

## Capitolo 12 - "PROCESSI DECISIONALI"

Le organizzazioni affrontano quotidianamente problemi che richiedono ai manager di prendere decisioni. Il processo decisionale si colloca in un contesto caratterizzato da una serie di fattori in costante cambiamento, informazioni incerte e punti di vista contrastanti.

### Definizioni

La "decisione organizzativa" è definita come il processo di identificazione e risoluzione dei problemi. Il processo è costituito da due stadi principali:

- ✓ **identificazione del problema:** è il risultato dell'analisi ambientale volta a diagnosticare possibili malfunzionamenti o performance insoddisfacenti;
- ✓ **soluzione del problema:** corrisponde al momento in cui il processo decisionale prosegue con l'individuazione delle alternative percorribili e con la scelta di una di queste.

In relazione al **grado di complessità** possiamo distinguere le decisioni organizzative in:

- ✓ **decisioni programmate:** sono impiegate per problemi noti e routinari in cui le alternative decisionali sono chiare e le loro conseguenze sono prevedibili con elevato grado di accuratezza. Nelle decisioni programmate sono impiegati spesso criteri decisionali razionali oppure derivati dall'esperienza, quindi l'alternativa scelta avrà un successo. [Esempi di decisione programmata è la determinazione del rimborso chilometrico per il rimborso delle spese di viaggio]
- ✓ **decisioni non programmate:** riguardano problemi che l'organizzazione non sa delineare con chiarezza, in cui le alternative decisionali sono incerte e per i quali l'esperienza accumulata o i metodi decisionali razionali si rivelano inefficaci. Tra le decisioni non programmate rientrano la definizione della strategia dell'organizzazione (elevata incertezza) e la risoluzione di conflitti all'interno dell'organizzazione (inadeguatezza delle procedure decisionali razionali).

I manager di oggi affrontano una serie più alta di decisioni non programmate, in quanto si lavora in un ambiente competitivo in rapido cambiamento. L'ambiente attuale ha determinato un aumento sia di numero sia di decisioni che devono essere prese e richiede l'attivazione di nuovi processi decisionali.

### Decisione individuale

La **decisione individuale** dei manager può essere descritta in due modi: il primo discende dall'**approccio razionale** che suggerisce come i manager dovrebbero prendere le decisioni; il secondo deriva dalla **prospettiva della razionalità limitata** che descrive come le decisioni debbano essere in effetti prese, sotto vincoli di tempo e di risorse.

### L'approccio razionale

L'**approccio razionale** alla decisione individuale enfatizza la necessità di analisi sistematiche del problema, seguite da una scelta e dalla realizzazione, lungo una sequenza logica precisa.

Una profonda conoscenza del processo di decisione razionale può aiutare i manager a prendere decisioni migliori anche in assenza di informazioni chiare.

In merito all'approccio razionale, il **processo decisionale** può essere articolato in otto fasi:

1. **Monitorare l'ambiente:** un manager controlla le informazioni interne ed esterne che indicheranno deviazioni dal comportamento programmato o accettabile. Parla ai colleghi e revisiona i rendiconti finanziari, le valutazioni di prestazioni, gli indici di settori, le attività dei concorrenti;
2. **Definire il problema:** il manager identifica i dettagli essenziali del problema (dove, quando, chi era coinvolto, interessato e qual è l'impatto sulle attività attuali);

3. **Specificare gli obiettivi della decisione:** il manager determina quali risultati di performance dovrebbero essere ottenuti come una conseguenza di una decisione.
4. **Diagnosticare il problema:** il manager cerca di capire la causa del problema; per agevolare la diagnosi possono essere raccolti dati aggiuntivi. **La comprensione della causa permette di individuare la linea di azione appropriata** (scarse vendite dovute al ribasso dei prezzi della concorrenza, o non aver collocato gli articoli più promettenti in una posizione visibile);
5. **Sviluppare soluzioni alternative:** prima che un manager possa realizzare un piano di azione, deve avere una visione chiara delle diverse opzioni disponibili per ottenere gli obiettivi desiderati. Il manager può andare alla ricerca di idee e suggerimenti rivolgendosi ad altre persone (acquisto di nuovi prodotti);
6. **Valutare le alternative:** implica l'uso di tecniche statistiche o delle esperienze personali per valutare la probabilità di successo;
7. **Scegliere l'alternativa migliore:** rappresenta il nucleo del processo decisionale. Il manager utilizza la sua analisi del problema, degli obiettivi e delle alternative per selezionare il percorso di azione con le maggiori possibilità di successo (ridurre il personale al posto di investire in pubblicità o applicare ribassi);
8. **Realizzare l'alternativa scelta:** il manager utilizza le sue capacità manageriali, amministrative e la sua abilità di persuasione per assicurare che la decisione presa sia portata a termine.

