

## Scheda Formativa

<b>Titolo</b>	<b>Giudizio e processo decisionale</b>
<b>Keywords</b>	Giudizio, pregiudizio, tipi di decisione, processo decisionale, strumenti per prendere decisioni
<b>Fornito da</b>	Università di economia – Varna, Bulgaria
<b>Lingua</b>	Italiano
<b>Obiettivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migliorare la consapevolezza degli studenti sulla percezione, il giudizio e il processo decisionale.</li> <li>• Far familiarizzare gli studenti con vari modelli e strumenti decisionali.</li> <li>• Migliorare le capacità decisionali degli studenti.</li> </ul>
<b>Learning outcomes</b>	<p>Al completamento del modulo “Giudizio e processo decisionale”, gli studenti avranno una comprensione di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il legame tra percezione e giudizio.</li> <li>- Pregiudizi e bias cognitivi che potrebbero offuscare il giudizio.</li> <li>- Vari tipi di decisioni.</li> <li>- I vari step del processo decisionale.</li> <li>- Alcuni fattori che influenzano il processo decisionale.</li> <li>- Processi decisionali individuali e di gruppo.</li> </ul> <p>Gli studenti svilupperanno competenze pratiche nell’applicare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Una serie di strumenti decisionali.</li> <li>- Vari metodi per stimolare la creatività nel processo decisionale.</li> </ul>
<b>Area Formativa</b>	Giudizio e processo decisionale
<b>Indice dei contenuti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Dare giudizi</b> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.1. Non lasciare nulla al caso</b></li> <li><b>1.2. Buon giudizio</b></li> <li><b>1.3. La connessione tra giudizio e percezione</b></li> <li><b>1.4. Pregiudizi. Case study (1)</b></li> <li><b>1.5. Giudizio ed etica</b></li> </ol> </li> <li><b>2. Tipi di decisione. Case study (2)</b></li> <li><b>3. Processo decisionale</b> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>3.1. Processo decisionale. Definizioni. I ruoli di cervello, cuore e pancia nel processo decisionale.</b></li> </ol> </li> </ol>

	<p><b>3.2. Approcci al processo decisionale. Classificazione di alcuni processi decisionali. Approcci e modelli decisionali aziendali.</b></p> <p><b>3.3. Processo decisionale da parte di individui/organizzazioni. Il modello decisionale DECIDE. Dilemmi etici. Controllo della realtà.</b></p> <p><b>3.4. Albero decisionale. Il modello decisionale normativo Vroom-Yetton-Jago. Best practice (1)</b></p> <p><b>3.5. Processo decisionale complesso e strumenti decisionali. Case study (3). Best practice (2)</b></p> <p><b>4. Processo decisionale creativo e tecnologico. Best Practice (3)</b></p>
<b>Sviluppo dei contenuti</b>	<p><b>1. Dare giudizi</b></p> <p><i>"Quando incontri una situazione, pensi: 'Ok, è reale. Posso mantenere la calma e affrontarla o posso mollare e avere un crollo'. Devi fare l'uno o l'altro. E quel processo di valutazione della situazione e di mettere insieme i pezzi e andare avanti è una sfida ogni volta".</i></p> <p><i>Climber Marc-André Leclerc nel documentario The Alpinist (2021)</i></p> <p><b>1.1. Non lasciare nulla al caso</b></p> <p>Non c'è bisogno di essere uno scalatore di fama mondiale durante la scalata di una montagna apparentemente insormontabile per mettere costantemente in discussione il proprio giudizio e le proprie decisioni.</p> <p>Come si diventa un vincente nella propria carriera? Come si fa a vivere una vita significativa e con uno scopo?</p> <p>Una volta che credi di avere successo, ci sono un certo numero di cose alle quali puoi dare credito per il tuo successo. Con il senno di poi, è molto più facile scomporre quei piccoli passi che hai fatto, quelle piccole decisioni che hai preso lungo la strada.</p> <p>Il punto è come ci si assicura, prima di iniziare il viaggio verso la soddisfazione personale e professionale, di navigare con competenza nelle acque tempestose delle scelte di carriera e degli obiettivi di vita senza lasciare molto al caso? Migliorare il proprio senso di giudizio e le proprie capacità decisionali sembra una delle scelte migliori che si possano fare.</p> <p><b>1.2. Buon giudizio</b></p> <p>Nel loro libro "Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls" (2007), Noel M. Tichy e Warren G. Bennis si concentrano sul giudizio come un'abilità chiave della leadership, e spiegano perché "un acuto senso di giudizio è ciò che fa o rompe un</p>

leader", essendo il giudizio "il nucleo di una leadership esemplare" poiché "il successo a lungo termine è l'unico indicatore del buon giudizio". Definiscono il giudizio come "un processo decisionale contestualmente informato che comprende tre diversi domini: persone, strategia e crisi". All'interno di ogni dominio, i giudizi di leadership seguono un processo a tre fasi: preparazione, chiamata ed esecuzione. Un buon giudizio di leadership è supportato dalla conoscenza contestuale della propria rete sociale, dell'organizzazione e delle parti interessate". (Tabella 1)

**Tabella 1. I tre domini di giudizio: persone, strategia e crisi**

	Domini			
	Persone Pre- chiamata esecuzione	Strategia Pre- chiamata esecuzione	Crisi Pre- chiamata esecuzione	
Conoscenza di conoscenza	Conoscenza di sè			
	Conoscenza dei social network			
	Conoscenza organizzativa			
	Conoscenza contestuale			

**Fonte:** Tichy, N., & Bennis, W. (2008). Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls. [Concordville, PA]: Soundview Executive Book Summaries.

Andrew Likierman (2020) definisce il giudizio come "la capacità di combinare le qualità personali con la conoscenza e l'esperienza rilevanti per formare opinioni e prendere decisioni", sostenendo che un buon giudizio ci aiuti a prendere decisioni migliori, sia in assenza di informazioni sufficienti o di un percorso ovvio, sia in caso di dati rilevanti raccolti e tutti i pro e i contro spiegati.

Per quanto riguarda la natura sfuggente del buon giudizio, Likierman nota: "Molto inchiostro è stato versato nello sforzo di capire in cosa consista il buon giudizio. Alcuni esperti lo definiscono come un istinto acquisito o un "gut feeling", una sensazione viscerale che in qualche modo combina una profonda esperienza con abilità analitiche a livello inconscio per produrre un'intuizione o riconoscere un modello che altri trascurano". Ma riconoscere che cos'è il sano giudizio può essere ancora lontano dal sapere come sviluppare un senso migliore di esso.

Come risultato della sua ricerca, Likierman delinea sei elementi

chiave del buon giudizio: apprendimento, fiducia, esperienza, distacco, opzioni e consegna; e discute ulteriormente le abilità che devono essere sviluppate per migliorare ogni elemento chiave e in definitiva fornire un giudizio migliore. (Tabella 2)

**Tabella 2. Come avere un giudizio migliore**

Elementi di un buon giudizio	Quali competenze bisogna sviluppare	Cibo per la mente
Apprendimento	Ascoltare attivamente Osservare il linguaggio del corpo Lettura critica Riconoscere i propri pregiudizi	Come filtrare le "fake news"? Cerchi attivamente opinioni diverse dalle tue o preferisci rimanere nella tua zona di comfort?
Fiducia	Cercare prospettive diverse Circondarsi di persone che mettono in dubbio le proprie idee Cercare consigli da persone fidate che non si limiteranno a dirti ciò che vuoi sentirti dire	Quanto ti sentiresti a tuo agio a lavorare con persone che non sono d'accordo con te? Considereresti il dissenso una sfida o un fastidio?
Esperienza	Affidarsi a esperienze rilevanti Ampliare le proprie esperienze Valutare il proprio tasso di successo Analizzare i propri successi e fallimenti Cercare consigli neutrali	Abbandoneresti un lavoro stabile e altamente soddisfacente per esplorare nuove opportunità di lavoro internazionali in un ambiente molto più stimolante?
Distacco	Identificare e sfidare i propri pregiudizi Capire, chiarire e accettare diversi punti di vista Giochi di ruolo	In caso di dubbio, contesteresti una decisione manageriale o preferiresti tacere? Come manager, accoglieresti con favore le opinioni dissidenti o considereresti il dissenso come un motivo di conflitto personale? Quali bias cognitivi condividi: ancoraggio, conferma, avversione al rischio, eccessiva propensione al rischio, eccessivo ottimismo/pessimismo, eccessiva fiducia?
Opzioni	Riflettere prima di agire Riconoscere i diversi punti di vista	Stai ignorando alcune delle opzioni a causa di pregiudizi?

	<p>Sfidare tutte le opzioni offerte Esplorare tutte le soluzioni Scegliere strategicamente</p>	<p>Stai invece cercando una conferma della tua idea?</p>
Consegna	<p>Anticipare, valutare e gestire il rischio Lavorare sulle proprie capacità organizzative</p>	<p>La scelta che hai preso è fattibile? Quali sono i rischi dell'attuazione?</p>

Fonte: Likierman, A. (2020). The Elements of Good Judgment. Retrieved 9 November 2021, da <https://hbr.org/2020/01/the-elements-of-good-judgment>

La teoria interdisciplinare del giudizio e del processo decisionale è emersa come risultato del lavoro svolto da psicologi, economisti comportamentali e neuroscienziati cognitivi. Per esempio, come illustrato nella Tabella 2, il concetto di bias, insieme ad altre idee psicologiche, è un riferimento ricorrente nella teoria del giudizio e del processo decisionale, indicando lo stretto legame tra percezione e giudizio.

