

Le concezioni del processo decisionale

Agenda

- Vi sono modi diversi di decidere / di concepire e di interpretare i processi decisionali?
 - E' possibile migliorare la comprensione (e l'efficacia) dei processi decisionali?
 - Perche' lo studio dei processi decisionali e' importante nelle scienze sociali?
-

La disputa

□ William:

- l'impresa deve adattarsi all'ambiente esterno (mercato, tecnologia, società, istituzioni etc.)
 - la decisione organizzativa / strategica deve dipendere dall'analisi della situazione di contesto
 - esiste una configurazione organizzativa (decisione) "ottimale"
-

La disputa

□ Paula:

- e' decisiva la individualita' delle persone
 - occorre tenere conto del lato emotivo, psicologico, dei soggetti
 - non e' l'ambiente a vincolare la decisione organizzativa
 - le decisioni vengono razionalizzate ex-post, gli obiettivi organizzativi vengono "scoperti" dopo che l'azione e' stata svolta
 - l'incertezza e la complessita' vanificano ogni tentativo di pianificazione e di razionalita' ex-ante
-

La disputa

□ Thomas:

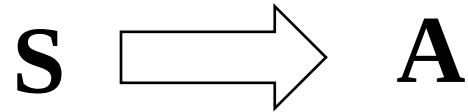
- l'impresa “crea” il suo ambiente
- l'ambiente presenta vincoli ma anche opportunità
- occorre partire dagli obiettivi, i quali rappresentano una “risultante” dell'influenza “politica” di numerosi soggetti, interni ed esterni
- gli obiettivi e le relazioni mezzi-fini non sono perfettamente chiari, ma evolvono in un percorso euristico (di apprendimento)
- non esiste una decisione ottimale, ma si può valutare la coerenza tra mezzi e obiettivi

Tre concezioni del sistema sociale (e del processo decisionale)

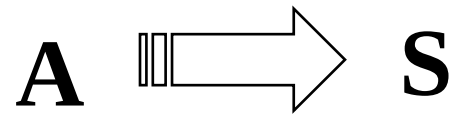
- SISTEMA PREDETERMINATO (William)
 - Meccanicismo, Funzionalismo
 - La decisione come meccanismo razionale, pianificabile ex-ante
- SISTEMA EMERGENTE (Paula)
 - Soggettivismo / Costruttivismo
 - La decisione come costruzione soggettiva della realtà, razionalizzata (e istituzionalizzata) ex-post
- SISTEMA COME PROCESSO (Thomas)
 - Logica processuale
 - La decisione come processo di scelta in condizioni di razionalità limitata e intenzionale

Il rapporto tra azione e struttura

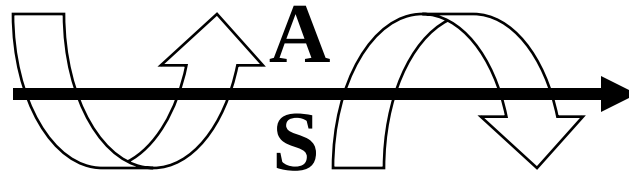
- Sistema predeterminato rispetto agli attori



- Sistema prodotto dall'interazione degli attori



- Sistema come processo (di azioni e decisioni)



Concezione Meccanicistica (William)

- La metafora della macchina
- La razionalità oggettiva
 - Microeconomia neoclassica
- Massimizzazione di efficacia ed efficienza
- Coordinamento unico e predefinito
- Principi universali di organizzazione

Concezione Meccanicistica

- Deviazioni non ammesse
- Scostamenti dovuti al fattore umano
- Visione dell'organizzazione
 - Mansione come unita' elementare
 - attribuzione stabile di compiti elementari
 - Struttura come gerarchia di mansioni
 - Criterio di valutazione: rendimento

Il Taylorismo: i principi

- Codificazione della conoscenza
- Selezione “scientifica” dei lavoratori
- Addestramento
- Separazione tra decisione (direzione / pianificazione) ed esecuzione

Concezione Organicistica

- La metafora biologica
- Le funzioni e requisiti funzionali
 - integrazione e adattamento
- Più modi di coordinamento, un modo ottimo

Concezione Organicistica

- Programma flessibile
- Valorizzazione delle devianze funzionali
- Analisi della “org. informale”
- Ruoli
- Struttura dei ruoli
- Valutazione: requisiti funzionali

La concezione processuale (Thomas)

- Razionalità intenzionale e limitata (Simon)
 - Orientamento allo scopo
 - gli attori sono socialmente competenti (Giddens)
 - Conoscenza imperfetta delle premesse decisionali, delle alternative di scelta, dei rapporti strumentali, degli obiettivi
 - Causazione adeguata

La concezione processuale

- Non è possibile massimizzare: l'azione organizzativa (e sociale) è orientata verso esiti *soddisfacenti*
- Rifiuto della reificazione e della separazione tra attori e sistema
- L'azione organizzativa (e sociale) come percorso *euristico di regolazione*
 - *l'importanza del potere*
- Il sistema organizzativo (e sociale) come *processo di azioni e decisioni*

Concezione soggettivista (Paula)

- ❑ Enfasi sulla soggettività, sulle strategie individuali, sugli aspetti emozionali
 - es: il “Garbage Can Model” (Cohen)
 - es: l’approccio di Langley-Mintzberg
- ❑ Organizzazione come tipizzazione di significati condivisi e comportamenti ricorrenti
- ❑ Istituzionalizzazione
- ❑ Indeterminatezza degli esiti
- ❑ Struttura come insieme di ruoli assunti
- ❑ Razionalità a posteriori
 - sia a livello individuale, sia a livello collettivo