I primi 4 appartengono allo stadio di identificazione del problema, mentre gli altri rappresentano lo stadio di soluzione del problema del processo decisionale.

### Prospettiva della razionalità limitata

Spesso le decisioni devono essere prese molto velocemente, i manager dispongono soltanto di una certa dotazione di tempo e di capacità mentali e, di conseguenza, non possono valutare ogni obiettivo, problema o alternativa. Il tentativo di essere razionale può essere limitato perché le decisioni devono essere prese molto velocemente o a causa dell'enorme complessità di problemi.

Le grandi decisioni non sono solo complesse per essere trattate in modo completo, ma molti altri vincoli ostacolano l'azione del responsabile della decisione. Le circostanze sono ambigue e richiedono sostegno sociale, una prospettiva condivisa, accettazione e accordo.

Il processo decisionale è influenzato anche dalla cultura aziendale e dai valori etici. I manager prendono decisioni per compiacere i superiori, coloro che percepiscono come i detentori del potere o altre persone che rispettano e vogliono emulare.

La **prospettiva della razionalità limitata** è spesso associata a processi decisionali "intuitivi", basandosi sull'esperienza e giudizio personale, piuttosto che sulla logica o il ragionamento.

L'intuizione non è arbitraria o irrazionale, perché è basata su un'esperienza pratica pluriennale, e l'importanza dell'intuizione è sostenuta da un crescente corpo di ricerca svolta in discipline come la psicologia, la scienza dell'organizzazione.

In situazioni di grande complessità o ambiguità, l'esperienza maturata in passato e il giudizio devono incorporare elementi intangibili sia nella fase di identificazione del problema sia in fase di soluzione. Una visione troppo semplice di un problema spesso porta al fallimento decisionale e i manager preferiscono rispondere in modo intuitivo ad un problema piuttosto che ad un'opportunità.

I processi intuitivi sono utilizzati anche nella fase di soluzione del problema. Molti fattori intangibili (la preoccupazione di una persona riguardo al sostegno dei dirigenti, la paura del fallimento, le abitudini sociali) influenzano la scelta delle alternative migliori. Questi fattori non possono essere quantificati in modo sistematico, ed è quindi l'intuizione a guidare la scelta di una soluzione.

I manager possono percorrere una linea sottile fra due estremi: da un lato prendere decisioni arbitrarie senza un attento studio, dall'altro fare affidamento su numeri e analisi razionali. La **prospettiva della razionalità limitata** e l'uso dell'intuizione si adattano a decisioni non programmate, che implicano la non disponibilità di dati forti e procedure logiche.

## I processi decisionali organizzativi

Il **processo decisionale organizzativo differisce dal processo decisionale individuale** perchè molto spesso **le decisioni organizzative coinvolgono più di una persona** e, altrettanto spesso, **più di un'organizzazione**.

La ricerca relativa alle decisioni in ambito organizzativo, ha identificato **quattro tipi di processi decisionali, influenzati da diversi fattori, come la struttura interna delle organizzazioni o il grado di stabilità o instabilità dell'ambiente esterno**, essi sono: *l'approccio delle scienze manageriali, il modello Carnegie, il modello del processo decisionale incrementale, il modello del contenitore dei rifiuti*.

## L'approccio delle scienze manageriali

L'**approccio delle scienze manageriali** corrisponde all'approccio razionale utilizzato dai singoli manager, ed ha avuto successo nella soluzione di molti problemi militari.

L'**approccio delle scienze manageriali**, per affrontare i problemi, **utilizza gli strumenti della ricerca operativa e dei sistemi di supporto alle decisioni**:

- ✓ **definiti in modo completo, univoco e logicamente strutturato;**
- ✓ **per i quali le variabili in gioco sono note e misurabili;**
- ✓ **in cui sono chiari i rapporti causa effetto tra le variabili ed il risultato.**

Con l'aiuto delle tecnologie informatiche **le scienze manageriali permettono di trattare problemi che non possono essere trattati dall'uomo per la loro complessità, per la loro dimensione o per il numero di variabili e vincoli coinvolti**.

