



I PROCESSI DECISIONALI

**Corso
di
Organizzazione Aziendale**

Prof. Federico Niccolini



Processi decisionali Individuali



Obiettivi di apprendimento

- **Definizione di decisione e prima classificazione**
- **Possibili approcci ai processi decisionali individuali:**
 - **Approccio razionale**
 - Articolazione in fasi
 - Elementi distintivi
 - **Approccio della razionalità limitata**
 - Deviazioni "necessarie"
 - Il contributo di Simon
 - Spunti di riflessione
 - **Il ruolo dell'intuizione**
 - Il contributo e l'esperimento di Simon
 - Alcuni esempi
 - **Armonizzazione di razionalità e intuizione**



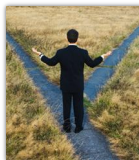
Processi decisionali

Decidere → da: "recidere" (lat. *de-caedere*) = tagliar via

Riassume 3 concetti: scegliere

stabilire risolvere

Decidere comporta escludere qualcosa e
optare per qualcos'altro



Processo: dal latino *processus* = avanzamento, progresso =
successione di fenomeni o di operazioni che presenti un'unità
(rappresentata da uno scopo)

Spesso include il "*problem solving*": identificazione e risoluzione del problema



Decisioni programmate (*programmed decisions*):

Routine – procedure standard per il *problem solving* (situazione ed approccio "classici" o burocratici), spesso per questioni operative (sostituzione IT device, rimborso trasferte ..)

Decisioni non programmate

Non-routine – non esiste una procedura *ex-ante* per la risoluzione (situazione ed approccio moderni), spesso per situazioni complesse, impreviste, strategiche



Possibili approcci ai processi decisionali individuali:

**Approccio razionale
(Razionalità assoluta o oggettiva)**



Articolazione in (7/8) fasi:

A. Macro Fase "A": identificazione del problema/opportunità

- 1) Monitoraggio dell'**ambiente**: spesso si effettua al fine di rilevare eventuali "scostamenti" dal "comportamento programmato". Collegamento con approcci contingenti
- 2) **Definizione** del **problema** o l'**opportunità**: nel caso di problemi spesso si cerca di reagire agli "scostamenti" dagli obiettivi prefissati.
- 3) **Diagnosi**: nel caso in cui si tratti di un problema è necessario identificarne le cause
- 4) **Obiettivi** della decisione: specificazione degli obiettivi, spesso in termini di **performance**



Articolazione in fasi:

B. Macro Fase "B": soluzione del problema/implementazione opportunità

- 5) Sviluppo di **soluzioni alternative**: opzioni disponibili per ottenere quanto al punto "4"
- 6) **Valutazione** delle **alternative**: stima della "probabilità" di successo (= raggiungimento di quanto al punto "4" di ognuna di esse)
- 7) **Scelta**: dell'alternativa presunta come "migliore"
- 8) **Implementazione**: dell'alternativa scelta





Approccio della razionalità assoluta o oggettiva

Elementi distintivi e caratteristiche essenziali

Conoscenza completa: delle alternative e delle conseguenze (variabili identificabili e misurabili)

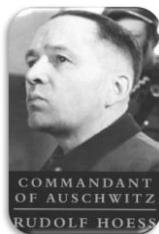
Orientamento alla soluzione ottima: in genere quella che massimizza l'utilità o il profitto per l'impresa



Razionalità – Alcune riflessioni

Accezione del termine: talvolta ristretta → razionalità tecnica o funzionale

Acriticità del fine: è possibile perseguire scopi irrazionali con metodi razionali?



"Non accettare tutto acriticamente.

Il più grave errore della mia vita è stato credere fedelmente a tutto ciò che venisse dall'alto.

Impara a pensare e giudicare responsabilmente da solo"

(Rudolf Franz Ferdinand Höß (1900 – 1947) militare tedesco, primo comandante del campo di concentramento di Auschwitz)



... molto rischioso



I presupposti della razionalità assoluta sono contrari alla realtà. Non è solo una questione di approssimazione, ma non descrivono neanche lontanamente i processi che gli esseri umani mettono in atto per prendere decisioni nell'ambito di situazioni complesse" (Simon H.)