**Esempio:** Ora un esempio da manuale di buon giudizio (la storia è citata anche da Likierman (Ibid.)). La decisione di un ufficiale militare sovietico potrebbe aver evitato la distruzione di massa nel periodo della guerra fredda. Il tenente colonnello Stanislav Petrov scelse di seguire il suo istinto, ignorando i dati satellitari che suggerivano una probabilità del 100% di un attacco missilistico. Decise invece di segnalare l'incidente come un malfunzionamento del sistema. È emerso che i satelliti avevano letto la luce solare riflessa come un attacco missilistico.

#### **Compito:**

Guarda il seguente video:

<https://www.theguardian.com/us-news/video/2017/jan/22/kellyanne-conway-trump-press-secretary-alternative-facts-video>

In che modo la comunicazione non verbale della donna che parla mina il suo messaggio verbale? Ti fidi di questa persona? In che modo il tuo giudizio è influenzato dal linguaggio del corpo di questa persona?

Confronta le tue idee sul video con i commenti di Trevor Noah in “The Daily Show with Trevor Noah” qui:

<https://www.facebook.com/watch/?v=10155079740661800>

#### **1.3. Il legame tra giudizio e percezione**

**Percezione: ciò che si pensa di sé stessi e degli altri**

Come si percepisce il mondo è un riflesso di ciò che si pensa di se stessi e degli altri. Come si percepisce se stessi e gli altri è il fondamento del proprio giudizio e del proprio processo decisionale. Conoscere meglio se stessi, riconoscere i propri pregiudizi personali, riconoscere la propria zona di comfort sono i primi e più importanti passi sulla strada verso la propria storia di successo. Ognuno di questi test potrebbe aiutare sulla strada della scoperta di se stessi:

- <https://projects.fivethirtyeight.com/personality-quiz/>
- <https://www.16personalities.com/personality-types>.

Il processo percettivo illustrato nella figura seguente spiega come tutti noi percepiamo la stessa situazione da un punto di vista diverso, cioè la "vediamo" in modo differente:

**Figura 1. Il processo percettivo**



**Fonte:** Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw-Hill, p. 94.

Esaminando la percezione in un contesto strettamente commerciale, Gibson sottolinea che "il modo in cui un impiegato vede una situazione ha spesso un significato molto più grande per la comprensione del suo comportamento che non per la situazione stessa." (p. 94) Gibson definisce inoltre la percezione come un processo che implica "ricevere stimoli, organizzarli e tradurre o interpretare gli stimoli organizzati per influenzare il comportamento e formare atteggiamenti." (p. 94). Questo tipo di mentalità potrebbe causare percezioni che portano a fallimenti nella comunicazione perché tutti noi tendiamo a "leggere" il comportamento degli altri nel contesto della situazione in cui ci troviamo. Ecco perché le differenze percettive possono portare a drammi coniugali o a conflitti sul lavoro.

#### **Esempio: percezioni diverse della stessa storia.**

Hai fatto domanda per un lavoro e sei stato selezionato per una serie di colloqui a cui hai partecipato e per i quali pensi di aver fatto un lavoro piuttosto valido, ma ti stai chiedendo perché non hai ancora avuto notizie dal team di reclutamento. Decidi di inviare un'e-mail per chiedere se sei ancora considerato per la posizione. Ricevi una risposta abbastanza formale e sembra che

la tua e-mail sia stata interpretata come un'insinuazione che il lavoro del team di reclutamento sia lento e inefficiente. Sei sconcertato perché non hai mai avuto intenzione di essere scortese. Volevi solo confermare il tuo entusiasmo genuino per questa offerta di lavoro.

#### 1.4 Pregiudizi

I nostri pregiudizi percettivi possono spesso portare a un cattivo giudizio se tendiamo a trascurarli o non li ammettiamo in modo adeguato. Stereotipare le persone; ignorare i dati che possono farci sentire a disagio; pensare a noi stessi come punto di riferimento nel percepire gli altri; percepire gli altri attraverso i nostri tratti; i nostri bisogni ed emozioni che interferiscono con le nostre percezioni - tutti questi pregiudizi, insieme ad altri, meritano di essere esplorati in modo da poter migliorare il nostro senso di giudizio.

**Esempio:** I dirigenti aziendali hanno lottato per anni per migliorare la comunicazione interculturale in inglese come lingua franca del business globale. Per esempio, a quanto pare, sono state compilate delle guide per illustrare ciò che i madrelingua britannici intendono veramente. Persino The Economist si è unito alla discussione:

<https://www.economist.com/johnson/2011/05/27/this-may-interest-you>

Un tale approccio può essere soggetto a critiche per l'imposizione di stereotipi nazionali fuorvianti e di eccessive generalizzazioni nella nostra percezione degli altri:

<https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/chart-shows-what-british-people-say-what-they-really-mean-and-what-others-understand-a6730046.html>

**Compito:** Leggi il case study sui pregiudizi cognitivi nel processo decisionale (Case Study 1). Pensi che potresti aver applicato la contabilità mentale nel tuo processo decisionale quotidiano senza rendertene conto? Discuti queste domande:

- Come ti comporteresti se potessi davvero permetterti il piccolo piacere di un biscotto (2 euro) ogni giorno lavorativo in una caffetteria?
- Hai comprato 100 azioni a 10 dollari per azione. Venderesti quelle azioni quando il prezzo delle azioni è sceso, cioè venderesti il perdente?

Fai riferimento alle risposte suggerite per il caso. In che misura siete stati influenzati dalla contabilità mentale nelle vostre risposte?

## 1.5 Giudizio ed etica

Insieme al confronto con i pregiudizi, ci troviamo spesso di fronte a dilemmi etici. Un dilemma etico è una "situazione in cui una persona deve decidere se fare o non fare qualcosa che, pur avvantaggiando lui o l'organizzazione, o entrambi, può essere considerato non etico." (Schermerhorn, Osborn & Hunt, 2002, p. 13). Il seguente algoritmo potrebbe essere utile per affrontare tali sfide (Ibid.):

### COME AFFRONTARE I DILEMMI ETICI:

1. Riconoscere e chiarire il dilemma.
2. Ottenere tutti i fatti possibili.
3. Elencare tutte le opzioni.
4. Testate ogni opzione chiedendo:  
È legale? È giusto? È vantaggiosa?
5. Prendere una decisione.
6. Verificare due volte la propria decisione chiedendosi:  
Come mi sentirei se la mia famiglia lo venisse a sapere?  
Come mi sentirei se venisse pubblicato sul giornale?
7. Poi, e solo allora, agite.

I dilemmi etici sono solo un esempio delle decisioni che dobbiamo affrontare ogni giorno.  
(Sui dilemmi etici vedi anche 3.3)

## 2. Tipi di decisioni

*"Sometimes you make the right decision, sometimes you make the decision right."*

*("A volte prendi la decisione giusta, altre volte rendi la tua decisione quella giusta".)*

*Phillip C. McGraw*

Come si fa a sapere se la decisione presa è quella giusta? Come prendere decisioni nel modo migliore? Per rispondere alla prima domanda, è necessario conoscere i diversi tipi di decisioni e le loro caratteristiche. La risposta alla seconda domanda si troverà nella prossima unità "Il processo decisionale".

I diversi tipi di decisione si basano su criteri specifici di categorizzazione. Una decisione può rientrare in diversi gruppi se soddisfa i criteri. La figura 2 presenta il quadro di categorizzazione delle decisioni.

**Figura 2. Quadro di categorizzazione delle decisioni**



**Fonte:** Adapted and extended from Serafimova, D. (2015). Teoria na upravlenieto [Management theory]. Varna: Univ. izd. Nauka i ikonomika.

Il criterio "livello di gestionale" si basa sulla posizione che si ha nella gerarchia della propria organizzazione. Se si è un team leader/line manager, le decisioni saranno per lo più operative. Saranno concentrate sulle attività quotidiane (per esempio quale cliente chiamare per primo; se mandare John o Fred alle trattative con questo nuovo potenziale partner). In una posizione più alta (per lo più manager di reparto - marketing manager, production manager, ecc.), si prenderanno prevalentemente decisioni tattiche (es. come organizzare la nuova campagna di marketing; avete bisogno di ulteriori esperti di marketing nel vostro reparto?) Le decisioni strategiche sono riservate al livello di top management - sei il CEO e devi decidere quale mercato penetrare, quale tecnologia sviluppare o dove costruire la tua Gigafactory!

Alcune delle decisioni saranno molto specifiche (ad esempio, come risolvere il problema di Mark che arriva sempre in ritardo al lavoro) e influenzano solo alcune persone/attività/reparti dell'organizzazione, mentre altre saranno più generali e avranno un impatto su tutta l'azienda (ad esempio, introduciamo un SGQ nella nostra azienda; quali cambiamenti dovremmo apportare alla struttura dei pacchetti di compensazione dei nostri dipendenti?)