**Nei problemi che:**

- ✓ **coinvolgono variabili non misurabili quantitativamente** (esempio: la qualità complessiva del servizio, le preferenze dei consumatori) oppure
- ✓ **in cui il modello ad uso dei metodi delle scienze manageriali sia un'approssimazione del problema reale**

allora **i risultati dell'analisi sono da considerare come uno degli strumenti del decisore**, il quale dovrà affidarsi all'intuito e a considerazioni qualitative.

[Esempio di applicazione: *schedulazione della produzione, ubicazione di un servizio critico in una rete di utenti, costruzione ed assegnazione dei turni di lavoro ai cassieri del supermercato, ottimizzazione del percorso della testa di un utensile nella lavorazione di un particolare meccanico complesso*].

## Il modello Carnegie

Il **modello Carnegie** è basato sul lavoro di Cyert, March e Simon studiosi della Carnegie-Mellon University, considera come **le decisioni organizzative coinvolgano più attori e siano l'espressione di politiche**. Secondo il modello Carnegie, **le decisioni organizzative non vengono prese da un singolo decisore ma da una coalizione**. Le **coalizioni** sono unioni temporanee di soggetti che condividono i medesimi obiettivi, la medesima percezione dei problemi e le stesse linee d'azione.

Il **potere della coalizione è maggiore del potere del singolo**, quindi le coalizioni permettono di raggiungere obiettivi altrimenti irraggiungibili. **Della coalizione che esprime la decisione possono fare parte soggetti che non appartengono all'organizzazione**, come rappresentanti sindacali o consulenti esterni. La formazione delle coalizioni è il risultato dell'azione politica dei suoi membri.

Oltre al maggiore potere della coalizione, rispetto a quello del singolo, **le coalizioni nascono per due motivi**:

- ✓ **i soggetti hanno limiti cognitivi e di tempo** (razionalità limitata), per cui **non dispongono di tutte le risorse** (ad esempio informazioni e competenze professionali) **per poter delineare in modo sufficiente il problema**, le possibili alternative decisionali e gli effetti attesi di tali alternative;
- ✓ **gli obiettivi dei soggetti coinvolti nella decisione possono essere contrastanti**; l'azione politica dei membri della coalizione **permette** (tipicamente di negoziazione) **di giungere ad un consenso**.

Il processo di negoziazione che conduce alla nascita delle coalizioni e la prospettiva della razionalità limitata

implicano che le decisioni assunte non sono ottimizzanti (come lo sono invece nell'approccio delle scienze manageriali) bensì soddisfacenti per i componenti della coalizione.

Nelle situazioni di elevata incertezza e di forte conflittualità non sono neanche immaginabili delle soluzioni ottime per cui, nella maggior parte dei casi, viene adottata la prima soluzione soddisfacente per i membri della coalizione.

Il **modello di Carnegie**, del processo decisionale **evidenzia come la formazione delle coalizioni è un processo lungo che coinvolge in discussioni e negoziazioni grandi risorse in termini di tempo e di persone coinvolte**; proprio per l'onerosità dell'ottenimento del consenso, la prima alternativa che lo soddisfa viene generalmente adottata e, quando possibile, formalizzata in procedure e politiche che permettono di evitare il ricomponimento della coalizione qualora un problema simile si dovesse presentare. Tuttavia **ogni volta che una decisione non programmata si ripresenta, ritorna indispensabile la formazione di una nuova coalizione.**

## Il modello del processo decisionale incrementale

Il **modello del processo decisionale incrementale**, elaborato da Mintzberg, **pone la sua attenzione sulla struttura del processo decisionale, quindi sulla sequenza di attività che vengono svolte per identificare il problema e per scegliere una soluzione.** L'esame di numerose decisioni non programmate di natura diversa tra loro, ha permesso a Mintzberg di rilevare **come le grandi decisioni sono il frutto della combinazione di tante piccole decisioni.**