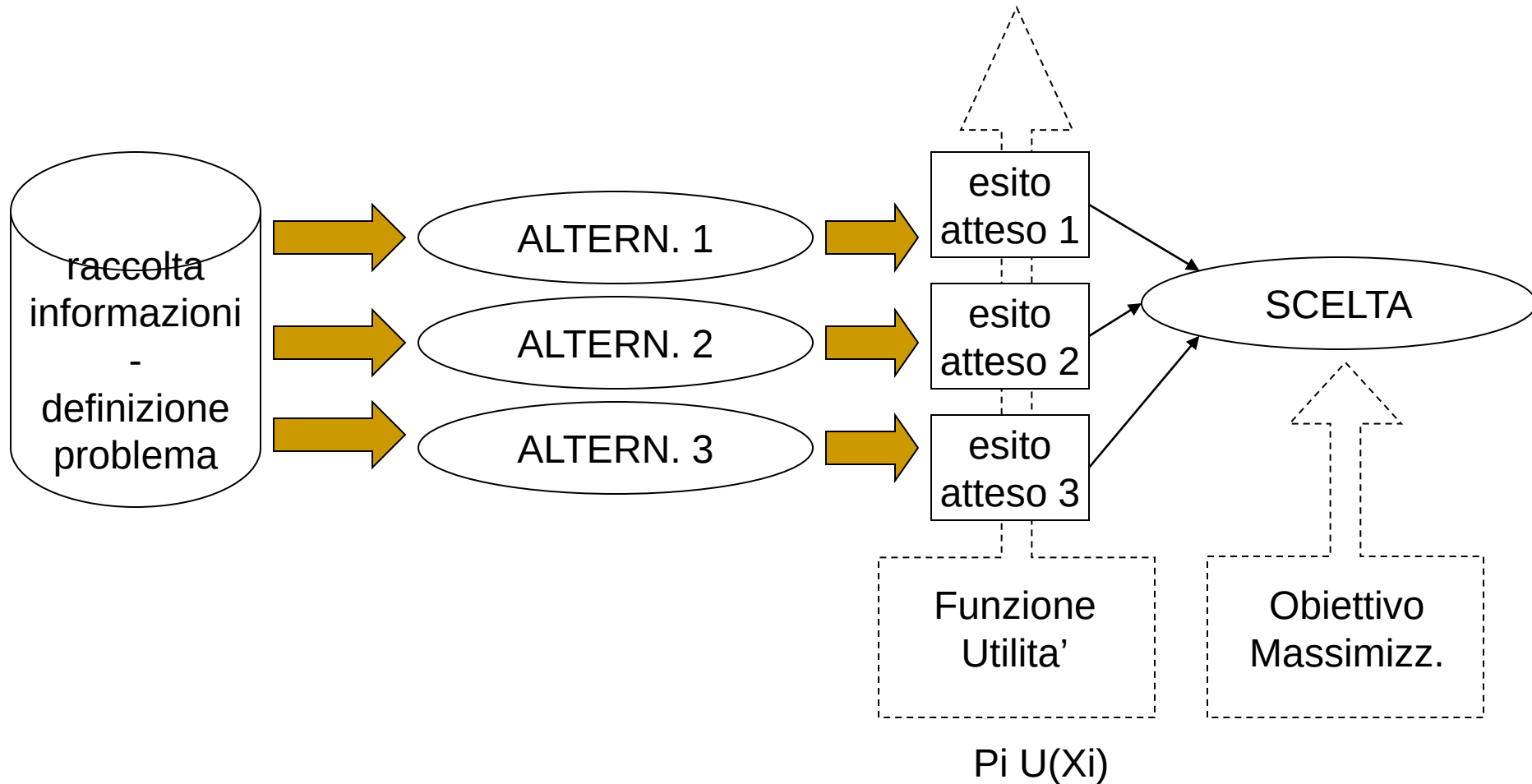
Ricapitolando ...

visioni epistemologiche diverse ..

.. generano modi diversi di concepire:

- i processi decisionali
- i fenomeni organizzativi
- il rapporto tra azione e struttura, tra attore e sistema
- e, piu' in generale, i fenomeni sociali

Un passo indietro: la decisione secondo una concezione di razionalità “forte”



Scelta razionale “pura”: assunzioni

- le preferenze sono note, precise, coerenti, stabili, condivise
- le alternative e le conseguenze (e/o le relative probabilità) sono perfettamente definite, e i decisori ne hanno perfetta conoscenza
- la strategia (regola) decisionale è “ottimizzante”
- In molte situazioni reali, tuttavia:
 - non conosciamo l'esatta distribuzione delle probabilità
 - non conosciamo tutti gli esiti possibili
 - abbiamo incertezza sulle preferenze
 - le situazioni decisionali coinvolgono più decisori
 - c'è incertezza sulla regola decisionale più appropriata

Scelta razionale

- ❑ Questioni fondamentali:
 - le ALTERNATIVE: quali azioni sono possibili?
 - le ASPETTATIVE: quali conseguenze future possono derivare da ciascuna alternativa?
 - le PREFERENZE / OBIETTIVI: che valore ha per il decisore ciascuna aspettativa?
 - la REGOLA DECISIONALE: come si compie una scelta tra le alternative possibili, tenuto conto delle preferenze?

Rischio e valore atteso

■ Preferite:

- A) avere il 50% di probabilità di vincere 20 mila euro?
oppure
 - B) essere sicuri al 100% di vincere 10 mila euro?
-

Rischio e valore atteso

■ Preferite:

- C) avere il 50% di probabilità di perdere 20 mila euro?
oppure
 - D) essere sicuri di perdere 8 mila euro?
-

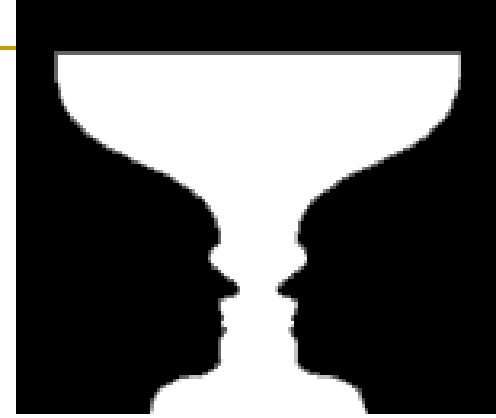
Rischio e valore atteso

- ❑ In condizioni di incertezza
 - tendiamo ad essere avversi al rischio quando ci attendiamo una conseguenza positiva ..
 - .. e ad essere risk-takers quando ci attendiamo di una conseguenza negativa
- ❑ il modello della razionalità “forte” non spiega adeguatamente il modo in cui le persone (e le organizzazioni) realizzano i loro processi decisionali

Razionalità limitata e intenzionale

- ❑ azioni orientate verso obiettivi
 - la definizione degli obiettivi e' parte integrante (e fondamentale del processo decisionale)
- ❑ limiti cognitivi e informativi
 - ❑ problemi di attenzione
 - tempo e capacità di attenzione come risorsa scarsa
 - ❑ problemi di memoria
 - limitazioni nella capacità (quantitativa, di accuratezza e di velocità) di stoccaggio e di recupero informazioni
 - ❑ problemi di comprensione
 - limitazioni nella capacità di sintesi, di organizzazione, di connessione di informazioni
 - ❑ problemi di comunicazione
 - la specializzazione del lavoro rende più difficile la condivisione di informazioni tra culture, professionalità, gruppi, soggetti diversi

Framing



■ I “frames”

- Usare frames è indispensabile per semplificare la realtà ..
 - .. ma ogni frame lascia solo una visione parziale dei problemi
 - La non consapevolezza del fatto che usiamo frames per decidere può portare a notevoli distorsioni
 - È importante saper scegliere consapevolmente dei “buoni” frames per le proprie decisioni
- Che cosa è un frame? Come lo si analizza?
-

Esercizio 1A

Hai deciso di andare a teatro a vedere uno spettacolo e hai comprato in prevendita il biglietto per 50 euro.

