

# Processo decisionale

Pensa all'ultima volta che hai comprato un telefonino o che hai scelto un ristorante per cenare ... E' molto probabile che tu non abbia considerato tutte le alternative possibili o che non abbia avuto tutte le informazioni necessarie per valutare le conseguenze delle alternative.

Quante volte ti sei basato sull'esperienza per prendere una decisione? Quante volte hai deciso, nonostante le informazioni in tuo possesso fossero molto limitate?

Inoltre, non ti è mai capitato di pensare che proseguendo nella ricerca di una soluzione avresti potuto trovare qualcosa di meglio (o la stessa cosa a un prezzo più basso), ma forse non ne valeva la pena?

Questi esempi mostrano come, nel prendere decisioni siamo soggetti a varie limitazioni, dipendenti dalle nostre capacità razionali.

# Processo decisionale

Prendere decisioni (**decision making**) implica una scelta fra un numero potenzialmente molto elevato di alternative.

Il prendere una decisione richiede un processo lungo e articolato che può essere attuato a livello individuale e/o di gruppo, che si articola attraverso otto fasi:

- Definizione del problema: i problemi sono frutto delle nostre elaborazioni mentali;
- Definizione degli obiettivi;
- Raccolta delle informazioni;
- Valutazione delle informazioni: gli individui analizzano le informazioni a disposizione;
- Definizione delle alternative: definizione delle opzioni disponibili per una possibile risoluzione del problema;
- Valutazione delle alternative: gli individui valutano le diverse alternative di azione sulla base degli obiettivi prefissati in precedenza;
- Scelta: l'individuo sceglie l'opzione che più soddisfa i suoi obiettivi, cioè quella che ritiene migliore rispetto alle altre;
- Valutazione dei risultati: una volta effettuata la scelta è opportuno valutare i risultati ottenuti: se sono negativi il processo decisionale non è concluso e può essere ricominciato da capo.

# Processo decisionale

- Si presuppone che i decisori abbiano una perfetta conoscenza di alternative e conseguenze
- Alcuni studiosi ritengono che questa prospettiva abbia un ruolo importante nella previsione di comportamenti collettivi (le dinamiche legate alla domanda e all'offerta)
- Tuttavia, un'idea di razionalità pura, così definita, è poco credibile come rappresentazione delle decisioni realmente prese dagli individui

# Limiti alla razionalità

## Attenzione

Il tempo e le capacità d'attenzione sono limitate; infatti non è possibile seguire tutto contemporaneamente con la massima attenzione.

Spesso vengono recepiti troppi segnali e troppe informazioni, più spesso ancora le cose rilevanti in una decisione sono troppe, affinché si possano considerare tutte.

## Memoria

La capacità di conservare le informazioni nel tempo sono limitate e la memoria induce spesso in errore.

In altri casi, le informazioni presenti nella memoria vengono richiamate con difficoltà o vengono rielaborate.

# Limiti alla razionalità

## Comprensione

Anche quando la memoria non tradisce, esiste un problema che forse è ancora più grave. Infatti i decisori hanno difficoltà a organizzare, riassumere e utilizzare tutte le informazioni necessarie a mettere a fuoco le caratteristiche di ciò che osservano e le connessioni causali tra oggetti ed eventi.

## Comunicazione

E' difficile comunicare tra persone simili, a causa di diversi schemi cognitivi, ma è ancora più difficile comunicare tra culture, generazioni, o gruppi professionali. Ad esempio, gruppi diversi usano griglie diverse per semplificare il mondo. Tutto questo influisce sulla nostra capacità di rappresentazione e di elaborazione delle informazioni.

# Limiti alla razionalità

I processi di percezione e giudizio in base ai quali sono definiti gli input delle decisioni sono fortemente caratterizzati da limitazioni soggettive.