Il **processo decisionale osservato da Mintzberg** ha evidenziato che, per le decisioni complesse costruite su misura, il processo decisionale **è composto da diversi momenti decisionali in cui l'organizzazione può decidere di ripartire da un punto precedente e provare qualcosa di nuovo** (i cosiddetti **arresti decisionali**). Il modello prevede dei cicli di **“prova ed errore”** che consentono un **progressivo apprendimento del problema e delle conseguenze delle soluzioni**; l'apprendimento dell'organizzazione sul problema e sulle sue modalità di soluzione può condurre ad una soluzione molto diversa da quella ipotizzata nelle prime fasi del processo. Rispetto al modello di Carnegie, il modello incrementale **pone minore enfasi sugli aspetti politici ma più attenzione alla dinamicità e alla struttura interna del processo decisionale.**

Il processo decisionale incrementale **si può dividere in tre fasi (identificazione, sviluppo e selezione)** in ognuna delle quali sono identificabili determinati **step** o **loop decisionali** (sono modi in cui l'organizzazione apprende quali alternative potranno funzionare).

**Fase dell'identificazione:** è quella in cui il problema viene riconosciuto e diagnosticato. Il processo decisionale inizia con la percezione, da parte di uno o più soggetti, di performance al di sotto delle aspettative oppure di opportunità di miglioramento non esplorate. La consapevolezza del problema o dell'opportunità portano alla sua **diagnosi**, cioè alla raccolta di informazioni e dati per la sua comprensione. Maggiore è la gravità del problema minore sarà il grado di sistematicità e di formalizzazione della diagnosi.

**Fase dello sviluppo:** vengono individuate delle soluzioni al problema diagnosticato; tali soluzioni possono essere completamente nuove e progettate per l'occasione, oppure possono essere già state utilizzate ed incorporate in procedure o norme. Il percorso di sviluppo non è univoco; ad esempio, è possibile che in prima battuta venga ricercata una soluzione già implementata in passato che non si rivela interamente applicabile al problema reale e che, dopo alcuni loop di progettazione, possa essere considerata applicabile.

La costruzione di una soluzione ai problemi decisionali avviene per cicli di **“prove ed errori”** e implica a sua volta che vengano prese delle decisioni.

**Fase della selezione:** viene scelta la soluzione da adottare. A seconda del tipo di problema e del numero di persone che possono influire sulla scelta, cambiano le modalità di selezione:

- ✓ si parla di **giudizio** quando la responsabilità della scelta ricade su di un singolo decisore che si basa su valutazione analitiche ma anche sull'esperienza acquisita;
- ✓ possono essere applicate le tecniche delle scienze manageriali quando il problema è definito,

- ✓ logicamente strutturato e le sue variabili sono misurabili quantitativamente (analisi);
- ✓ **viene impiegata la negoziazione quando**, a causa dell'incertezza e dell'elevata conflittualità, è necessaria la formazione di una coalizione.

Lo step finale del processo decisionale incrementale è l'**autorizzazione**, ovvero l'accettazione formale della soluzione scelta.

**Fattori dinamici.** Il processo decisionale non fluisce solo dal riconoscimento all'autorizzazione, **esistono diversi punti decisionali in cui il processo può seguire un arresto e un innesco di un loop.**

La disponibilità di una nuova tecnologia, la sostituzione dell'amministratore delegato, l'entrata in vigore di una nuova normativa sulla sicurezza e un conflitto organizzativo sono esempi di fattori che possono far sì che la decisione riprenda da una fase precedente. Le **decisioni organizzative sono processi che possono estendere per orizzonti temporali molto lunghi durante i quali la soluzione iniziale può subire diverse modifiche.**

## La learning organization

**Alcune organizzazioni sono caratterizzate da incertezza con riferimento sia alla fase di identificazione sia allo stadio di soluzione del problema. Sono stati sviluppati due approcci al processo decisionale per aiutare i manager a fronteggiare questa incertezza e complessità:** un approccio combina il modello Carnegie e i modelli del processo decisionale incrementale, l'altro approccio è il *modello del contenitore di rifiuti*.

## Combinare il modello Carnegie e il modello del processo incrementale

Il modello Carnegie e il modello decisionale incrementale si possono utilizzare integralmente in quelle decisioni, particolarmente complesse, in cui sia l'identificazione che la sua soluzione sono difficili.