Un altro criterio importante per la classificazione delle decisioni è il tempo. Attenzione - non è solo il tempo di cui avete bisogno per prendere la vostra decisione (ovviamente non deve richiedere un'eternità). Ciò che conta è il periodo di tempo in cui la vostra decisione avrà influenza. In altre parole, quanto durerà l'effetto della vostra decisione? Le decisioni a breve termine hanno un lasso di tempo compreso tra un giorno e diversi mesi. Un esempio di una tale decisione può essere quando uno dei colleghi si ammala e bisogna decidere cosa fare per completare un ordine urgente - fare gli straordinari o trovare un sostituto per la settimana. Le decisioni a medio termine normalmente coprono un periodo di un anno, ma il fattore principale è la lunghezza del ciclo di attività dell'azienda. Quindi, per alcune aziende, queste decisioni possono coprire sei mesi (ad esempio quale campagna di marketing lanciare per il nuovo smartphone) o due anni (ad esempio le decisioni di produzione in un produttore di navi). Le decisioni a lungo termine hanno un orizzonte temporale di più di un anno e il loro impatto può anche andare oltre i 5-10 anni (per esempio quale tecnologia usare per espandere una rete mobile in Canada).

Il ciclo di gestione è conosciuto da ogni manager e ogni suo singolo step è legato a varie decisioni da prendere: pianificare (cosa fare), organizzare (come farlo, con quali risorse), motivare (quali incentivi fornire al proprio team), controllare (quando controllare, quali saranno i punti critici) e cambiare (cosa migliorare per il ciclo successivo).

Un sistema molto popolare per la classificazione delle decisioni è quello sviluppato da Herbert Simon, che divide le decisioni in programmate e non programmate. Il primo tipo è "determinato dall'esperienza passata come adeguata per un problema a portata di mano" (Schermerhorn, Osborn & Hunt, 2002, p. 115). Per contro, le decisioni non programmate sono "create per affrontare in modo unico un problema a portata di mano". Le principali differenze tra questi due tipi di decisioni sono presentate nella tabella 3.

**Tabella 3. Confronto di decisioni programmate e non programmate**

	<b>Decisioni programmate</b>	<b>Decisioni non programmate</b>
<b>Problema</b>	Frequente, ripetitivo, di routine Certeza sulle relazioni causa-effetto.	Nuovo, non strutturato. Incertezza sulle relazioni causa-effetto.

	Procedimento	Dipendenza da politiche, regole e procedure definite.	Necessità di creatività, intuizione, tolleranza all'ambiguità e risoluzione creativa dei problemi.
	Examples: Azienda  Università  Assistenza sanitaria	Processo di assunzione  Politiche di ammissione  Procedure di dimissione dei pazienti.	Lancio di un nuovo prodotto  Costruzione di una nuova scuola di business Riduzione inaspettata dei fondi.

**Fonte:** Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw-Hill, p. 465.

Tutte le decisioni vengono prese in circostanze diverse. Una serie di fattori influenza il modo in cui si prendono certe decisioni. La probabilità del problema è un criterio critico che distingue tre tipi di decisioni:

- Prese in completa certezza - tutti i fattori e la loro influenza sono noti e si hanno tutte le informazioni necessarie (in realtà questa situazione è molto rara; un esempio può essere un ambiente controllato per un esperimento di laboratorio);
- Prese in un ambiente di rischio - si possono misurare i rischi associati a diversi fattori e si ha un'idea della probabilità dei potenziali risultati (come un aumento del prezzo del prodotto influenzerà i ricavi dell'azienda);
- Prese nell'incertezza - non si hanno tutte le informazioni e spesso è molto difficile stimare i rischi; la maggior parte delle decisioni rientra in questa categoria, il che significa che è molto difficile prendere la decisione migliore (o anche quella ottimale); in questo caso, è necessario trovare una soluzione soddisfacente al problema (come affrontare la violazione delle informazioni interne o come mantenere il miglior esperto).

**Compito:** Leggi il Case Study: Prendere decisioni nel modo giusto  
 - Quale tipo di decisione dovrei prendere? (Case Study 2). Rispondi alle domande riportate e spiega come hai identificato il tipo di decisione che hai preso. In che modo cambiare il tipo di decisione (ad esempio, da breve a lungo termine) influenzerà l'esito della situazione?

Tutte queste decisioni possono essere prese da soli (individualmente) o si può lavorare insieme a una squadra per prendere una decisione di gruppo che terrà conto delle opinioni delle altre persone coinvolte nel processo决策的. La prossima unità ti guiderà attraverso le fasi di questo processo.

### 3. Processo decisionale

*"Should I stay or should I go?  
If I go there will be trouble.  
And if I stay it will be double."  
("Devo restare o devo andare?  
Se vado ci saranno problemi.  
E se rimango saranno il doppio")  
The Clash*

#### 3.1 Processo decisionale. Definizioni. I ruoli di cervello, cuore e pancia nel processo decisionale.

La capacità di prendere decisioni è considerata un'abilità fondamentale nella vita. Ogni giorno prendiamo numerose decisioni: 35.000, per essere più precisi (Kay, 2020).

**Definizione.** Una definizione comune di processo decisionale è "un processo cosciente di fare scelte tra una o più alternative con l'intenzione di muoversi verso uno stato di cose o risultati desiderati". (McShane e Von Glinow, 2010, p. 198)

#### I ruoli di cervello, cuore e pancia nel processo decisionale.

Come prendiamo le decisioni? Potrebbe sembrarci che prendiamo molte decisioni quasi automaticamente, inconsciamente o addirittura preconsciamente. C'è una crescente letteratura che sostiene l'idea secondo la quale il processo decisionale coinvolge non solo la cognizione, ma anche l'emozione e l'intuizione, indicando il ruolo della testa, del cuore e della pancia nel processo decisionale. (Soosalu, Henwood & Deo, 2019)

Inoltre, "l'interdipendenza dei processi emotivi e razionali è ampiamente illustrata da recenti studi neurobiologici che stabiliscono che l'emozione è essenziale nel processo decisionale razionale". ("Emotional Decision Making", n.d.)

Alcuni ricercatori distinguono tra decisioni razionali, decisioni razionali limitate (decisioni abbastanza buone), decisioni intuitive (scelta di pancia) e decisioni creative. In effetti, le emozioni possono modellare il modo in cui identifichiamo il problema, filtriemo le nostre preferenze per le alternative e il processo che seguiamo per valutare le alternative. Ci affidiamo alle nostre emozioni come guida quando prendiamo decisioni. Inoltre, oltre alle emozioni, è la nostra intuizione che potrebbe giocare un ruolo importante nel processo decisionale, cioè la nostra "capacità di sapere quando esiste un problema o un'opportunità e di selezionare la migliore linea d'azione senza ragionamenti

"coscienti". L'intuizione è sia un'esperienza emotiva che un rapido processo analitico non cosciente che coinvolge sia la corrispondenza dei modelli che gli script di azione". (McShane e Von Glinow, 2010, p. 208)

Ricerche recenti indicano che l'istinto (intuizione) può in effetti essere utile, soprattutto in circostanze altamente incerte in cui la raccolta e l'analisi di ulteriori dati non ti aiuterà a scegliere in un modo o nell'altro. (Huang, 2019)

Alcuni professionisti suggeriscono che bisognerebbe condurre con l'istinto e seguire i dati: "Un processo decisionale efficace non deve essere per forza una mera proposta o l'una o l'altra. Infatti, un processo decisionale efficace dovrebbe partire da un'ipotesi - o intuizione - e poi seguire il percorso dei dati per raggiungere la decisione finale." (Melendez, 2020)

Secondo un articolo del Wall Street Journal (Stoll, 2019) "la maggior parte dei leader aziendali si fida più dell'intuizione che dell'analitica." L'articolo prosegue parlando di come un sondaggio globale dei CEO di KPMG abbia mostrato che "solo il 35% dei dirigenti si fida altamente dei dati della loro organizzazione" e che due terzi "hanno ignorato le conoscenze fornite dall'analisi dei dati o dai modelli informatici [...] perché contraddicevano la loro intuizione."

### **3.2 Approcci al processo decisionale. Classificazione di alcuni processi decisionali. Approcci e modelli decisionali aziendali.**

Le decisioni sono prese da individui, gruppi di persone e organizzazioni nel quadro di diversi contesti specifici e in vista di obiettivi specifici/risultati desiderati. Ci sono vari approcci, modelli e strumenti usati.

Ognuno dei tipi di decisione illustrati di seguito (processo decisionale razionale, razionalità limitata, intuitivo e creativo) può essere utile, a seconda delle circostanze e del problema che deve essere risolto da un individuo, un gruppo o un'organizzazione.

**Tabella 4. Modelli decisionali**

<b>Modello decisionale</b>	<b>Usare questo modello quando:</b>
Razionale	Le informazioni sulle alternative possono essere raccolte e quantificate La decisione è importante Si vuole massimizzare il risultato

Razionalità limitata	I criteri minimi sono chiari Non si ha o non si è disposti a investire molto tempo per prendere la decisione Non si cerca di massimizzare il risultato
Intuitivo	Gli obiettivi non sono chiari C'è mancanza di tempo e la paralisi dell'analisi sarà costosa Si ha esperienza con il problema
Creativo	Le soluzioni al problema non sono chiare Devono essere generate nuove soluzioni Si ha tempo per immergersi nei problemi

**Fonte:** Saylor Academy. (2012). Principles of Management. Ottenuto il 14 Novembre 2021, da [https://saylordotorg.github.io/text\\_principles-of-management-v1.1/s15-02-understanding-decision-making.html](https://saylordotorg.github.io/text_principles-of-management-v1.1/s15-02-understanding-decision-making.html)

Vari approcci, modelli e strumenti sono progettati specificamente per il processo decisionale aziendale.