Limiti cognitivi nella comprensione dei problemi, distorsioni nella rappresentazione delle informazioni, difficoltà nell'elaborazione delle informazioni disponibili e nel confronto tra alternative, effetti derivanti dall'esperienza sono tutti aspetti che contribuiscono a rendere le decisioni "meno perfette".

Non significa che le decisioni non siano razionali; si tratta di una razionalità umana, dunque limitata che però spesso consente agli individui di essere soddisfatti delle conseguenze delle proprie decisioni.

# Il modello decisionale a razionalità limitata

- I limiti della razionalità umana sono alla base del modello a razionalità limitata ideato da Herbert Simon. Secondo Simon le persone non sono in grado di prevedere tutto quello che può succedere, né calcolare in modo preciso le diverse probabilità di raggiungere determinati risultati.
- Il processo decisionale non può basarsi su un principio di ottimizzazione ma prevede l'applicazione del principio di accettabilità (o satisficing): le persone scelgono non l'alternativa migliore in assoluto, ma quella che soddisfa i criteri di accettabilità definiti dagli stessi individui, selezionata fra un numero ridotto di alternative.
- Secondo questo modello decisionale le persone prendono le decisioni usando le "euristiche", cioè regole esperienziali o procedure mentali semi-automatiche.

# Decision making



## Euristiche

Qualunque regola o procedura mentale intuitiva e sbrigativa, scorciatoie mentali, atta a generare o trovare qualcosa che si sta cercando che permettono di costruire un'idea generica su un argomento senza effettuare troppi sforzi cognitivi.

## Bias cognitivi

I bias cognitivi sono costrutti fondati, al di fuori del giudizio critico, su percezioni errate o deformate, su pregiudizi e ideologie; utilizzati spesso per prendere decisioni in fretta e senza fatica. Si tratta, il più delle volte di errori cognitivi



Video da <https://www.youtube.com/watch?v=9Gr1fx7X2IE>  
Oppure cercare su youtube.com “selective attention test”



# ERRORI COGNITIVI

I processi decisionali partono da problemi che sono frutto di un modello mentale, di una serie di percezioni e interpretazioni

Una volta adottato un punto di vista o frame su un problema si perde la capacità di vederne altri, e questo può generare rigidità e conflitti (**effetto framing**)

La mente non gradisce informazioni non coerenti e tende a eliminare la dissonanza cognitiva scartando o eliminando informazioni

Quanti aspetti del fenomeno reale vengono considerati? I fenomeni reali hanno infiniti aspetti



# GLI ERRORI NEI PROCESSI DECISIONALI

Nelle fasi centrali del processo decisionale (raccolta e valutazione delle informazioni e delle alternative), gli individui possono essere esposti a distorsioni cognitive inconsapevoli e sistematiche nel modo di trattare, selezionare e valutare le informazioni:

- **Disponibilità:** nel raccogliere le informazioni, un individuo tende a cercare solo quelle più vicine a sé;
- **Rappresentatività:** è legata al concetto di stereotipo;
- **Ancoraggio:** si verifica quando gli individui effettuano stime utilizzando punti di riferimento.

Nelle ultime due fasi del processo cognitivo (scelta dell'alternativa migliore e valutazione dei risultati) si possono verificare due tipi di errore:

- **Errore di attribuzione:** tendenza sistematica ad attribuire i propri successi a fattori interni (le nostre capacità) e gli insuccessi a fattori esterni;
- **Errore di auto-conferma:** raccogliere solo le informazioni che vanno a confermare una scelta e non considerano invece quelle che possono “falsificarla”.