Entrando a teatro ti accorgi che hai perso il biglietto. Saresti disposto a pagare altri 50 euro per assistere allo spettacolo?

SI

NO

NOTA: E' chiaro che è difficile decidere senza sapere di quale spettacolo si tratta, e fino a che punto ti interessa. Considera che avevi pagato 50 euro per vederlo: cerca quindi di immedesimarti in una situazione realistica per te e di prendere comunque una decisione.

Esercizio 1B

Hai deciso di andare a teatro a vedere uno spettacolo il cui biglietto costa 50 euro

Poco prima di entrare a teatro ti accorgi che hai perso 50 euro dal tuo portafogli. Saresti ancora disposto ad andare ad assistere allo spettacolo (ammesso che tu abbia con te contante a sufficienza)?

SI

NO

NOTA: E' chiaro che è difficile decidere senza sapere di quale spettacolo si tratta, e fino a che punto ti interessa. Considera che avresti pagato 50 euro per vederlo: cerca quindi di immedesimarti in una situazione realistica per te e di prendere comunque una decisione

Risultato

- esercizio A: Il 38 % delle persone risponde NO
- esercizio B: Il 17 % delle persone risponde NO

N.B. la differenza è statisticamente significativa

... eppure i termini essenziali del problema sono gli stessi ..

PERCHE' (IN CHE SENSO) I TERMINI ESSENZIALI DEL
PROBLEMA SONO GLI STESSI?

CHE COSA CAMBIA, IN REALTA'?

PERCHE' LE RISPOSTE SONO DIVERSE?

Framing: i “confini”

1. i “CONFINI” del problema

- definiscono ciò resta “dentro” alla nostra considerazione del problema, rispetto a ciò che ne resta “fuori”
 - Nell’esercizio 1A, tutto il denaro (50 di biglietto perso + 50 per il nuovo biglietto) rientra dentro al “confine” del problema
 - Nell’esercizio 1B, solo il denaro speso per il biglietto (e non anche quello perso casualmente) rientra dentro al confine del problema, che quindi è più “ristretto”

I confini del problema

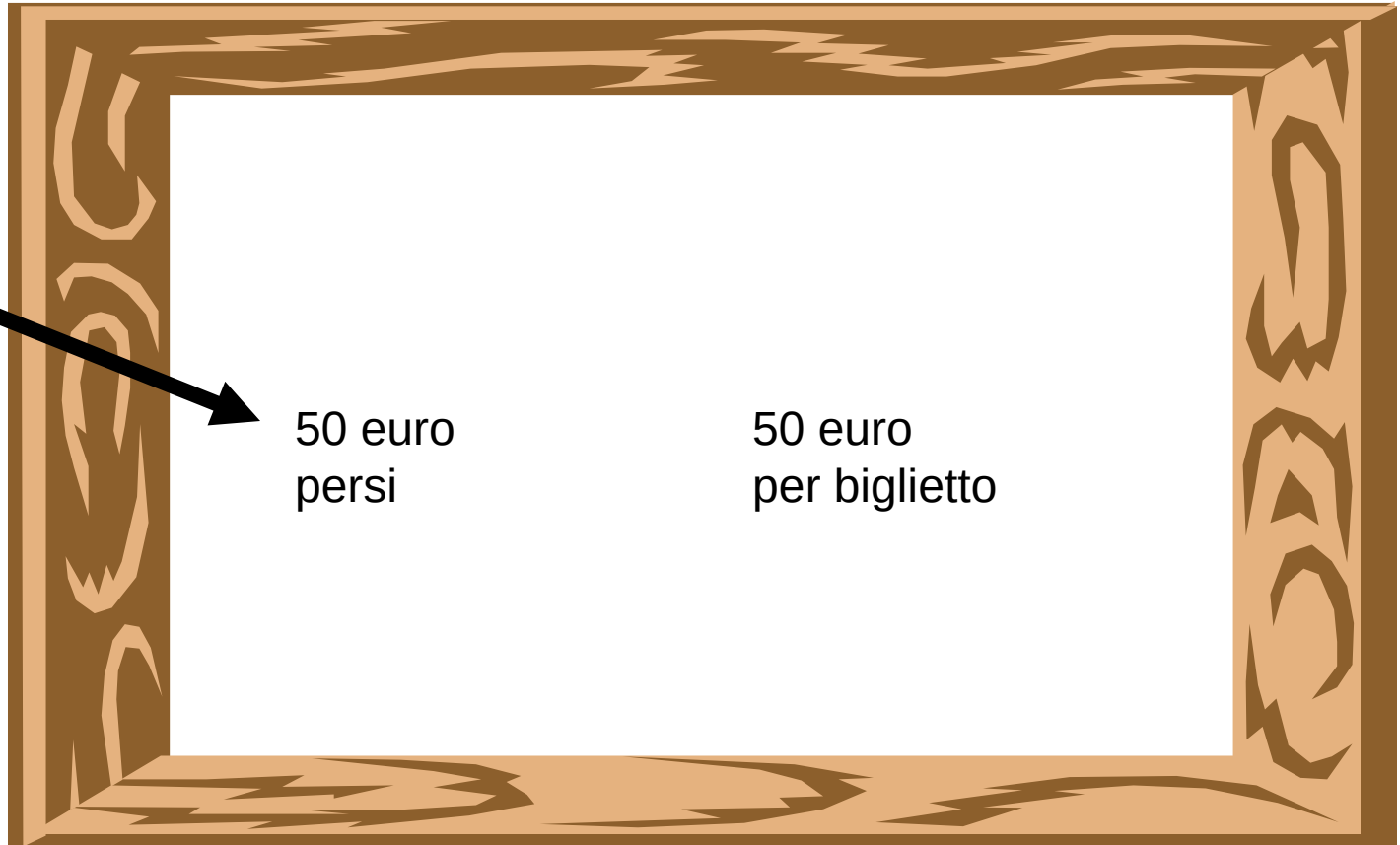
problema: quanto mi costa questo spettacolo?