Alcuni approcci al processo decisionale aziendale sono stati identificati da Matt Gavin (2020), che ha delineato le seguenti tecniche decisionali chiave per i manager:

1. Adottare un approccio orientato al processo - inquadrare il problema in questione per garantire che vengano poste le domande giuste e che tutti siano d'accordo su ciò che deve essere scelto. Da qui, costruire il proprio team e gestire le dinamiche di gruppo per analizzare il problema e creare una soluzione praticabile. Seguendo un processo strutturato e in più fasi, è possibile ottenere il risultato desiderato.
2. Involgere il team nel processo - questo porterà punti di vista molteplici nella conversazione e stimolerà il problem-solving creativo. In questo modo sarà possibile utilizzare la conoscenza e l'esperienza collettiva degli individui, portando a soluzioni più innovative e aiutando a far affiorare e superare i pregiudizi nascosti nel gruppo.
3. Promuovere una mentalità collaborativa - la mentalità di advocacy che vede il processo decisionale come una gara. Può essere dannoso per le prestazioni del team. Ecco perché è necessario stabilire una mentalità di ricerca che naviga il processo decisionale con un problem-solving collaborativo. Si incentra sugli individui che testano e valutano le ipotesi presentando argomenti equilibrati, considerando le alternative ed essendo aperti alle critiche costruttive.
4. Creare e sostenere la sicurezza psicologica - perché i membri del team si sentano a proprio agio,

- condividendo le loro diverse prospettive e lavorando in modo collaborativo, è fondamentale creare e mantenere un ambiente di sicurezza psicologica. Per aiutare il team a sentirsi psicologicamente sicuro, bisogna essere rispettosi e dare la giusta considerazione quando si ascoltano le opinioni di tutti.
5. Ribadire gli obiettivi e lo scopo della decisione - gli obiettivi per i quali si sta lavorando devono essere chiaramente articolati all'inizio del processo decisionale e costantemente ribaditi durante tutto il processo per assicurarsi che siano raggiunti alla fine.

Queste tecniche stimolano il team soprattutto a collaborare e a risolvere i problemi in modo creativo.

Per quanto riguarda i modelli decisionali, i seguenti sembrano essere i più applicati in ambito business:

**Tabella 5. Modelli decisionali in ambito business**

Modello	Modelli correlati/simili
Analisi decisionale a criteri multipli	Analisi della griglia, matrice di Kepner-Tregoe
Analisi di confronto a coppie	
Processo gerarchico analitico	
Pro e contro	Più/Meno/Interessante (PMI), Pro/Con/Fix(PCF), Pro/Con ponderato, T-chart, Analisi del campo di forza
Teoria del gioco	
Diagrammi d'influenza	
Voto multiplo	
Analisi costi/benefici	
Valore attuale netto e valore attuale	
Programmazione lineare	
Analisi congiunta	Analisi delle preferenze dichiarate, modellazione della scelta, scelta discreta
Diagramma di affinità	Metodo KJ
Prova ed errore	
Metodi euristici	
Albero decisionale	

**Fonte:** Sulla base di Decision Making Techniques. ottenuto 13 November 2021, da [https://www.decision-making-solutions.com/decision\\_making\\_techniques.html](https://www.decision-making-solutions.com/decision_making_techniques.html)

Per chiarezza ci concentreremo solo su alcuni.

### 3.3. Processo decisionale da parte di individui/organizzazioni. Il modello decisionale DECIDE. Dilemmi etici. Controllo della realtà.

#### Il modello decisionale DECIDE

Uno dei modelli decisionali più utili è quello DECIDE, prevalentemente un approccio razionale, usato da individui e organizzazioni/imprese.

**Tabella 6. Il modello decisionale DECIDE**

D	Definire il problema
E	Elaborare i criteri
C	Considerare le alternative
I	Identificare l'alternativa migliore
D	Definire e implementare un piano d'azione
E	Valutare e monitorare la soluzione

**Fonte:** Guo, K. (2008). DECIDE. The Health Care Manager, 27(2), 118-127. doi: 10.1097/01.hcm.0000285046.27290.90

Alcune varianti del modello precisano che quando si identificano i criteri si assegna anche un peso diverso ad essi prima di esaminare opzioni specifiche. (Accademia Saylor, 2012).

Altre variazioni del modello includono quest'identificazione del valore come un passo separato nel processo decisionale.

**Tabella 6. Il modello decisionale DECIDE**

D	Definire il problema
E	Esplorare le alternative
C	Considerare le conseguenze
I	<b>Identificare i propri valori</b>
D	Decidere e agire
E	Valutare la propria decisione

**Fonte:** Kay, J. (2020). The D.E.C.I.D.E. Model: A Tool For Teaching Students How to Making Healthy Decisions - Project School Wellness. Ottenuto il 12 Novembre 2021, da <https://www.projectschoolwellness.com/the-d-e-c-i-d-e-model-a-tool-for-teaching-students-how-to-making-healthy-decisions/>

Ciò che è particolarmente interessante nel modello appena illustrato è che dopo aver definito il problema, esplorato varie alternative e valutato le loro conseguenze, si riesaminano i propri valori/identità e da quella prospettiva identificata si decide un'azione specifica. (Nella variante precedente la prospettiva dell'identità è probabilmente presente durante l'intero processo).

Il ruolo dei valori, dell'immagine di sé e della consapevolezza dell'identità nel processo decisionale potrebbe essere illustrato con un esempio:

**Situazione di dilemma:** Sapete che potete copiare e incollare un vostro testo scritto in precedenza durante un esame online. Tuttavia, ci sono istruzioni chiaramente scritte: non dovreste usare la funzione "Copia e incolla". Il problema è per te decidere una linea d'azione adeguata. Considerando le conseguenze, sei ben consapevole che probabilmente otterrai un voto più alto. (È scritto così bene e dopo tutto, è il tuo testo, non è nemmeno barare, giusto? D'altra parte, non è giusto per gli altri esaminandi, no? E sicuramente infrange le regole!)

Quello che farete dipende in grande misura dai vostri valori e dalla vostra immagine di voi stessi: siete il tipo di persona che effettivamente imbroglierà se le circostanze lo permettono? Vale a dire che agirete a partire dalla posizione dei vostri valori/identità, dai risultati desiderati e infine da alcuni determinanti oggettivi del contesto (regolamenti, controllo e supervisione, pratiche culturali accettabili).

**Discussione:** cosa faresti in circostanze simili?

**Un altro esempio:** lavorate per una grande azienda. Vi viene chiesto di scrivere il rapporto annuale per il direttore del marketing. Mentre preparate il rapporto, vi rendete conto che le conclusioni finali si rifletteranno negativamente sul vostro immediato supervisore: nessuna delle scadenze è stata rispettata nell'ultimo anno; è evidente che vi è un certo disallineamento del budget; il morale del team sembra essere basso: il vostro supervisore manca chiaramente di capacità di gestione del team e di leadership. Come intendete procedere? Di nuovo, si tratta di rivedere i propri valori/identità e/o le pratiche/valori/codice di comportamento accettati dall'azienda dopo aver valutato le opzioni e le loro implicazioni e decidere su una particolare linea d'azione riguardo al tipo di rapporto che si sta per scrivere. (Molte aziende hanno delle linee guida specifiche su come affrontare un problema, se ne incontrate/riconoscete uno).

**Discussione:** decisioni etiche sul posto di lavoro.

Poiché molte decisioni coinvolgono un aspetto etico, una delle considerazioni più importanti nelle decisioni prese sul posto di lavoro come dipendente o manager sono quelle etiche. Ecco alcune domande di base da porsi per valutare l'etica di una decisione:

Questa decisione è giusta?  
Questa decisione infrange qualche legge?  
Questa decisione infrange qualche regola organizzativa?  
Mi sentirò meglio o peggio con me stesso dopo aver preso questa decisione?  
Come mi sentirei se questa decisione fosse trasmessa al telegiornale?

(**Fonte:** Basato su Carpenter, M., Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). Principles of Management. Ottenuto il 13 Novembre 2021, da <https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/11-2-understanding-decision-making/>)

### Il modello decisionale DECIDE per team/organizzazioni. Controllo della realtà.

Il modello decisionale DECIDE è usato anche da team/organizzazioni. Allo stesso modo, include l'identificazione dei problemi e delle opportunità, la scelta dello stile decisionale migliore, lo sviluppo di soluzioni alternative, la scelta della soluzione migliore, l'implementazione dell'alternativa selezionata e la valutazione dei risultati della decisione. (McShane e Von Glinow, 2010)

In larga misura questo approccio potrebbe essere considerato un approccio razionale. Tuttavia, il controllo della realtà della vita organizzativa reale potrebbe essere molto diverso dalle aspettative ben strutturate.