Approcci decisionali e razionalità

La maggior parte delle nostre decisioni e dei nostri ragionamenti non avviene alla chiara luce del giorno, ma nel crepuscolo della probabilità

John Locke

Io prendo decisioni. Forse non sono perfette, ma è meglio prendere decisioni imperfette che essere alla continua ricerca di decisioni perfette che non si troveranno

Charles De Gaulle



Approccio della razionalità limitata (Simon, 1947)

Constatazione fondamentale

Gli uomini, e ancor più le organizzazioni, non potranno mai essere perfettamente (oggettivamente e assolutamente) razionali

Motivi fondamentali

Gli individui: hanno capacità limitate di trattare le informazioni

Le organizzazioni: micro e macro progettazione strutturale classica = struttura segmentata di trattamento e elaborazione delle informazioni

E' come tentare di vedere un'immagine cercando di rimettere insieme i frammenti di uno specchio rotto". (D. Bohm)



Soluzioni ai processi decisionali

Non "migliori", ma "semplicemente soddisfacenti"



Deviazioni "necessarie" (e inevitabili) dalla razionalità assoluta

Limitazioni "oggettive" alla razionalità assoluta



Tempo e risorse limitate

Complessità problemi



- Informazioni incomplete
- Analisi eseguibile su un numero limitato di alternative
- Difficoltà di valutazione ex-ante degli effetti delle singole azioni
- Errori frequenti nelle semplificazioni e quantificazioni

Influenza fattori sociali e politici

- Consenso e accettazione
- Influenza assetto valoriale e modello etico

Fattori individuali

- Ricerca del prestigio
- Insicurezza personale ed emotività (ansia, esaltazione...)



Processo di Satisficing

SATISFICING: parola coniata da Herbert Simon e composta da due parole inglesi



"**satisfaction**" = soddisfazione

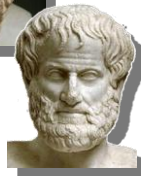


"**suffice**" = sufficienza



L'intuizione e il ruolo all'interno dei processi decisionali

Intuizione: dal latino *in-tuere* $\cong$ vedere dentro $\cong$ sviluppare una conoscenza immediata



Già *Platone* e *Aristotele* la definivano come una percezione immediata, una conoscenza che non aveva bisogno di ragionamento

La logica è prodotta **dall'esperienza**, dal giudizio e talvolta dalle sensazioni (importanza del "subconscio")



Esempio 1: Indiana Jones 3 – La scelta del Graal



Regia: Steven Spielberg

Anno: 1989

Interpreti: Harrison Ford,
Sean Connery,
Denholm Elliott, Alison Doody

L'archeologo e professore universitario Indiana Jones è alla ricerca del Santo Graal insieme al padre.

Giunti nell'antico tempio di Alessandretta, dove è custodito il Graal, i due debbono confrontarsi con i tedeschi (con Donovan), interessato al calice per l'immenso potere che secondo i tedeschi ne deriverebbe.

Minacciato da Donovan, Indiana Jones è costretto a procurarsi il Graal, scegliendolo tra molti.

Insegnamento organizzativo: in condizioni di grande stress competitivo e di tempo limitato, la serenità e la solidità dell'**esperienza** dei manager gioca un ruolo importante per il vantaggio competitivo sostenibile



L'intuizione nel gioco degli scacchi - ricerche H. Simon, 1987



Misurabilità competenze: graduatorie tornei

Compresenza intuizione-razionalità:

- "un'occhiata di pochi secondi è in grado di suggerire una buona mossa" (H. Simon)
- Il tempo di analisi rimanente (circa 30 min.) viene generalmente dedicato a verificare le "debolezze nascoste"

Intuizione



Verifica punti di debolezza



Decisione





Il gioco degli scacchi – Le osservazioni di H. Simon

- **Partite simultanee:** i professionisti si allenano partecipando simultaneamente a più partite (anche fino a 50)



gioco simultaneo



- **TFA:** < 1 min. I professionisti dedicano meno di un minuto (spesso pochi secondi) ad ogni mossa
- **Performance:** appena inferiore a quella del torneo



Il gioco degli scacchi – Esperimento di H. Simon

Scacchiera:

25 pezzi fatti vedere e poi tolti dopo 5 minuti



Disposizione dei pezzi	Riproduzione della situazione originale (pezzi ricreati nei quadretti giusti)	
	Il grande maestro	Il novizio
Reale (come in partita)	23 - 25 pz.	≈ 6 pz.
Casuale	≈ 6 pz.	≈ 6 pz.