50 euro
persi



50 euro
persi

50 euro
per biglietto



I “confini”: problemi cognitivi tipici

- ❑ Non essere consapevoli dei confini che si stanno implicitamente usando
- ❑ Tracciare confini troppo ristretti o non adeguati al problema
- ❑ Tracciare confini troppo ampi, o non tracciare confini che invece dovrebbero essere tracciati
- Esempio: la “sunk-cost fallacy”
 - ❑ L'esempio della acciaieria
 - ❑ Il “disposition effect”

*“When you find yourself in a hole,
the best thing you can do is stop digging” (Warren Buffet)*

Sunk Costs Fallacy

Example

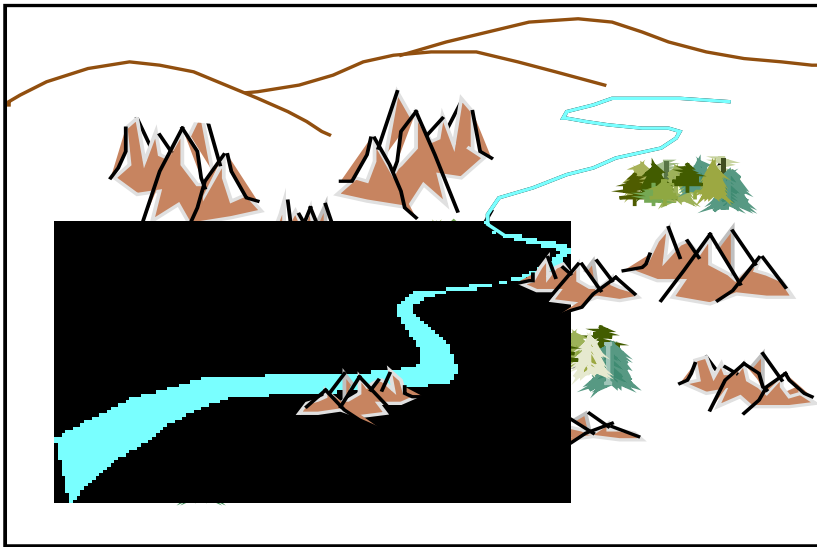
- A major US steel company could save hundreds of thousands of dollars every year by replacing its hot-metal mixing technology with a new, more efficient one
 - The move was approved only after considerable delay because senior engineers complained that the analysis “did not include the cost of the hot-metal mixers” which had been purchased for 3 million just a few years before
-

Disposition Effect:

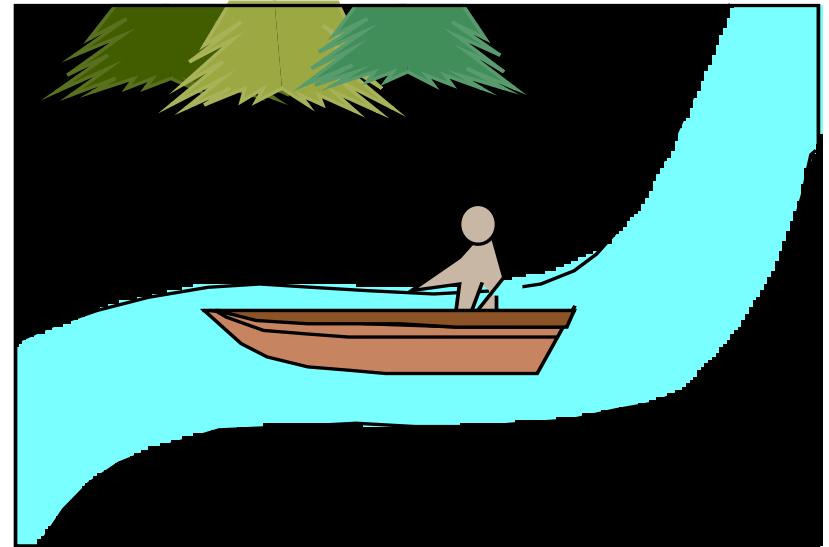
Example

- Studies show that investors tend to keep losing stocks for a longer time (124 days), than winning stocks (104 days). Why?
- Investors expect losing stocks to “bounce back”, but data clearly show that this is not the case: stocks coming from a “winning” trend tend to gain more than stocks coming from a “losing” trend (11.5% vs. 5%). So, why investors keep losing stocks for a longer time? They should keep them for a *shorter* time!
- The average investor usually wants to “recover” the losses. He makes his investment decisions based on past gains/losses, not on *actual* future gains/losses

Framing: i confini: problemi tipici

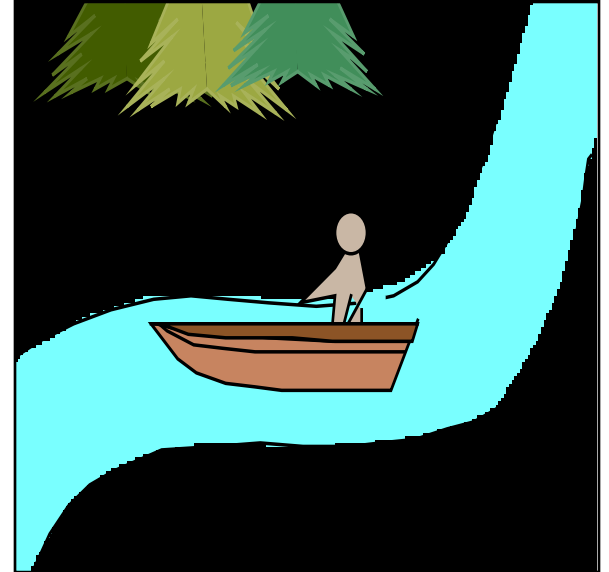
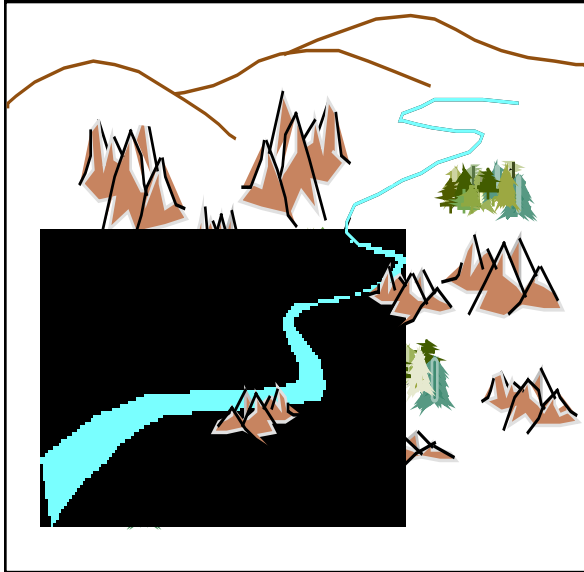


frame troppo ampio



frame troppo ristretto

Framing: i confini: problemi tipici



Esercizio 2A

Immaginate di essere un medico oncologo. Il problema è scegliere la cura per un tumore al fegato. I dati statistici (affidabili) dicono che:

Su 100 persone sottoposte ad operazione chirurgica, 10 muoiono durante l'operazione, 32 muoiono nel giro di 1 anno e 66 muoiono nel giro di cinque anni.

Su 100 persone sottoposte a un trattamento mediante radiazioni, nessuna muore durante il trattamento, 23 muoiono nel giro di 1 anno, 78 muoiono nel giro di cinque anni.

Quale cura suggerireste ai vostri pazienti?

CHIRURGIA

RADIAZIONI

Nota: Il totale non fa 100 perché i dati si intendono cumulativi

(ad esempio, nel caso della chirurgia, si hanno 10 decessi durante l'operazione, più altri 22 nel primo anno per un totale di 32, più altri 34 nei primi cinque anni, per un totale di 66)

Esercizio 2B

Immaginate di essere un medico oncologo. Il problema è scegliere la cura per un tumore al fegato. I dati statistici (affidabili) dicono che:

Tra 100 persone sottoposte ad operazione chirurgica, 90 sopravvivono all'operazione, 68 sopravvivono per circa 1 anno, e 34 sopravvivono per circa cinque anni.

Tra 100 persone sottoposte a un trattamento mediante radiazioni, tutte e 100 sopravvivono durante il trattamento, 77 sopravvivono per circa 1 anno, e 22 sopravvivono per circa cinque anni.

Quale cura suggerireste ai vostri pazienti?

CHIRURGIA

RADIAZIONI

Risultato

A: Il 50 % dei *medici* risponde CHIRURGIA !!

B: Il 84 % dei *medici* risponde CHIRURGIA !!

... eppure le domande sono identiche !!!!

(nel senso che forniscono informazioni equivalenti, e chiedono di prendere la medesima decisione nella stessa situazione)

PERCHE' LE RISPOSTE SONO DIVERSE?

Framing: punti di riferimento

1. I “CONFINI” del problema

2. I “PUNTI DI RIFERIMENTO”

- Ovvero i *parametri* che si usano per definire il successo o il fallimento di una certa decisione
- Nell'esempio 2A, il riferimento è il decesso . Le due cure sono viste come equivalenti
- Nell'esempio 2B, il riferimento è la sopravvivenza. Il rischio legato alla chirurgia è visto con maggior favore.
 - L'esempio della compagnia telefonica

The phone company example

“It’s not often you get good news instead of a bill, but we’ve got some for you. If you’ve heard all those rumors about your basic cable rate going up to \$10 or more a month, you can relax: ***it’s not going to happen!***”

The *great news* is [...] the rate for basic cable is increasing only \$2 a month

Storer Cable Communications,
Louisville, Kentucky

Esercizio 3A

Sei in un negozio per comprare un orologio che costa 90 euro. Mentre aspetti di essere servito arriva un tuo amico e ti dice che lo stesso identico orologio si trova in un altro negozio per 70 euro a tre isolati di distanza. Tu sai che la affidabilità, la cortesia e il servizio nei due negozi sono assolutamente identici.

Sei disposto a fare piedi i tre isolati di distanza per risparmiare 20 euro?

SI

NO

Esercizio 3B

Sei in un negozio per comprare un gioiello che costa 1.500 euro. Mentre aspetti di essere servito arriva un tuo amico e ti dice che lo stesso identico gioiello si trova in un altro negozio per 1.470 euro ma a tre isolati di distanza. Tu sai che la affidabilità, la cortesia e il servizio nei due negozi sono assolutamente identici.

Sei disposto a fare a piedi i tre isolati di distanza per risparmiare 30 euro?

SI

NO

Risultato

- esercizio A: Il 90 % delle persone risponde SI
- esercizio B: Il 50 % delle persone risponde SI

... eppure i termini essenziali del problema sono identici!

in che senso i termini sono identici?

Che cosa cambia in realtà?

E' "RAZIONALE" CHE LE RISPOSTE SIANO DIVERSE?
PERCHE' LE RISPOSTE SONO DIVERSE?

Framing: unità di misura

1. I “CONFINI” del problema
2. I “PUNTI DI RIFERIMENTO”

3. LE “UNITA’ DI MISURA”

- La differenza a favore delle risposte SI nel caso A è dovuta all’uso di una certa *unità di misura* (la percentuale risparmiata). Se usassimo un’altra unità di misura (es: il valore assoluto) avremmo risposte diverse.
-

Japan Airlines

- A Japan Airlines pilot, in 1968, on a flight from Tokyo to S. Francisco, due to communication failure with the control tower, brought his DC8 down through low clouds, three miles short of the runway and made a “perfect” water landing, in S. Francisco bay. No one was injured. He is reported to have framed his error as a *percentage* in discussing it with the media: “***Considering that I traveled all the way from Tokyo, how much did I miss by?***”
 - His superiors weren’t entirely convinced. He was demoted to copilot and restricted to intra-asian routes.
-

Framing: metafore

1. I “CONFINI” del problema
2. I “PUNTI DI RIFERIMENTO”
3. LE “UNITA’ DI MISURA”

4. LE METAFORE

- le metafore come “lenti” attraverso cui vedere e analizzare le situazioni: pensare a qualcosa nei termini di qualcos’altro che conosciamo meglio
 - l’esempio della James River Corporation
 - metafore molto radicate diventano “schemi mentali”, difficili da cambiare, pericolosi perché rigidi e inconsapevoli
-

Metaphors; JR example

- In 1984 James River Co., a US paper product manufacturer (napkins, paper towels etc.) tried to break into the rich New England market, where it would face the competition of P&G and Scott Paper. R.L. Singer, the vice-president, told an interviewer that he believed marketing was like war:
- “the classical principles of warfare are keys to the success of major marketing campaigns. You need good intelligence, sound planning, security and surprise, concentration of forces, exploitation of break-throughs, protection of your flanks, motivation of the troops ..”