Quando l'identificazione del problema è complessa il **modello Carnegie** è spesso adeguato in quanto **considera le problematiche della costruzione del consenso e delle azioni politiche per la creazione di una coalizione.** Una volta ottenuto il consenso sull'esistenza di un problema e sulla necessità di intervenire su di esso, allora **si può procedere alla sua soluzione.**

Il **modello incrementale**, a differenza del modello Carnegie, **entra nella struttura del processo di formulazione e di selezione delle alternative decisionali evidenziando i punti decisionali, i punti di arresto e i loop del processo.** I due modelli non sono in contrasto tra di loro e possono essere integrati nel caso di problemi complessi e di elevata incertezza.

## Modello del contenitore dei rifiuti

**Il modello del contenitore di rifiuti si distingue dagli altri modelli in quanto non riguarda una singola decisione, ma la gestione di decisioni multiple all'interno dell'intera organizzazione.**

### **Anarchie organizzate.**

Il modello del contenitore dei rifiuti è **particolarmente adatto per descrivere situazioni di elevata incertezza in ambienti dinamici e turbolenti.** Per applicare il modello, l'organizzazione deve rispondere ad alcune caratteristiche:

- ✓ **preferenze problematiche:** è difficile identificare e definire i problemi, delineare le alternative decisionali ed esprimere giudizi di preferenza sulle azioni da intraprendere; l'ambiguità e l'incertezza caratterizzano ogni aspetto della decisione,
- ✓ **tecnologia non chiara** (traiettorie tecnologiche incerte) **e non interiorizzata** (trasferimento tecnologico incompleto);
- ✓ **elevato turnover**, soprattutto nelle posizioni dirigenziali.

Gli autori del modello hanno definito **tali organizzazioni anarchie organizzate**; esse sono **organizzazioni organiche e non burocratiche in cui non sono chiare le relazioni causa effetto e gli attori hanno un**

tempo molto limitato da dedicare alle decisioni.

**Flussi di eventi.** La caratteristica peculiare del modello del contenitore dei rifiuti consiste nel fatto che il processo decisionale non è visto come una sequenza di passi che inizia con un problema e termina con una soluzione.

Il **modello del contenitore dei rifiuti** fa riferimento a quattro concetti chiave:

- ✓ **problemi:** nascono dalla rilevazione di prestazioni negative e quindi manifestano uno scostamento tra uno stato desiderato e lo stato attuale dell'organizzazione. I problemi possono essere affrontati adottando una soluzione oppure no, nel primo caso la soluzione proposta può risolvere il problema in modo soddisfacente oppure no;
- ✓ **soluzioni potenziali:** i membri dell'organizzazione e i soggetti che interagiscono con essa propongono l'adozione di idee, tali idee e le motivazioni sottostanti fluiscono in tutta l'organizzazione e possono essere adottate indipendentemente dall'esistenza di problemi a cui applicarle;
- ✓ **partecipanti:** sono soggetti che agiscono all'interno (e anche all'esterno) dell'organizzazione, ciascuno caratterizzato da propri problemi, valori, modalità percettive, soluzioni, sensibilità e cultura.
- ✓ **opportunità di scelta:** sono combinazione di problemi, soluzioni disponibili e partecipanti che portano ad una decisione. Si può presentare un'opportunità di scelta quando un soggetto portatore di una certa soluzione viene a conoscenza di un problema al quale tale soluzione si può applicare.

**Conseguenze.** Le quattro conseguenze del processo decisionale organizzativo descritto dal modello del contenitore di rifiuti sono:

- ✓ le soluzioni possono essere proposte anche quando i problemi non esistono (utilizzo del computer negli anni '60);
- ✓ le scelte sono fatte senza risolvere i problemi, come la creazione di un nuovo ufficio o reparto in modo errato;
- ✓ i problemi possono persistere senza essere risolti, quando i partecipanti si abituanano a certi problemi e smettono di cercare una soluzione per essi;
- ✓ alcuni problemi trovano una soluzione, quando il processo di decisione funziona.

## Modello contingente per il processo decisionale

L'esistenza di più approcci decisionali deriva dal fatto che essi possono presentare in diverse situazioni organizzative. **La scelta di uno o un'altro dipende dalle caratteristiche dell'organizzazione**, in particolare sono due le variabili che determinano l'utilizzo dei vari approcci decisionali:

1. il consenso sui problemi,
2. la conoscenza tecnica dei mezzi per risolvere i problemi stessi.