**Tabella 7.** I “presupposti della scelta razionale” contro i “risultati del comportamento organizzativo” sulla scelta delle alternative

Presupposti del paradigma della scelta razionale	Osservazioni dal comportamento organizzativo
Gli obiettivi sono chiari, compatibili e concordati	Gli obiettivi sono ambigui, in conflitto, e mancano di supporto
I responsabili possono calcolare tutte le alternative e i risultati	I responsabili hanno capacità limitate di elaborazione delle informazioni
I responsabili valutano tutte le alternative simultaneamente	I responsabili valutano le alternative in modo sequenziale
I responsabili usano standard assoluti per valutare le alternative	I responsabili valutano le alternative rispetto a un favorito implicito
I responsabili usano informazioni fattuali per scegliere le alternative	I responsabili elaborano informazioni distorte a livello percettivo
I responsabili scelgono l'alternativa con il payoff più alto	I responsabili scelgono l'alternativa che è abbastanza buona (soddisfacente)

**Fonte:** McShane, S. and Von Glinow, M. (2010). Organizational behaviour. Boston: McGraw-Hill Irwin, p. 204.

### 3.4. Albero decisionale. Il modello decisionale normativo Vroom-Yetton-Jago.

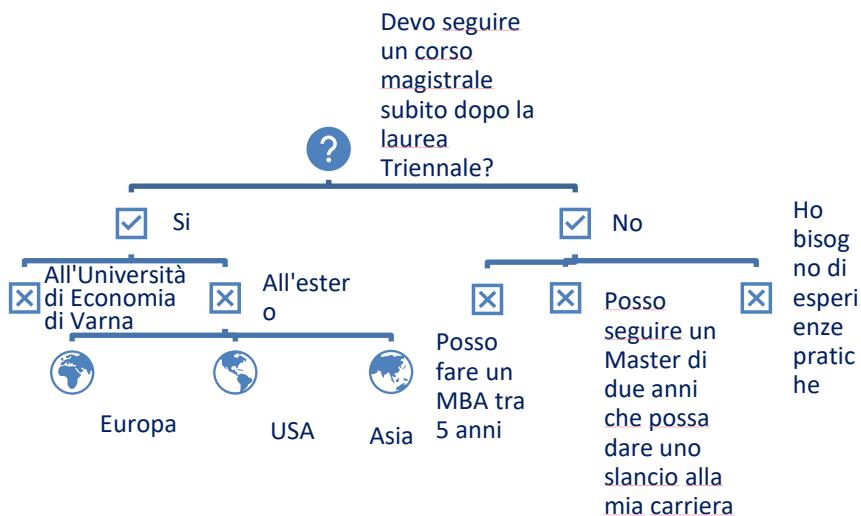
Un albero decisionale è "una mappa visiva che mostra due o più percorsi decisionali distinti". Un albero decisionale mostra i risultati collegati a una serie di scelte correlate; può essere usato per assegnare valori di probabilità a quei risultati; è particolarmente utile nelle decisioni "sì o no" e nei confronti tra mele e arance. Inoltre, può essere usato da individui, squadre e organizzazioni. Uno dei maggiori vantaggi dell'uso di un albero decisionale è che rende le valutazioni complesse più facili da seguire e da capire per tutti i membri del team. (Armstrong, 2021)

"Gli alberi decisionali sono strumenti utili, in particolare per le situazioni in cui i dati finanziari e la probabilità dei risultati sono relativamente affidabili. Sono usati per confrontare i costi e i valori probabili dei percorsi decisionali che un'azienda potrebbe prendere. Spesso includono alternative di decisione che portano a più risultati possibili, con la probabilità di ogni risultato misurata numericamente". (Carpenter, Bauer & Erdogan, 2012)

Vediamo di illustrare l'albero decisionale con un esempio.

**Esempio:** Dopo esserti laureato alla tua università (Università di Economia - Varna, Laurea in Relazioni Economiche Internazionali), stai considerando diverse opzioni, ognuna di esse con un percorso di carriera potenzialmente diverso. (Figura 3) Ad un livello successivo puoi aggiungere nuovi rami all'albero. Può essere uno strumento utile quando consideri diverse possibilità con diversi risultati.

Figura 3. Scelte post laurea



**Consegna:** Il modello decisionale normativo di Vroom-Yetton-Jago

Leggete la descrizione del modello decisionale normativo Vroom-Yetton-Jago, usato come esempio di buona pratica (Best Practice 1).

**Dilemma:** Gestite un piccolo hotel senza brand, ma ultimamente gli affari vanno a rilento. Il tuo team è abbastanza esperto e molto dedicato e ti stai chiedendo perché le tue entrate sono così basse. Sai che hai bisogno di trovare un modo per aumentare le entrate, ma ti chiedi se vale la pena di discutere il problema con il tuo team, dato che sei l'unico ad avere una laurea in turismo.

È necessario prendere una decisione su come aumentare le entrate dell'hotel.

Usate le informazioni della best practice e le domande di questa infografica di MindTools, disponibile su:

[https://www.mindtools.com/media/Images/Infographics/The\\_Vroom\\_Yetton\\_Decision\\_Model\\_final.pdf](https://www.mindtools.com/media/Images/Infographics/The_Vroom_Yetton_Decision_Model_final.pdf)

Cosa fareste?

- Prendere la decisione da solo, usando le informazioni disponibili: stile decisionale Autocratico 1 (A1).
- Avviare una discussione con la squadra per ottenere più informazioni, ma alla fine prendere la decisione da solo: stile decisionale Autocratico 2 (A2).
- Incontrare ogni membro del team individualmente, chiedere informazioni, ma prendere la decisione da solo: stile decisionale Consultivo 1 (C1).
- Condividere con i membri del team collettivamente, chiedere informazioni, ma prendere la decisione da solo: stile decisionale Consultivo 2 (C2).
- Fare una riunione con la squadra, spiegare la situazione, guidare la discussione, incoraggiare le persone a lavorare sulle idee degli altri, e alla fine lasciare che la squadra prenda la decisione, senza imporre la propria volontà: stile decisionale Gruppo 2 (G2).

Il team è stato incluso nel processo decisionale? Perché? Perché no? Descriveresti il tuo stile decisionale in questo dilemma come autocratico, consultivo o basato sul gruppo? Quali sono i pro e i contro di ogni stile in questa situazione?

### **3.5. Processo decisionale complesso e strumenti decisionali.**

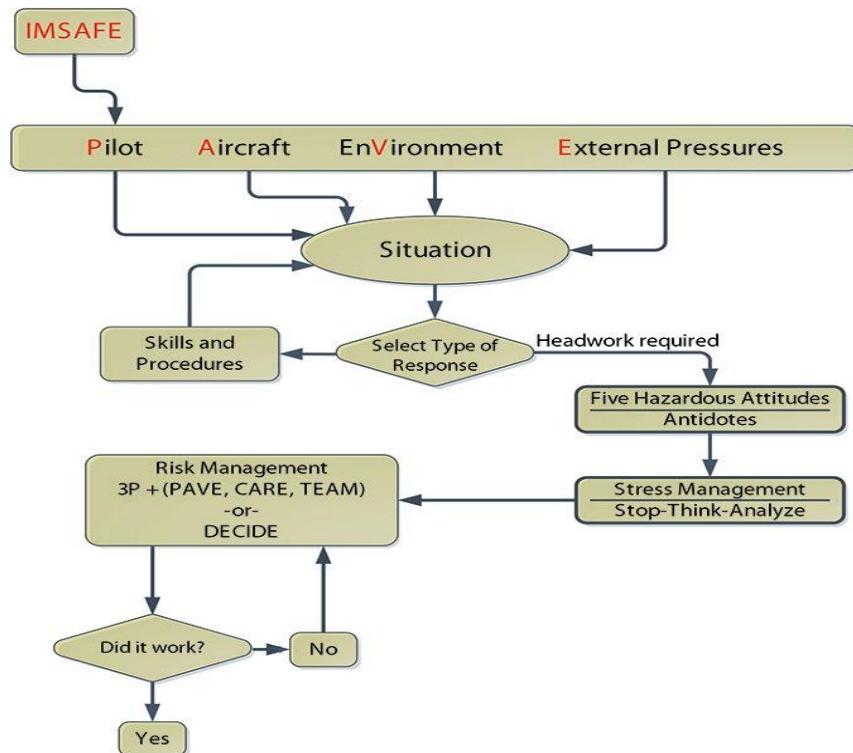
Che cosa rende alcune decisioni complesse?

**Consegna:** Strumenti decisionali aeronautici

Osservate l'esempio di best practice sugli strumenti decisionali dell'aeronautica. (Migliore pratica 2)

Dopo aver familiarizzato con la logica di fondo e i passi specifici, le liste di controllo, gli strumenti decisionali e di gestione del rischio per i piloti, delineate i passi principali utilizzando il seguente diagramma di flusso (Figura 4):

**Figura 4.** Strumenti decisionali aeronautici



**Fonte:** Simonds, F. (2016). Good Pilot Decision Making - IFR Magazine. Ottenuto il 14 Novembre 2021, da <https://www.ifr-magazine.com/training-sims/good-pilot-decision-making/>

**Consegna:** Lavorate all'Ufficio Internazionale della vostra università e siete responsabili dell'ulteriore internazionalizzazione e digitalizzazione dei programmi universitari al fine di migliorare le prospettive di impiego degli studenti in un mercato del lavoro continuamente globalizzato, e in particolare di sviluppare le capacità di comunicazione interculturale e la leadership. Avete diverse idee in questo senso. Una delle vostre priorità è quella di

collaborare con altre università Erasmus+ (utilizzando i fondi del progetto UE) al fine di moltiplicare l'effetto e fornire opportunità strutturate di lavoro in team internazionali (studenti/insegnanti/personale amministrativo). Devi prendere in considerazione la collaborazione con le imprese in vista di migliori opzioni di occupabilità per gli studenti.