Metaphors; JR example

- Here is the steps he took:
 - ❑ the new production facility in Maine was closed to all outsiders
 - ❑ employees were instructed not to discuss the product launch even with family members
 - ❑ the project task force was segregated from the rest of the company
 - ❑ absolutely no test marketing was conducted
-

Framing: pericoli e indicazioni

- ❑ Tendiamo a vedere la realtà usando un solo frame alla volta, senza renderci conto che ci possono essere altre prospettive
 - ❑ la non consapevolezza è il maggior rischio da evitare
- ❑ Una volta abituati ad un tipo di frame, è molto difficile cambiare
 - ❑ ogni frame può essere adatto ad una certa situazione, ma inadatto ad altre
- ❑ La maggior parte dei problemi dovrebbero essere esaminati usando diversi frame, ma questo è difficile
 - ❑ nessun frame può catturare completamente un problema

Comunicazione e negoziazione

- ❑ Comprendere i frames altrui consente di:
 - comunicare in modo più efficace
 - prevedere le decisioni e i comportamenti delle controparti
 - convincere e persuadere gli altri, migliorare la propria posizione nei processi negoziali



Conoscere il proprio frame

- ❑ E' difficile perché non siamo abituati a pensare al nostro frame
- DOMANDE UTILI PER L'ANALISI DEL PROPRIO FRAME:
 1. Quale è il problema da affrontare (la decisione da prendere)?
 2. Quali confini sto ponendo (quali aspetti restano fuori dalla mia considerazione)?
 3. Quali riferimenti e quali unità di misura sto usando per valutare il successo e il fallimento?
 4. Quale metafora sto usando?
 5. Perché penso alla questione nel modo in cui sto facendo?
 6. Il mio frame che cosa enfatizza?
 7. Il mio frame che cosa minimizza?
 8. Altri nel mio settore pensano alla questione in modo differente da come faccio io?
 9. Posso sintetizzare il mio frame con uno slogan?

Considerare frame diversi

INDICAZIONI UTILI PER CONSIDERARE FRAME ALTERNATIVI:

1. Sfidare il senso delle proprie abitudini ed opinioni
2. Cercare opinioni altrui
3. Mettersi nei panni degli avversari
4. Ricercare la diversità
5. Brainstorming
6. Pensare secondo diverse prospettive
7. Pensare per analogie
8. Considerare metafore alternative
9. Indagare su come altri hanno risolto problemi simili
10. Monitorare i cambiamenti esterni e le nuove tendenze

Esempio: le lamentele dei clienti sono sempre e solo una “seccatura”?

Scegliere il frame

- Se non è chiaro quale sia il miglior frame, prendere la decisione più “robusta”
 - ovvero, scegliere la decisione che sembra adeguata nel maggior numero possibile di frame
 - una decisione che sembra buona nell’ambito di molti frame, probabilmente è una buona decisione
 - l’esempio della Royal Dutch Shell: pianificare la strategia attraverso “scenari”

Ricerca di informazioni e formazione del giudizio

“Quest’idea è talmente insensata e impossibile che ho proprio voglia di starmene sul ponte della nave mentre quegli stupidi cercano di colpirla dall’alto” (N. Baker, Ministro della Difesa degli U.S.A., 1921, in risposta al Generale Mitchell il quale sosteneva che gli aeroplani potevano affondare navi da guerra bombardandole)

❑ PERICOLI TIPICI:

- *Eccessiva fiducia nel nostro giudizio*: non raccogliere informazioni cruciali perché si è troppo sicuri delle proprie assunzioni ed opinioni
- *Fidarsi eccessivamente delle “regole del pollice”*: fidarsi delle informazioni più facilmente disponibili, o essere troppo ancorati a fatti comodi e/o convenienti

Sovrastima dei propri giudizi

“Macchine volanti più pesanti dell’aria sono impossibili”

(Lord Kelvin, fisico e matematico inglese, 1895)

“Reagan non ha il look presidenziale”

(Manager della United Artist, rigettando l’idea che a Reagan fosse offerto il ruolo da protagonista nel film “Best Man” in cui avrebbe dovuto recitare la parte del Presidente degli Stati Uniti, 1964)

“Una depressione economica seria come quella del 1921 è fuori da ogni ordine di possibilità”

(Harvard Economic Society, Novembre 1929)

“Non potrebbero colpire un elefante da questa dist ...”

(Generale Sedgwick, sue ultime parole prima di essere ucciso durante la Battaglia di Spotsylvania, 1864)

La distorsione della conferma

- ❑ *Cerchiamo le informazioni che confermano le nostre opinioni, e si ignorano quelle che le contraddicono*
- ❑ E' importante cercare in modo esplicito e consapevole informazioni che contraddicono le nostre credenze, perche' sono quelle con maggiore potenziale informativo
- ❑ IN GENERALE, occorre fare attenzione a sviluppare la conoscenza SECONDARIA, che è altrettanto (o anche più) importante della conoscenza PRIMARIA
 - *conoscenza primaria*: ciò che sappiamo su una situazione o un problema
 - *conoscenza secondaria*: ciò che sappiamo di sapere (e di non sapere) su una situazione

Esercizio 7

Secondo voi quali di queste cause di decesso sono più frequenti (in Italia, negli ultimi 10 anni)?

1. tumore ai polmoni (A) o incidenti d'auto (B)?
2. enfisema (A) o omicidi (B)?
3. tubercolosi (A) o incendi (B)?

date una risposta (A o B) per ognuno dei tre confronti

Risultati

	RISPOSTE	DATI REALI	NOTIZIE sui MEDIA
Tumore polmoni	43%	140 su 1000	3
Incidenti	57%	46	127
enfisema	45%	22	1
omicidi	55%	19	264
tubercolosi	23%	4	0
incendi	77%	7	24

La trappola della disponibilità

- Tanto più le informazioni sono “*disponibili*”, quanto più influenzeranno la nostra decisione
 - *Disponibilità* significa:
 - quantità
 - facilità di reperimento
 - vicinanza nel tempo
 - vividezza
 - Sono più numerose le parole che iniziano per R o quelle che hanno la R come terza lettera?
-

Le euristiche

- ❑ “Regole del pollice” (euristiche): procedure mentali realizzate per eliminare gran parte dello sforzo cognitivo e comunque arrivare ad una buona decisione
 - ❑ sostituire la *capacità di calcolo* con la *capacità di riconoscimento* per semplificare il problema decisionale
 - ❑ efficace quando i problemi sono sufficientemente simili e molto complessi
- ❑ Sono indispensabili, le utilizziamo in continuazione, ma vanno gestite e conosciute
- ❑ Alcuni pericoli e distorsioni tipiche

Algoritmi vs. Euristiche

- Risolvere il seguente anagramma: a-i-z
 - Approccio algoritmico:
 - Provare tutte le combinazioni possibili
 - aiz (?)
 - azi (?)
 - iaz (?)
 - iza (?)
 - zai (?)
 - zia (!!!)