## Il consenso sui problemi

Il **consenso sui problemi** si riferisce all'accordo tra i manager sulla natura di un problema o di un'opportunità e su quali obiettivi e risultati perseguire, ed è una variabile che oscilla da un grado di **totale certezza** (quando un gruppo di manager trova l'accordo completo sulla natura di un problema e sui risultati da perseguire) ad un **grado di massima incertezza** (quando i manager dissentono e i conflitti fra loro prevalgono).

Il consenso sul problema tende ad essere basso nelle organizzazioni molto differenziate, in condizioni di **incertezza le varie unità tendono a differenziarsi in una specifica area di competenza**. Nel processo decisionale, il consenso si rileva cruciale al momento dell'identificazione del problema.

Quando i problemi sono chiari e condivisi, essi forniscono standard e aspettative di performance altrettanto chiari; se al contrario l'identificazione del problema è incerta, l'attenzione dei manager deve essere riportata sul conseguimento di un accordo relativo a obiettivi e priorità.

### Conoscenza tecnica relativa alle soluzioni

La **conoscenza tecnica** fa riferimento alla comprensione e all'accordo sul modo in cui risolvere i problemi e ottenere gli obiettivi organizzativi; è una variabile che può oscillare da un accordo completo fino al disaccordo quindi all'incertezza totale in merito alle relazioni causa-effetto che conducono alla soluzione del problema. Quando i mezzi sono ben conosciuti e compresi, le alternative appropriate possono essere identificate e calcolate con qualche grado di certezza.

In assenza di tali premesse, aumenta il rischio di non identificare la soluzione più idonea. Intuizione, giudizio e processi per tentativi-errori diventano la base per le decisioni.

### Il modello contingente

Il modello contingente riunisce le due dimensioni del consenso sul problema e della conoscenza tecnica delle soluzioni. Ogni casella rappresenta una situazione organizzativa associabile agli approcci al processo decisionale.

	Certo	Consenso sul problema	Incerto
Certo	<p><u>1.</u>  <b>Individuo:</b> approccio razionale, conforto.  <b>Organizzazione:</b> scienze manageriali.</p>		<p><u>2.</u>  <b>Individuo:</b> negoziazione, formazione di coalizione.  <b>Organizzazione:</b> modello Carnegie.</p>
Conoscenza della soluzione	<p><u>3.</u>  <b>Individuo:</b> giudizio, prove ed errori.  <b>Organizzazione:</b> modello del processo decisionale incrementale.</p>		<p><u>4.</u>  <b>Individuo:</b> negoziazione e giudizio, ispirazione e imitazione.  <b>Organizzazione:</b> modello di Carnegie e del processo incrementale, evoluti nel modello del contenitore di rifiuti.</p>
Incerto			

#### Casella 1

Quando sia la conoscenza tecnica che la conoscenza della soluzione sono certe, allora siamo nell'ambito delle decisioni razionali. Per le organizzazioni ciò significa avvalersi dei metodi delle scienze manageriali che consentono di trattare una mole enorme di dati quantitativi in un tempo limitato grazie all'utilizzo di computer e metodologie di ricerca operativa.

#### Casella 2

Il modello Carnegie del processo decisionale pone l'enfasi sulla creazione del consenso nella identificazione del problema; pertanto esso può essere utilizzato quando l'incertezza e la conflittualità sono elevate. La seconda parte del processo decisionale organizzativo non è esaminata in modo approfondito dal modello, pertanto il modello sarà adatto alle situazioni in cui la soluzione è facilmente individuabile o non è particolarmente complessa.

#### Casella 3

L'ambito di applicazione del modello decisionale incrementale è caratterizzato dalla certezza e dal consenso sul problema da affrontare e dalla complessità e dall'incertezza della soluzione da adottare.

Così come un singolo individuo agisce per prove ed errori allo stesso modo **le organizzazioni arrivano ad una soluzione dopo un processo di apprendimento caratterizzato da cicli decisionali e diverse modifiche alla soluzione iniziale.** In questo caso **gli approcci razionali non sono efficaci in quanto, sebbene il problema sia definito, le alternative decisionali non sono facilmente individuabili ne determinabili** attraverso l'impiego di metodi puramente quantitativi.

