizzazione;
 - Errori nella definizione di obiettivi e vincoli;

=> Feed-back su tutte le fasi del processo decisionale, e si ritorna alla fase in cui è stato commesso l'errore e si procede.



www.handouts.it



- Scelta dipendente da:
- **Preferenze** del decisore;
 - **Stato d'animo**;
 - **Dinamiche organizzative**;

P>1.4 Introduzione al Processo Decisionale:

DOING FIRST:

-> **DEF:** Approccio che prevede di trovare una scelta migliore "per tentativi",

-> Caratteristiche:

- Cause utilizzo: Mancanza di **tempo**/ difficoltà di modellizzazione/ poco accesso info;
- **Learning by doing** (artigiano);
- **Processo:** Azione -> Selezione -> Memoria;
- **Esperienza**;
- Adatto a situazioni **nuove**, ma che si ripeteranno in futuro;
- Ammissibilità dell'errore e **reversibilità** della **decisione**;

- Azione immediata;
- Problem solving;
- Sperimentazione;
- Decisore solitamente salta il problem setting;

Processo decisionale:

- **AZIONE:** è l'implementazione immediata dell'alternativa;
- **SELEZIONE:** conferma o meno dell'alternativa perseguita;
- **MEMORIA:** apprendimento dai tentativi ed errori



SEEING FIRST:

-> **DEF:** L'approccio del visionario, si prendono le scelte avendo la visione d'insieme degli obiettivi che si vogliono realizzare.

-> Caratteristiche:

- Sviluppo di una vision (metafora dell'artista/scienziato);
- **Processo:** Preparazione -> Incubazione -> Illuminazione -> Verifica;
- Descrizione e comunicazione sintetiche-pittoriche-visuali non verbali;
- Tipico del processo di "sviluppo di nuovi prodotti";

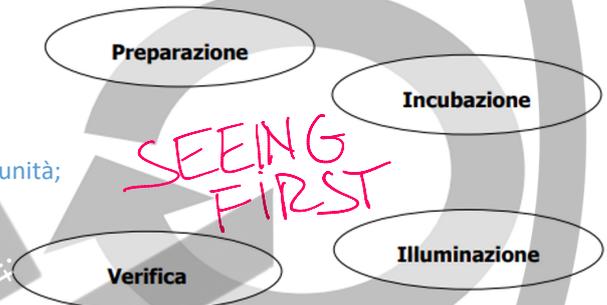
- Viene identificata una soluzione "a priori";
- Focus: problem solving;
- Implementazione della soluzione individuata;

-> Diverso da doing first perché in questo caso sono sicuro che la soluzione sia la definitiva, mentre nel doing first sono consapevole che sto andando a tentativi.

-> Realtà imprenditoriali.

Processo decisionale:

- **PREPARAZIONE:** accumulo conoscenze ed esperienze
- **INCUBAZIONE:** contatto con situazione stimolante;
- **ILLUMINAZIONE:** soluzione al problema o idea per cogliere opportunità;
- **VERIFICA:** analisi difficoltà, elaborazione di un piano di azione



Confronto:

-> Applicabilità:

- Thinking first: imprese **medio-grandi** e pubblica amministrazione (**PA**);
- Doing first: **micro** imprese e cultura **artigianale**;
- Seeing first: imprenditore e **start-up**;

-> Coesistenza all'interno delle imprese (no rigida esclusività);

-> Direzioni di cambiamento:

- **PMI:** prevalenza del Doing First a introduzione di processi strutturati di tipo Thinking first;
- **Grandi imprese:** tendenza al Thinking first a stimolare la creatività individuale e di gruppi attraverso Seeing first;

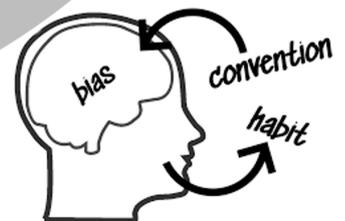
Bias cognitivi:

-> **DEF:** distorsioni che le persone attuano nelle valutazioni di fatti/avvenimenti.

-> Possono essere riconducibili a tre categorie:

- Ipotesi precedenti;
- Insensibilità alla probabilità d'esito;
- Illusioni di gestibilità.

=> Possono alterare l'acquisizione di informazioni (es., bias di conferma), l'elaborazione delle informazioni (es., legge dei piccoli numeri), e l'analisi del risultato (es., pensiero illusorio e "col senno di poi").



P>1.5 Introduzione al Processo Decisionale:

EVITARE L'INFORMAZIONE	Tendenza ad evitare informazioni che potrebbero generare disagio o dissonanza;
BIAS DI CONFERMA	tendenza a ricercare informazioni coerenti con le proprie convinzioni o ipotesi;
DISPONIBILITÀ	Tendenza a giudicare un evento come probabile o frequente a seconda della facilità di ricordarlo o immaginarlo.
INFORMAZIONI SALIENTI:	Tendenza ad attribuire maggior peso ed informazioni "concrete", piuttosto che su informazioni "astratte";
CORRELAZIONE ILLUSORIA:	Tendenza a credere due variabili correlate quando non lo sono;
ANCORAGGIO E ADATTAMENTO	Tendenza ad affidarsi eccessivamente (ancorarsi) a un'informazione (o sua parte) quando si prende una decisione.
RAPPRESENTATIVITÀ	Tendenza ad assumere una comunanza tra oggetti o situazioni simili.
LEGGE DEI PICCOLI NUMERI:	Tendenza a considerare i piccoli campioni come rappresentativi delle popolazioni da cui sono stati ricavati.
FALLACIA DEI COSTI AFFONDATI:	Tendenza a presentare attenzione alle informazioni sui costi (o in altri termini, sugli sforzi) già sostenute e che non possono essere recuperati in misura significativa nelle decisioni correnti.
CONSERVAZIONE:	Mancato aggiornamento delle opinioni o delle convinzioni delle persone quando ricevono nuove informazioni.
TROPPIA SICUREZZA (Over confidence):	Tendenza ad essere eccessivamente sicuro dei propri comportamenti, opinioni e attributi.
PENSIERO ILLUSORIO:	Tendenza a dirigere la decisione verso ciò che il soggetto desidera.
ILLUSIONE DEL CONTROLLO:	Tendenza a credere di poter controllare, o almeno di poter influenzare, risultati sui quali è dimostrato di non poter avere alcuna influenza.
ERRORE FONDAMENTALE DI ATTRIBUZIONE:	Tendenza a credere che le azioni delle persone riflettano ciò che sono, sovrastando il ruolo del comportamento e sottostimando la situazione o il contesto.
"COL SENNO DI POI" (Hindsight bias):	Tendenza a pensare che gli eventi che si sono verificati siano più prevedibili di quanto non lo fossero in realtà prima che si verificassero.