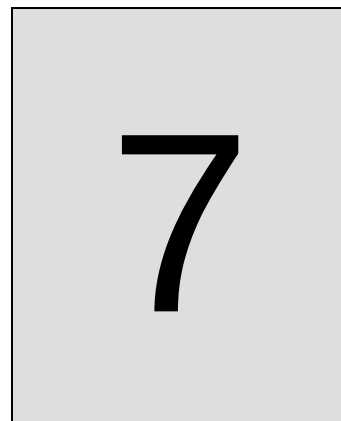
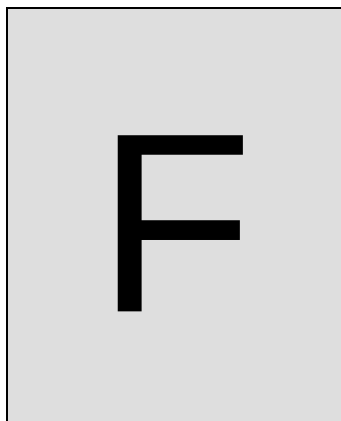
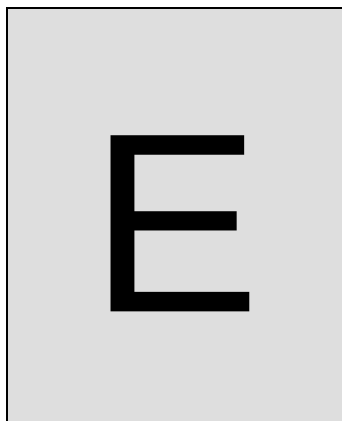
Algoritmi vs. Euristiche

- Risolvere il seguente anagramma: R-Z-B-Z-E-A
 - 720 possibili combinazioni
 - approccio euristico
 - escludere le parole che finiscono con una consonante, perché pochissime parole italiane hanno questa caratteristica..
 - escludere le combinazioni con tre consonanti di fila ..
 - escludere le combinazioni con coppie impossibili o molto improbabili (BZ,ZB,ZR) ..
 - la presenza di 2 sole vocali rende improbabile che la parola cercata inizi per vocale ..
 - etc... si arriva velocemente e facilmente alla soluzione, senza dover esaminare direttamente tutte e 720 le combinazioni

Vantaggi degli eurismi

- Gli eurismi, quindi, portano diversi e importanti vantaggi nei processi decisionali
 - semplificano problemi decisionali complessi
 - consentono di arrivare velocemente a soluzioni *soddisfacenti* laddove non è richiesta ottimizzazione
 - consentono di affrontare in modo semplice problemi decisionali ricorrenti
 - Tuttavia, comportano rischi e problemi potenziali non sempre evidenti e percepibili ..
-

Esercizio 5 versione 1



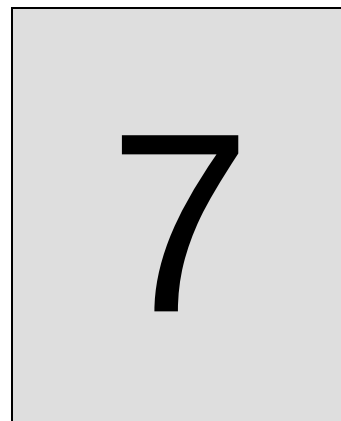
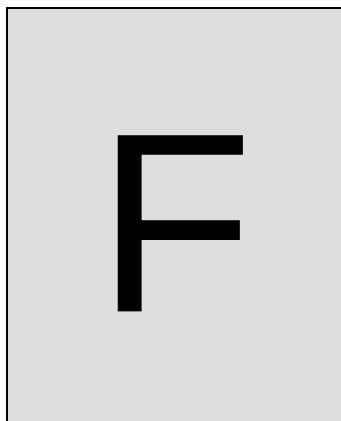
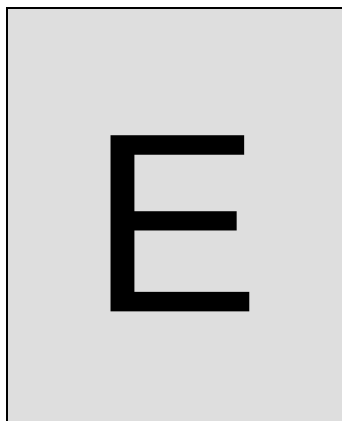
Quelle che vedete sono 4 carte da gioco, di cui al momento potete vedere solo un dorso.

Ogni carta ha su un dorso una lettera, sull'altro dorso ha un numero. Dovete cercare di verificare, senza ombra di dubbio, la seguente ipotesi:

*“Se una carta fra queste ha una vocale su un dorso,
allora ha un numero pari sull'altro dorso”*

Per risolvere il problema, potete scegliere di girare 2 sole carte. Quali due carte scegliete di girare?

Esercizio 5 versione 2



Quelle che vedete sono 4 carte da gioco, di cui al momento potete vedere solo un dorso.

Ogni carta ha su un dorso una lettera, sull'altro dorso ha un numero. Dovete cercare di verificare, senza ombra di dubbio, la seguente ipotesi:

“Se una carta fra queste ha una vocale su un dorso, allora non ha un numero dispari sull'altro dorso”

Per risolvere il problema, potete scegliere di girare 2 sole carte. Quali due carte scegliete di girare?

Risposte

- Nella versione 1, solo una bassa % di persone da' la risposta corretta (circa il 20%)
 - Nella versione 2, la % di risposte corrette si alza notevolmente (circa il 60%)
- PERCHE' ?