Scrivete le vostre idee in punti elenco.

Condividete le vostre idee con i colleghi in una sessione di brainstorming. Poi prendete una decisione di gruppo, usando un metodo decisionale definito, per esempio DECIDE.

Confrontate i risultati con quelli del Case Study PROMINENCE (Case Study 3).

### **Modelli decisionali complessi e realtà pratica**

I modelli teorici possono facilitare tutti i processi decisionali complessi nelle situazioni della vita reale?

Il Prof. Peter McBurney (n.d.) sostiene che sia necessaria una nuova teoria delle decisioni complesse per affrontare situazioni complesse che non si adattano ai normali modelli e teorie decisionali. Secondo lui, alcuni dei fattori che contribuiscono alla complessità della vita reale sono i seguenti:

- I problemi non sono posti in una forma adatta alla teoria decisionale classica.
- Ci sono incertezze di dominio fondamentali.
- Le decisioni possono essere uniche (non ripetute).
- Ci possono essere più stakeholders e attori che partecipano alla decisione.
- La conoscenza del dominio può essere incompleta e distribuita tra questi stakeholder.
- Le convinzioni, gli obiettivi e le preferenze degli stakeholder possono essere diverse e conflittuali.
- Le convinzioni, gli obiettivi e le preferenze degli stakeholder, le probabilità degli eventi e le conseguenze delle decisioni possono essere determinate in modo endogeno, come parte del processo decisionale stesso.
- Il decisore può non comprendere appieno quali azioni sono possibili finché non inizia ad eseguire.
- Alcune azioni possono cambiare il panorama del processo decisionale, in particolare nei domini in cui ci sono molti partecipanti che interagiscono.

- Le misure di successo possono essere assenti, contrastanti o vaghe.
- Le conseguenze delle azioni, compreso il loro successo o fallimento, possono dipendere dalla qualità dell'esecuzione, che a sua volta può dipendere dagli atteggiamenti e dalle azioni delle persone che non prendono la decisione.
- Come corollario della caratteristica precedente, il successo di un'azione può richiedere un dialogo ampio e continuo con le parti interessate, prima, durante e dopo la sua esecuzione.
- Il successo può richiedere pre-impegni prima che la decisione sia presa definitivamente.
- Le conseguenze delle decisioni possono essere lente da realizzare.
- I responsabili delle decisioni possono influenzare le conseguenze delle decisioni e/o le misure del successo.
- I partecipanti intelligenti possono influenzarsi a vicenda nel raggiungere una decisione, cosa che il prof. Burney chiama riflessività.

**Consegna:**

Selezionate tre di questi fattori e trovate esempi nel blog che li illustrino. (<https://www.gdrc.org/decision/complex-decisions.html>). Pensate ad altri esempi.

**Esempio:** Questa tabella McKinsey mostra come migliorare i risultati del processo decisionale aumentando la velocità e migliorando la qualità nel processo decisionale aziendale. Una caratteristica speciale di questo approccio è che indica il responsabile della decisione con il punto di vista della pratica specifica.

**Tabella 8. F Per ogni principale categoria di decisione, una pratica di rilievo può produrre miglioramenti enormi sia nella qualità che nella velocità della decisione**

Pratiche essenziali per tipo di decisione	Chi la prende	Chi la migliora
<b>Decisioni “grandi scommesse”</b>  Poco frequenti, ad alto rischio, plasmano il futuro (esempio M&A)	Top team; consiglio	<b>Stimolare un dibattito produttivo</b>  ad esempio, assegnare a qualcuno il compito di argomentare il caso a favore e contro una potenziale decisione
<b>Decisioni trasversali</b>  Frequenti, spesso ad	Capi d'azienda	<b>Duplicare il processo -</b>  un processo che aiuti a

	alto rischio, collaborative (esempio pianificare operazioni, determinare i prezzi)	Manager senior	chiarire obiettivi, misure e traguardi
	<b>Decisioni delegate</b>  Frequenti, a basso rischio, quotidiane (ad esempio assumere, operazioni marketing)	Individui Gruppi di lavoro	<b>Garantire l'impegno -</b> non solo il consenso

**Fonte:** De Smet, A., Jost, G., & Weiss, L. (2019). Three keys to faster, better decisions. Ottenuto il 14 Novembre 2021, da <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-faster-better-decisions>

Secondo gli autori, "Le decisioni "grandi scommesse" (ad esempio una possibile acquisizione) sono poco frequenti ma ad alto rischio e hanno il potenziale per modellare il futuro dell'azienda; esse sono generalmente il dominio del top team e del consiglio. Le decisioni trasversali (come una decisione sui prezzi), che possono essere ad alto rischio, avvengono frequentemente e sono prese in forum interfunzionali come parte di un processo collaborativo, end-to-end. Le decisioni delegate sono frequenti ma a basso rischio e sono efficacemente gestite da un individuo o da un team di lavoro, con un input limitato da altri".

Gli autori spiegano inoltre che "questi tipi di decisioni avvengono al livello appropriato dell'azienda (i CEO, per esempio, non dovrebbero prendere decisioni che sarebbe meglio delegare)".

Tuttavia, si sottolinea che ci sono molti casi di decisioni prese ad un livello più alto del necessario. Questo porta inevitabilmente a una perdita di tempo, a una qualità compromessa dei risultati del processo decisionale e a livelli crescenti di frustrazione tra i responsabili delle decisioni.

#### 4. Processo decisionale creativo e tecnologico

*"Non oziare e non aspettare l'ispirazione; rincorrila con una mazza, e se non la ottieni, otterrai comunque qualcosa che le assomiglia notevolmente".*

*Jack London*

La maggior parte delle decisioni non sono programmate e vengono prese nell'incertezza. È necessario applicare un approccio creativo per trovare una soluzione appropriata. Questa unità presenta una panoramica di vari strumenti per un processo decisionale creativo e potenziato dalla tecnologia.

Un modo semplice e coinvolgente per stimolare la creatività nel

processo decisionale è offerto da Gibson et. al. (2012, 481, adattato da John M. Ivancevich, Robert Konopaske, and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, 9th ed. (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2011), p. 426.) in diverse sfide personali:

**Tabella 9. Sfide personali per la creatività**

No	Sfida
1.	Esci dall'ufficio. Fai una passeggiata in un parco o in un centro commerciale durante il pranzo. Dai alla tua mente la possibilità di meditare sul problema o sulla situazione. Cerca di ridurre al minimo le telefonate, i messaggi di testo e altre attività che distraggono durante questo momento di riflessione tranquilla.
2.	Sii infantile, cerca di osservare il problema come lo farebbe un bambino. Alcuni credono che questo approccio nuovo sia il portale principale al pensare fuori dagli schemi, perché libera la mente dagli schemi convenzionali.
3.	Sii anticonformista. Spesso le migliori idee e decisioni spesso provengono da coloro che non si preoccupano di cosa pensino gli altri di loro.
4.	Rompi la routine. Parcheggia in un posto diverso. Parla con persone che non conosci bene. Leggi una rivista o un blog che normalmente non leggi. Le idee provengono da molte fonti diverse.
5.	Domandati "E se...?" questa domanda può stimolare i tuoi pensieri e le discussioni in un gruppo.
6.	Ascolta. Nessuno ha il monopolio delle buone idee. Fai domande e poi ascolta.

**Fonte:** Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.

Potreste domandarvi di quali strumenti creativi avrete bisogno per aiutarvi con l'ispirazione, l'ideazione e la realizzazione delle vostre idee. Gli strumenti offerti da Design Kit di Ideo.org forniscono una tale opportunità. Tutte le attività suggerite sono basate sul concetto di design centrato sull'uomo, che coinvolge la prospettiva umana in tutte le fasi del processo di risoluzione dei problemi. Gli strumenti sono facili da usare e offrono informazioni sul tempo suggerito, il livello di difficoltà, i materiali necessari, i partecipanti, le fasi del processo e i passi per la realizzazione.

Link: <https://www.designkit.org/methods/>

**Consegna:** Consultate l'elenco degli strumenti per la fase di ispirazione e scegliete i tre che ritenete più appropriati per stimolare la vostra ispirazione. Esponete le vostre ragioni ai vostri colleghi e scambiatevi le idee.

Le nuove tecnologie possono essere una grande risorsa e fornire gli strumenti necessari per migliorare il processo decisionale.

Una guida definitiva al processo decisionale aziendale è offerta da Smartsheet. Include strumenti preziosi per facilitare il processo decisionale (Lista di controllo per il processo decisionale, Modelli di matrice decisionale, Esercizi di team building per migliorare il processo decisionale, Struttura per il processo decisionale etico).