#### Casella 4

Il modello Carnegie e il modello incrementale possono essere combinati per affrontare situazioni in cui sia l'identificazione che la soluzione del problema sono critiche. In tali circostanze **possono essere adottate anche strategie imitative oppure ricorrere ad approcci non logici e strutturati** (come l'intuizione e l'ispirazione). L'unione del modello Carnegie e del modello incrementale porta, se estesa all'intera organizzazione, **al modello del contenitore dei rifiuti nel quale i flussi di problemi e di soluzioni seguono percorsi indipendenti**; in questi casi i problemi dell'organizzazione trovano una soluzione quando si verifica un'opportunità di scelta che è data dall'incontro delle tre componenti: problemi, soluzione e membri dell'organizzazione.

### Circostanze di decisioni particolari

In un mondo altamente competitivo, basato su una concorrenza a livello globale e sul rapido cambiamento, **le decisioni vengono prese raramente secondo il modello tradizionale, razionale e analitico.**

### Ambienti ad alta velocità

**Le aziende di successo prendono decisioni in ambienti ad alta velocità per capire se esse tendono ad abbandonare gli approcci razionali o se abbiano il tempo sufficiente per un'implementazione di tipo incrementale.** Possiamo confrontare le decisioni di successo e le decisioni fallimentari:

- ✓ *i decisori efficaci raccolgono informazioni in tempo reale per sviluppare una profonda e intuitiva conoscenza del business, mentre le aziende inefficaci tendono a occuparsi della pianificazione del futuro e delle informazioni personali;*
- ✓ *le imprese di successo cominciano immediatamente a considerare diverse alternative, mentre le aziende a decisione lenta tendono a sviluppare solo una singola alternativa;*
- ✓ *i decisori veloci e di successo cercano suggerimenti da tutti e si avvalgono di consiglieri e colleghi saggi, mentre le aziende lente non sono capaci di costruire la fiducia e l'accordo necessario;*
- ✓ *le aziende veloci coinvolgono ogni persona interessata nella decisione e cercano costantemente il consenso, mentre le imprese lente accumulano ritardo perchè attendono consenso;*
- ✓ *le decisioni veloci e di successo si integrano bene con le altre decisioni, mentre le scelte di minor successo considerano la decisione come isolata dalle altre.*

**Per aumentare le probabilità di riuscita in condizioni di alta velocità, alcune organizzazioni stimolano un conflitto costruttivo attraverso la tecnica chiamata **punto – contrappunto**, in base alla quale i decisori vengono divisi in due gruppi e incaricati di responsabilità diverse e contrastanti.**

I gruppi si scambiano proposte, discutendo le varie opzioni finché non arrivano ad un insieme condiviso di idee e raccomandazioni. Può non essere raggiunto l'obiettivo, ma questo consente di esaminare diverse opzioni e proporre le proprie opinioni, fornendo ai manager una visione più ampia.

## Errori decisionali e apprendimento

Nelle decisioni veramente critiche è quasi naturale che le organizzazioni commettano errori. La stessa locuzione “**learning organization**”, implica percorsi di apprendimento che si sviluppano per prove ed errori.

Quando l'incertezza è elevata, sia sull'identificazione del problema che nella ricerca della sua soluzione, non è possibile prevedere l'esito della decisione; pertanto gli errori sono inevitabili nelle attività creative e innovative.

Spesso può succedere che un errore possa rivelarsi una fonte di successo. Gli errori da un lato forniscono nuove informazioni per migliorare la soluzione che si sta progettando, dall'altro rinforzano le abilità dei decisori perchè fanno parte del processo di apprendimento decisionale che permette loro di prendere migliori decisioni nel futuro.

## Persistenza nell'errore

I **decisori efficaci** sono quelli che riconoscono quando è il momento di interrompere un corso d'azione che si rivela inefficace. Molte organizzazioni e molti singoli decisori, commettono spesso l'errore di proseguire in azioni che porteranno a conseguenze negative, anche quando queste sono manifeste e facilmente prevedibili.

Un motivo adatto per spiegare la perseveranza negli errori è la paura di punizioni; i soggetti responsabili di una decisione rivelatasi sbagliata possono manipolare le informazioni in modo da occultare le reali performance del processo interessato dalla decisione. In altri casi, è l'incapacità a riconoscere i propri errori che porta alla ripetizione di azioni dannose per l'organizzazione. Questa situazione può essere causata anche da stress molto elevati. La coerenza ed il mantenimento di una linea d'azione stabile sono considerate positivamente e rinforzate dalla cultura organizzativa.