Esperimento di H. Simon: Conclusioni

Il "segreto" dell'intuizione

Differenza tra i due (maestro e novizio):

Capacità mentale generale di riprodurre situazioni?

NO

Apprendimento anteriore:

che ha immagazzinato in memoria informazioni e "schemi familiari" (dai 50.000 ai 200.000, c.d. chunks)

Effetto:

intuizione → riconoscimento degli schemi fa venire immediatamente in mente al maestro le mosse adatte in quella situazione

Analogia con vocabolario di una persona:

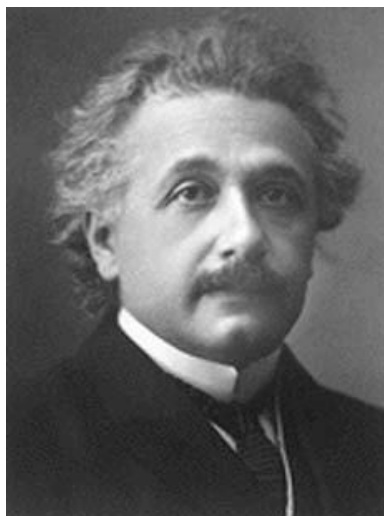
Per un laureato conta dai 50-200.000 parole: quando riconosciamo una parola accediamo al magazzino delle informazioni sul suo significato



L'intuizione nei processi decisionali – Alcuni esempi

"Non ho mai scoperto nulla con la mia mente razionale"
A. Einstein

Una volta descrisse come aveva scoperto il principio della relatività: immaginando se stesso su un raggio di luce



Einstein era capace di avere brillanti intuizioni e di convertirle in brevi proposizioni verificabili razionalmente
(Senge P., *La quinta disciplina*, 2006, a p. 180)



Armonizzazione di razionalità e intuizione

Secondo una vecchia storia, un cieco che vagava sperduto in una foresta inciampò e cadde. Tastando il suolo, scoprì di essere caduto su uno zoppo.

Il cieco disse "ho continuato a vagare nella foresta senza scoprire come uscirne".

Lo zoppo disse "sono rimasto disteso sul suolo della foresta e non riesco ad alzarmi per uscirne".

Mentre sedevano, improvvisamente lo zoppo esclamò "Ci sono: sollevami sulle tue spalle e ti dirò dove andare. Insieme usciremo dalla foresta".



Armonizzazione di razionalità e intuizione

Il cieco simbolizza la razionalità, lo zoppo l'intuizione

Non riusciremo ad uscire dalla foresta fino a quando non impareremo ad integrarle insieme.

La ragione e l'intuizione sono "progettate" per lavorare armonicamente in modo da farci conseguire la nostra intelligenza potenziale (P. Senge, 2006, pp. 179-180)

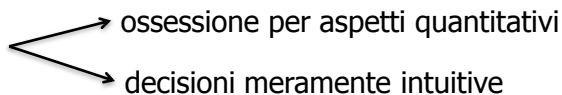


Approccio realmente utilizzato:

- A causa anche della turbolenza ambientale, l'intuizione è maggiormente utilizzata nella fase di identificazione dei problemi: *(secondo i ricercatori) $\cong 90\%$ dei problemi sono ambigui e poco definiti*
- In fase di soluzione dei problemi, l'intuizione è applicata maggiormente alle minacce che alle opportunità

L'approccio intuitivo è usato frequentemente da $\cong 50\%$ dei manager e sporadicamente da $\cong 30\%$

Evitare gli estremi



Approccio intellettuale/cerebrale allo studio/concezione/progettazione delle organizzazioni

Organizzazioni = **sistemi intellettivi/cerebrali?**



Paradosso della metafora: aiuta a comprendere la realtà ed allo stesso tempo è "incompleta, falsa e potenzialmente forviante" (Morgan, 2002: 23)