Link: <https://www.smartsheet.com/business-decision-making-process>

Un ottimo esempio di processo decisionale potenziato dalla tecnologia negli affari è fornito da Matthew Martin (2021), che ha raccolto i 10 migliori Decision-Making Tools for Business:

1. Diagramma SWOT - SWOT sta per Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats. Il Diagramma SWOT è un importante strumento di gestione che aiuta qualsiasi organizzazione a valutare la sua situazione attuale. Funziona come una guida base per la pianificazione strategica. Strumento per creare il Diagramma SWOT: [Creately](#).
2. Diagramma decisionale - i diagrammi decisionali sono grafici che ti permettono di mappare la decisione presa. Strumento per creare il Diagramma decisionale: [Lucidchart](#).
3. Matrice decisionale - una matrice decisionale è una tecnica che racchiude valori che aiutano a identificare e analizzare le prestazioni del sistema. Gli elementi di una matrice decisionale mostrano i risultati in base a criteri specifici. Strumento per creare la matrice decisionale: [MindTools](#).
4. Analisi di Pareto - usata per dare priorità ai possibili cambiamenti identificando i problemi e risolvendoli. Strumento per creare la Analisi di Pareto: [Visual Paradigm](#).
5. Causa ed effetto o diagramma di Ishikawa - mostra le cause di un particolare evento. Può essere usato per la progettazione del prodotto e il controllo di qualità per identificare i possibili fattori che causano un effetto generale. Si possono raggruppare le cause in categorie per trovare le fonti di variazione. Strumento per creare Causa ed effetto o Diagramma di Ishikawa: [SmartDraw](#).

6. Analisi del campo di forza - fornisce un quadro per esaminare i fattori che influenzano una particolare situazione. Strumento per creare Analisi del campo di forza: [SmartDraw](#).
7. Mappa strategica - un diagramma che può essere utilizzato per documentare gli obiettivi strategici del business. Questa mappa viene creata durante il processo di pianificazione di un business. È usata come materiale primario per le riunioni di controllo e revisione. Strumento per creare la mappa strategica: [Cascade Strategy](#).
8. Analisi del break-even - aiuta a determinare in quale fase un nuovo prodotto di business sarà redditizio. Strumento per creare l'analisi di break-even: [Good Calculators](#).
9. Matrice di Pugh - un diagramma che è usato per valutare soluzioni di business alternative. Ti aiuta a determinare quali soluzioni hanno più valore delle altre. Questo metodo non richiede una quantità enorme di dati quantitativi. Strumento per creare Pugh Matrix: [Psychologja](#).
10. Analisi dei rapporti - usata per il confronto delle voci disponibili nel bilancio di un'azienda. È usato per valutare una serie di problemi con una persona giuridica, come la sua liquidità, l'efficienza del funzionamento, e altro. Strumento per creare Analisi dei rapporti: [Finstanon](#).

Link: <https://www.guru99.com/decision-making-tools.html>

Un altro ottimo esempio è fornito da MindTools con il loro toolkit sul processo decisionale in 8 categorie:

**Tabella 10. MindTools toolkit sul processo decisionale**

Categoria	Strumento
Punto di partenza	Come prendere decisioni; quanto è valido il proprio processo decisionale
Modelli decisionali	Il modello decisionale Vroom-Jetton, la Matrice di Kepner-Tregoe, ecc.
Scegliere tra opzioni	Cos'è la teoria del prospetto, il processo di gerarchia analitica (AHP), ecc.
Scegliere se continuare	Decisioni Go/No-Go, grafici di impatto/probabilità del rischio, ecc.
Decisioni finanziarie	Analisi costi-benefici, previsione dei flussi di cassa
Migliorare il processo decisionale	Evitare i bias psicologici nel processo decisionale, Preparazione personale per un grande processo decisionale, ecc.
L'impatto di etica e valori	Il protocollo Foursquare, Dinamiche a

	spirale, ecc.
Processo decisionale di gruppo	Voto multiplo, organizzazione del processo decisionale di gruppo, ecc.

**Fonte:** Decision-Making Techniques: How to Make Better Decisions. (2021). Ottenuto il 15 Novembre 2021, da [https://www.mindtools.com/pages/main/newMN\\_TED.htm](https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TED.htm)

Se avete bisogno di una risorsa completa sul processo decisionale, dovreste anche consultare Max H. Bazerman (2021), che ha fornito intuizioni e utili esercizi sul tema del giudizio e del processo decisionale. Il suo documento è un mix inestimabile di teoria, pratiche contemporanee, esempi di vita reale, compiti, vocabolario e risorse.

Link: <https://nobaproject.com/modules/judgment-and-decision-making>

#### **Consegna:** Quadro decisionale nell'assistenza sanitaria

Dai un'occhiata all'esempio di best practice di Quadro decisionale nell'assistenza sanitaria. (Best Practice 3)

Considera i tre quiz proposti da Max Bazerman e delinea come questo approccio può facilitare l'implementazione di successo del quadro decisionale sviluppato dal College of Occupational Therapists of Ontario.

Risolvere con successo la pletora di problemi che affronterai nella tua carriera professionale non è solo legato alla conoscenza del processo decisionale, ma anche alla capacità di usare diversi strumenti decisionali. La panoramica presentata può essere usata come punto di partenza nel viaggio del processo decisionale, ma sta a te scegliere saggiamente ed essere sempre curioso e aperto a nuovi modi per raggiungere i tuoi obiettivi.

#### Glossario

**Ambienti certi** - le informazioni sono sufficienti per prevedere i risultati di ogni alternativa prima dell'implementazione.

**Processo decisionale** - "un processo cosciente di fare scelte tra una o più alternative con l'intenzione di muoversi verso uno stato di cose desiderato/risultati desiderati". (McShane e Von Glinow, 2010, p. 198).

**Albero decisionale** - "una mappa visiva che mostra due o più percorsi decisionali distinti" (Armstrong, 2021).

**Dilemma etico** - una situazione in cui una persona deve decidere se fare o non fare qualcosa che, anche se avvantaggia lui o l'organizzazione, o entrambi, può essere considerato non etico

(Schermerhorn, Osborn & Hunt, 2002, p. 13).

**Intuizione** - la "capacità di sapere quando esiste un problema o un'opportunità e di selezionare il miglior corso d'azione senza ragionamenti coscienti. L'intuizione è sia un'esperienza emotiva che un rapido processo analitico non cosciente che coinvolge sia la corrispondenza dei modelli che gli script di azione". (McShane e Von Glinow, 2010, p.208).

**Giudizio** 1. la capacità di coniugare le qualità personali con la conoscenza e l'esperienza rilevanti per formare opinioni e prendere decisioni (Likierman, 2020). 2. il nucleo della leadership esemplare; un processo decisionale contestualmente informato che comprende tre diversi domini: persone, strategia e crisi. All'interno di ogni dominio, i giudizi di leadership seguono un processo a tre fasi: preparazione, chiamata ed esecuzione. Un buon giudizio di leadership è supportato dalla conoscenza contestuale della propria rete sociale, organizzazione e stakeholder (Tichy & Bennis, 2008)

**Decisioni non programmate** - decisioni richieste da problemi di gestione unici e complessi.

**Percezione** - il processo attraverso il quale un individuo dà significato all'ambiente. Implica l'organizzazione e l'interpretazione di vari stimoli in un'esperienza psicologica (Gibson, et. al., 2012, p. 94).

**Decisioni programmate** - procedure specifiche sviluppate per problemi ripetitivi e di routine.

**Ambienti a rischio** - i responsabili delle decisioni non hanno la completa certezza dei risultati dei vari corsi d'azione, ma sono consapevoli delle probabilità associate con il loro verificarsi.

**Ambienti incerti** - i manager hanno così poche informazioni a disposizione che non possono nemmeno assegnare probabilità alle varie alternative e ai loro possibili risultati.