Es. 5 - Risposta e commento

- **Risposta corretta in entrambi i casi: carte E e 7**
 - girare la carta E mi può confermare l'ipotesi (se trovo un n° pari) o negarla (se trovo un n° dispari). Quindi è altamente informativa, ma non è sufficiente. Anche girare la carta 7 è altamente informativo, perché se trovo una vocale, l'ipotesi viene negata! Con queste due carte, io sono SICURO che l'ipotesi è confermata o negata.
- **Risposta più frequente (errata): carte E e 4**
 - girare la carta 4 non mi dà informazioni utili. Trovare una consonante non costituirebbe né una conferma, né una negazione dell'ipotesi. Trovare una vocale, d'altro canto, confermerebbe l'ipotesi, ma ciò non mi darebbe una dimostrazione sicura dell'ipotesi, perché resterebbe la possibilità di negazione dell'ipotesi da parte della carta 7.

Il problema del matching

- Tendiamo spesso a cercare un “matching” (corrispondenza) tra i termini del problema e la soluzione cercata.
- In altre parole, la formulazione del problema influenza profondamente, a parità di tutte le altre condizioni, la soluzione / decisione che adottiamo
 - ad esempio, l’uso di certi termini, immagini, concetti invece di termini e concetti alternativi

Esercizio 6A

Considerate i due seguenti quesiti, e date una risposta ad ognuno:

1. Pensi che la Borsa di Milano tra un anno sarà cresciuta (a partire da oggi) di più o di meno del 30%?

DI PIU'

DI MENO

2. Fai una tua previsione (in percentuale): %

Esercizio 6B

Considerate i due seguenti quesiti, e date una risposta ad ognuno:

1. Pensi che la Borsa di Milano tra un anno sarà cresciuta (a partire da oggi) di più o di meno del 10%?

DI PIU'

DI MENO

2. Fai una tua previsione (in percentuale): %

Esercizio 9

Scrivi di seguito gli ultimi tre numeri del tuo numero di telefono (XYZ):

2. Calcola $400 + XYZ =$

3. Pensi che Attila (re degli Unni) fu sconfitto prima o dopo l'anno $400 + XYZ$?

4. Fai una tua stima approssimativa dell'anno in cui Attila fu sconfitto. Anno:

Risultati medi

Range of the anchor	Avg. Answer
400 – 599	629
600 – 799	680
800 – 999	789
1000 – 1199	885
1200 – 1399	988

La trappola dell'ancoraggio

- Nello stimare un fenomeno, o nel dare soluzione a un problema, ci si lascia spesso influenzare dalla prima soluzione che si rende disponibile. Essa crea una “àncora” che vincola la nostra decisione
- il problema è piu' grave quando la prima valutazione (l'ancora) è molto lontana dalla realtà, o addirittura del tutto casuale (esercizio di Attila)

La trappola dell'ancoraggio

- spesso le imprese tendono a fare cambiamenti (strategici, organizzativi) solo incrementali rispetto al passato ..
- spesso le previsioni del futuro (per esempio, finanziarie, di marketing, etc.) sono “ancorate” ai trend più recenti: la grande maggioranza dei fenomeni sociali ed economici, invece, esibiscono andamenti non lineari!
- la “trappola dello status quo” è un tipo di ancoraggio
 - lo status quo (l'inerzia) e' spesso una soluzione immediatamente percepita come possibile
 - preferiamo il non cambiamento al cambiamento
 - cerchiamo di razionalizzare la decisione che meno cambia lo status quo
 - spesso nelle organizzazioni, il “commission sin” è punito più severamente del “omission sin”.

Indicazioni di sintesi

- ❑ affrontare un processo decisionale in modo “metodologicamente consapevole”
- ❑ utilizzare frame adeguati / adottare soluzioni robuste a molti frame
- ❑ non sovrastimare la propria capacità di giudizio / affidarsi solo alle informazioni che confermano le nostre opinioni
- ❑ non affidarsi solo alle informazioni “disponibili”
- ❑ valutare bene la rappresentatività della conoscenza che possediamo rispetto al problema da risolvere
- ❑ non cercare necessariamente soluzioni che hanno una corrispondenza diretta con il modo in cui il problema è formulato
- ❑ essere influenzati da “ancore” (soluzioni immediatamente disponibili) sbagliate

Titoli di coda (1)

- Vi sono modi diversi di interpretare i processi decisionali ..
- .. tali modi corrispondono a concezioni diverse dei fenomeni sociali (a diversi approcci epistemologici)
 - da cui discendono teorie diverse, e tecniche di ricerca diverse
- I ricercatori devono essere consapevoli delle alternative epistemologiche, e fare scelte metodologiche coerenti

Titoli di coda (2)

- Si distinguono diverse idee di razionalità
 - una razionalità “forte”, che nega (o ritiene ridotta) la rilevanza dei bias cognitivi e degli elementi soggettivi, e che enfatizza la possibilità di una progettazione ex-ante, oggettivamente “razionale”, in cui il criterio guida è l’equilibrio funzionale del sistema e l’adattamento dei sottosistemi (**William**)
 - una razionalità “ex-post”, che enfatizza gli elementi soggettivi ed emozionali, e che nega (o ritiene poco rilevante) la possibilità di una progettazione ex-ante a livello collettivo / organizzativo (**Paula**)
 - una razionalità “limitata e intenzionale”, che cerca di integrare l’idea di un decisore “umano” (dunque, limitato da soggettività e guidato da obiettivi) e la possibilità di una progettazione ex-ante, orientata verso obiettivi, anch’essi limitatamente razionali (**Thomas**)

Alcuni riferimenti bibliografici

- D. Kahneman, A. Tversky, Judgment under uncertainty: heuristics and biases, Science, 185, 1974
- D. Kahneman, A. Tversky, The framing of decisions and the psychology of choice, Science, 211, 1981
- Kahneman, D., Tversky A., 1996, "On the reality of cognitive illusions", Psychological Review, 103: 582-591.
- Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posada E., Saint-Macary J., 1995, "Opening up Decision Making: The View from the Black Stool", Organization Science, Vol. 6, n. 3
- Laroche H., 1995, "From Decision to Action in Organizations: Decision Making as a Social Representation", Organization Science, Vol. 6, n. 1
- Maggi B., Note Epistemologiche, in "Razionalita' e Benessere: Studio Interdisciplinare dell'Organizzazione, Etas, 1990
- J.C. March, A Primer on Decision Making. How Decisions Happen, The Free Press, New York, 1994.
- H. Simon, Models of man: social and rational, John Wiley and Sons, 1957
- J.E. Russo, P.J.H. Schoemaker, Decision Traps, Fireside, 1989