box  
3.3

## Un esempio di distorsione legata alla disponibilità

Alcuni studenti del corso di comportamento organizzativo condussero un esperimento sugli effetti della disponibilità. In particolare, divisero i partecipanti in due gruppi, ciascuno dei quali composto da 90 persone. Al gruppo sperimentale chiesero quale fosse tra Milano e Trieste la città con la temperatura media più bassa; al gruppo di controllo invece quale fosse più fredda tra Milano e Gorizia. L'ipotesi era che la maggioranza delle persone appartenenti al gruppo sperimentale scegliesse erroneamente Trieste in quanto influenzate dal ricordo della Bora, il vento freddo che contraddistingue Trieste. Ciò senza considerare i benefici del clima più mitigato per la presenza del mare. Al contrario, ci si aspettava una distribuzione più equilibrata tra le risposte del gruppo di controllo in quanto Gorizia non è una città nota per nessun fenomeno climatico particolare. I risultati confermarono l'ipotesi, in quanto nel gruppo sperimentale solo il 28 per cento ha optato per Milano, contro il 40 per cento del gruppo di controllo

Ora provate a farlo anche voi ad amici e parenti e vedete se il risultato cambia...

Adattato da Montanari (2005)

# ERRORI COGNITIVI

Fra le tecniche principali utilizzate nelle organizzazioni, per evitare tali distorsioni si evidenziano:

- investimento di risorse nella comunicazione tra persone con schemi e stili mentali differenti
- uso dei gruppi per ridurre le tendenze alla ricerca locale e all'eccesso di sicurezza, generando informazioni più ricche e variegata
- programmi per sostenere una “mentalità aperta”

# La razionalità limitata: soluzioni soddisfacenti

- Come conseguenza a queste limitazioni, ci sono stati tentativi di modificare le teorie della scelta razionale in modo tale da riflettere più adeguatamente i comportamenti osservati.
- Non tutte le alternative sono note, non tutte le conseguenze vengono prese in considerazione e non tutte le preferenze sono considerate contemporaneamente.
- Invece di considerare tutte le alternative, i decisori in genere sembrano considerare solo alcune; invece di calcolare la “migliore azione possibile”, cercano un’azione che sia “buona a sufficienza”.
- Pertanto, invece di focalizzarsi sull’uso razionale dell’attenzione e delle informazioni, essi tendono ad assumere come punto di partenza la ricerca di **esiti soddisfacenti**.

# La razionalità limitata: soluzioni soddisfacenti

In queste decisioni tutte le ipotesi sono valutate in termini di accettabilità e non di ottimizzazione e sono caratterizzate dalla possibilità da parte del decisore di modificare tutte le ipotesi nel corso del processo per effetto del controllo empirico

La ricerca può avvenire ex ante o ex post rispetto all'azione:

La ricerca ex ante

può essere efficiente se il problema è stabile e sono note le teorie e i modelli con cui prevedere le conseguenze

La ricerca ex post

può essere la strategia migliore se l'affidabilità e la validità delle ipotesi che si possono costruire ex ante è bassa

# Decisioni organizzative e comportamento amministrativo

Simon acquisisce consapevolezza dell'imperfezione potenziale del manager evidenziando che:

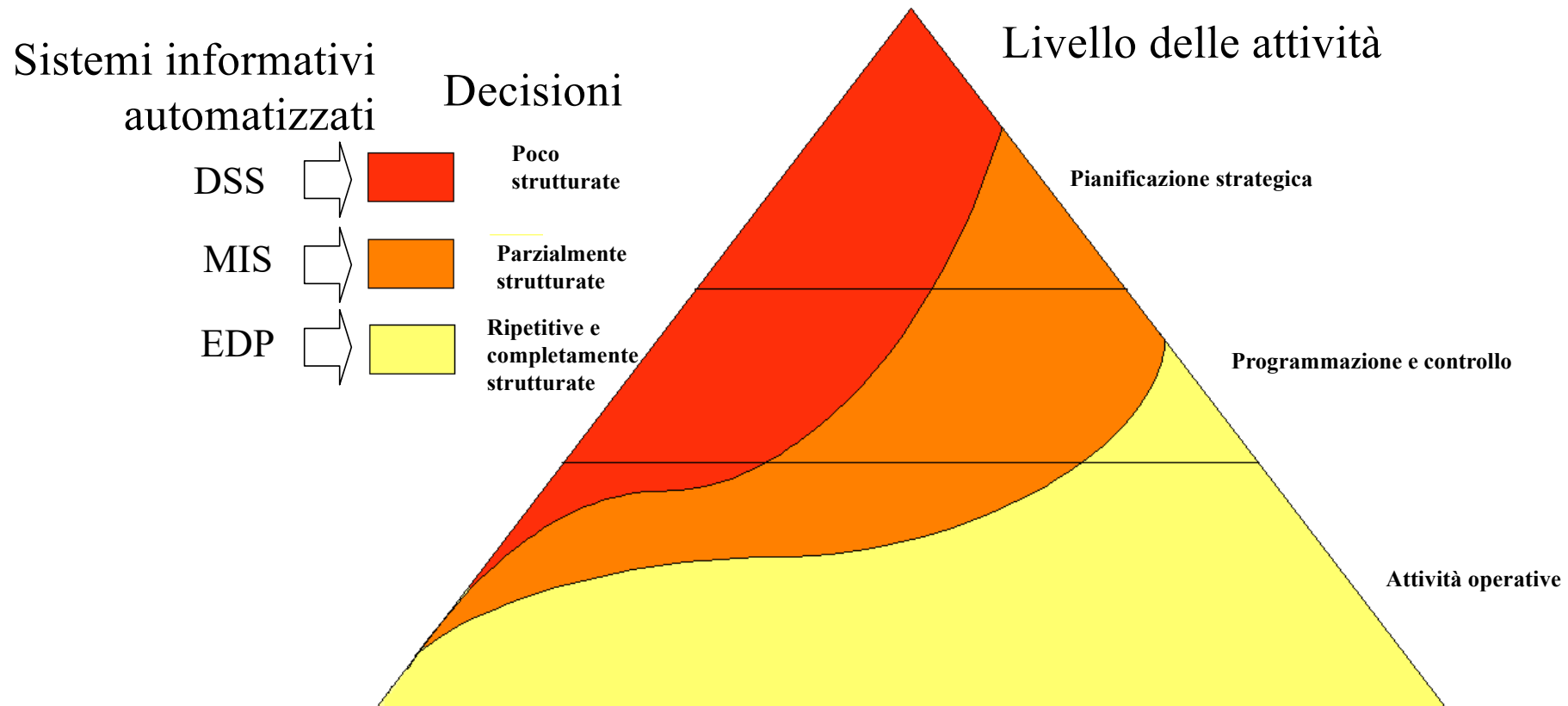
- Dirigere è sinonimo di decidere
- Le decisioni sono viste come un processo attraverso il quale, date certe premesse decisionali (input), viene compiuta una scelta (output).

## **Decisioni aziendali**

- Decisioni programmate/strutturate: ripetitive e routinarie, per le quali è possibile elaborare una procedura definita, relative a problemi che si verificano con una certa ripetitività e frequenza.
- Decisioni non programmate/strutturate: non essendo ricorsive, non si sviluppano procedure specifiche per gestirle e comportano ogni volta una scelta autentica e un percorso decisionale completo e complesso.



# Grado di strutturazione delle decisioni e delle attività aziendali (Anthony e Simon)



# Decisioni organizzative e comportamento amministrativo (Simon)

Analisi dei processi decisionali nelle organizzazioni:

le scienze quantitative come la matematica, la statistica, la ricerca operativa, nonché l'avvento di elaboratori sempre più sofisticati, possono fare molto per aiutare il dirigente nel processo decisionale.

- Ha contribuito alla nascita dell'interesse degli studiosi per l'Intelligenza Artificiale.
- Ha avuto la capacità di far accettare i paradigmi della psicologia utilizzando un linguaggio e una cultura quantitativa e tecnica.
- È riuscito ad integrare a pieno titolo nei modelli più tradizionali di management le scienze comportamentali

# Possibili domande di esame

1. Il processo decisionale
2. La razionalità limitata (Simon)
3. Errori cognitivi
4. Le decisioni aziendali