## Autovalutazione

- 1) Secondo la ricerca di Likierman, questi sono gli elementi chiave del buon giudizio:
  - a) Fiducia, esperienza, distacco, opzioni, cognizione e consegna
  - b) Apprendimento, fiducia, distacco, opzioni, distinzione e consegna
  - c) Apprendimento, fiducia, esperienza, distacco, opzioni e consegna
- 2) Ogni giorno prendiamo circa:

- a) 35 decisioni
  - b) 350 decisioni
  - c) 35,000 decisioni
- 3) I primi tre passi del modello decisionale DECIDE sono:
- a) Determinare l'azione, stabilire un quadro di riferimento, considerare i criteri
  - b) Definire il problema, valutare le conseguenze, considerare un piano d'azione
  - c) Definire il problema, esplorare le alternative, considerare le conseguenze
- 4) Distinguiamo tra decisioni programmate e non programmate secondo questo criterio di classificazione:
- a) impatto organizzativo
  - b) frequenza del problema
  - c) probabilità del problema
- 5) Secondo il criterio "timeframe", i tipi di decisioni sono:
- a) a breve, medio e lungo termine
  - b) operativo, tattico e strategico
  - c) specifico e generale
- 6) Se usate una procedura comune per trattare i reclami dei clienti, questa sarà:
- a) una decisione strategica
  - b) una decisione programmata
  - c) una decisione individuale
- 7) Le decisioni non programmate sono:
- a) ripetitive e non strutturate
  - b) routine nella certezza
  - c) nuove nell'incertezza
- 8) Secondo un articolo del Wall Street Journal (John D. Stall, 18 ottobre 2019) la maggior parte dei dirigenti d'azienda crede:
- a) L'intuizione sta sopra l'analitica
  - b) i cervelli battono i muscoli
  - c) Meglio decisioni razionali rispetto a quelle emotive
- 9) Riconoscere i pregiudizi:
- a) facilita il processo decisionale
  - b) non influenza il processo decisionale
  - c) compromette il processo decisionale
- 10) Chi dovrebbe essere incaricato delle decisioni frequenti e a basso rischio, come il reclutamento regolare (secondo l'articolo McKinsey di De Smet, Jost & Weiss, 2019)?
- a) Il consiglio di amministrazione
  - b) L'alta direzione
  - c) Individui/team di lavoro

Risposte: 1c, 2c, 3c, 4b, 5a, 6a, 7c, 8a, 9a, 10c

**Bibliografia**

1. Armstrong, L. (2021). Decision tree diagrams: what they are and how to use them | MindManager Blog. Retrieved 14 November 2021, from <https://blog.mindmanager.com/blog/2021/05/11/decision-tree-diagrams/>
2. Carpenter, M., Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). Principles of Management. Retrieved 13 November 2021, from <https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/11-2-understanding-decision-making/>
3. De Smet, A., Jost, G., & Weiss, L. (2019). Three keys to faster, better decisions. Retrieved 14 November 2021, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-faster-better-decisions>
4. Decision Making Techniques. Retrieved 13 November 2021, from [https://www.decision-making-solutions.com/decision\\_making\\_techniques.html](https://www.decision-making-solutions.com/decision_making_techniques.html)
5. Emotional Decision Making. Retrieved 13 November 2021, from [https://www.decision-making-solutions.com/emotional\\_decision\\_making.html](https://www.decision-making-solutions.com/emotional_decision_making.html)
6. Gavin, M. (2020). 5 Key Decision-Making Techniques for Managers | HBS Online. Retrieved 15 November 2021, from <https://online.hbs.edu/blog/post/decision-making-techniques>
7. Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York: McGraw-Hill.
8. Guo, K. (2008). DECIDE. The Health Care Manager, 27(2), 118-127. doi: 10.1097/01.hcm.0000285046.27290.90
9. Huang, L. (2019). When It's OK to Trust Your Gut on a Big Decision. Retrieved 13 November 2021, from <https://hbr.org/2019/10/when-its-ok-to-trust-your-gut-on-a-big-decision>
10. Kay, J. (2020). The D.E.C.I.D.E. Model: A Tool For Teaching Students How to Making Healthy Decisions - Project School Wellness. Retrieved 12 November 2021, from <https://www.projectschoowellness.com/the-d-e-c-i-d-e-model-a-tool-for-teaching-students-how-to-making-healthy-decisions/>
11. Likierman, A. (2020). The Elements of Good Judgment. Retrieved 9 November 2021, from <https://hbr.org/2020/01/the-elements-of-good-judgment>
12. McBurney, P. What makes some decisions complex?. Retrieved 14 November 2021, from <https://www.gdrc.org/decision/complex-decisions.html>
13. McShane, S. and Von Glinow, M. (2010). Organizational behaviour. Boston: McGraw-Hill Irwin.
14. Melendez, C. (2020). Council Post: Lead With Your Gut And Follow The Data: A Decision-Maker's Guide To Success. Retrieved 13 November 2021, from <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/04/17/lead-with-your-gut-and-follow-the-data-a-decision-makers-guide-to-success/?sh=79887abd79cb>
15. Saylor Academy. (2012). Principles of Management. Retrieved 14

	<p>November 2021, from <a href="https://saylordotorg.github.io/text_principles-of-management-v1.1/s15-02-understanding-decision-making.html">https://saylordotorg.github.io/text_principles-of-management-v1.1/s15-02-understanding-decision-making.html</a></p> <p>16. Schermerhorn, J., Osborn, R., &amp; Hunt, J. (2002). <i>Organizational behavior</i>. New York: Wiley.</p> <p>17. Serafimova, D. (2015). <i>Teoria na upravlenieto [Management theory]</i>. Varna: Univ. izd. Nauka i ikonomika.</p> <p>18. Simonds, F. (2016). Good Pilot Decision Making - IFR Magazine. Retrieved 14 November 2021, from <a href="https://www.ifr-magazine.com/training-sims/good-pilot-decision-making/">https://www.ifr-magazine.com/training-sims/good-pilot-decision-making/</a></p> <p>19. Soosalu, G., Henwood, S., &amp; Deo, A. (2019). Head, Heart, and Gut in Decision Making: Development of a Multiple Brain Preference Questionnaire. SAGE Open. <a href="https://doi.org/10.1177/2158244019837439">https://doi.org/10.1177/2158244019837439</a></p> <p>20. Stoll, J. (2019). 'Feel the Force': Gut Instinct, Not Data, Is the Thing. Retrieved 13 November 2021, from <a href="https://www.wsj.com/articles/the-secret-behind-starbucks-amazon-and-the-patriots-gut-instinct-11571417153?mod=djemCIO">https://www.wsj.com/articles/the-secret-behind-starbucks-amazon-and-the-patriots-gut-instinct-11571417153?mod=djemCIO</a></p> <p>21. Tichy, N., &amp; Bennis, W. (2008). <i>Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls</i>. [Concordville, PA]: Soundview Executive Book Summaries.</p>
<b>Risorse (video, link di riferimento)</b>	<p><b>Link di riferimento:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="https://www.atlassian.com/work-management/strategic-planning/decision-making/models">https://www.atlassian.com/work-management/strategic-planning/decision-making/models</a></li> <li>2. <a href="https://www.indeed.com/career-advice/career-development/decision-maker-model">https://www.indeed.com/career-advice/career-development/decision-maker-model</a></li> <li>3. <a href="https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/models">https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/models</a></li> <li>4. <a href="https://careers.gazprom-mt.com/blog/the-different-decision-making-models-you-need-to-know-and-their-pros-and-cons/">https://careers.gazprom-mt.com/blog/the-different-decision-making-models-you-need-to-know-and-their-pros-and-cons/</a></li> <li>5. <a href="https://www.sinnaps.com/en/project-management-blog/decision-making-model">https://www.sinnaps.com/en/project-management-blog/decision-making-model</a></li> <li>6. <a href="https://www.mtdtraining.com/blog/decision-making-models.htm">https://www.mtdtraining.com/blog/decision-making-models.htm</a></li> <li>7. <a href="https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-benefits-and-limits-of-decision-models">https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-benefits-and-limits-of-decision-models</a></li> <li>8. <a href="https://www.gold.ac.uk/short-courses/psychology-decision-making/">https://www.gold.ac.uk/short-courses/psychology-decision-making/</a></li> <li>9. <a href="https://memory.ai/timely-blog/8-types-of-bias-in-decision-making">https://memory.ai/timely-blog/8-types-of-bias-in-decision-making</a></li> <li>10. <a href="https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/seeds-model-biases-affect-decision-making/">https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/seeds-model-biases-affect-decision-making/</a></li> <li>11. <a href="https://www.masterclass.com/articles/how-to-identify-cognitive-bias#12-examples-of-cognitive-bias">https://www.masterclass.com/articles/how-to-identify-cognitive-bias#12-examples-of-cognitive-bias</a>.</li> <li>12. <a href="https://projects.fivethirtyeight.com/personality-quiz/">https://projects.fivethirtyeight.com/personality-quiz/</a></li> <li>13. <a href="https://www.16personalities.com/personality-types">https://www.16personalities.com/personality-types</a></li> <li>14. <a href="https://www.economist.com/johnson/2011/05/27/this-may-interest-you">https://www.economist.com/johnson/2011/05/27/this-may-interest-you</a></li> <li>15. <a href="https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/chart-shows-what-british-people-say-what-they-really-mean-and-what-others-understand-a6730046.html">https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/chart-shows-what-british-people-say-what-they-really-mean-and-what-others-understand-a6730046.html</a></li> <li>16. <a href="https://www.mindtools.com/media/Images/Infographics/The_Vroom_Yetton_Decision_Model_final.pdf">https://www.mindtools.com/media/Images/Infographics/The_Vroom_Yetton_Decision_Model_final.pdf</a></li> </ol> <p><b>Video:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=wXnBvcuzAOE">https://www.youtube.com/watch?v=wXnBvcuzAOE</a></li> <li>2. Videos from Dubicka, I., Rosenberg, M., Dignen, B., Hogan, M., Wright, L. „Business Partner‘, B2+, Coursebook with Digital Resources, Pearson, 2019</li> <li>3. <a href="https://www.theguardian.com/us-news/video/2017/jan/22/kellyanne-conway-trump-press-secretary-alternative-facts-video">https://www.theguardian.com/us-news/video/2017/jan/22/kellyanne-conway-trump-press-secretary-alternative-facts-video</a></li> <li>4. <a href="https://www.facebook.com/watch/?v=10155079740661800">https://www.facebook.com/watch/?v=10155079740661800</a></li> </ol>