UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Organizzazione Aziendale

Quarta Unità Didattica (1):

I Processi decisionali

Decision Making e Problem Solving

Processi decisionali

La **decisione organizzativa** *è il processo di identificazione e risoluzione dei problemi.*

Il processo è costituito da due stadi principali:

- *identificazione del problema*
- *risoluzione del problema*

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Processi decisionali

Le decisioni organizzative hanno diversi gradi di complessità e sono suddivise in:

- **decisioni programmate**
- **decisioni non programmate**

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Processo decisionale individuale

Il processo decisionale individuale dei manager può essere descritto in due modi:

- **Approccio razionale** suggerisce un metodo ideale secondo il quale i manager dovrebbero prendere le decisioni. Le fasi dell'approccio razionale sono:
  - ✓ Monitorare l'ambiente
  - ✓ Definire il problema
  - ✓ Specificare gli obiettivi della decisione
  - ✓ Diagnosticare il problema
  - ✓ Sviluppare soluzioni alternative
  - ✓ Valutare le alternative
  - ✓ Scegliere l'alternativa migliore
  - ✓ Realizzare l'alternativa scelta

Processo decisionale individuale

➢ Prospettiva della razionalità limitata

Descrive come le decisioni devono essere prese a fronte di forti vincoli di tempo e di risorse.

Viene data molta importanza ai processi decisionali intuitivi, in cui per prendere decisioni sono usati l'esperienza e il giudizio.

Il decisore ha a disposizione un limitato set di informazioni, ma viene messo in evidenza il fatto che non esiste una perfetta razionalità e non esiste un completo accesso alle informazioni

Le trappole cognitive

Le **trappole cognitive** sono gravi errori di giudizio che tutti gli essere umani tendono a commettere e che di norma conducono a scelte sbagliate.

Fra le trappole cognitive più frequenti vi sono:

- Farsi influenzare dalle prime impressioni
- Essere troppo sicuri di sé
- Farsi influenzare dalle emozioni
- Vedere ciò che si vuole vedere
- Persistere nell'errore
- Il pensiero di gruppo
- L'avversione alle perdite

I manager possono evitare le trappole cognitive o superarle utilizzando il management basato sulle evidenze e favorendo dissenso e diversità nel processo decisionale.

Processi decisionali organizzativi

Le decisioni di livello organizzativo, di solito, non sono prese da un singolo manager ma coinvolgono numerosi manager in quanto l'identificazione e la soluzione del problema riguardano varie aree aziendali, molti punti di vista e possono coinvolgere altre organizzazioni.

Alcuni approcci al processo decisionale organizzativo:

- **L'approccio delle scienze manageriali**
- **Il modello Carnegie**
- **Il modello del processo decisionale incrementale**

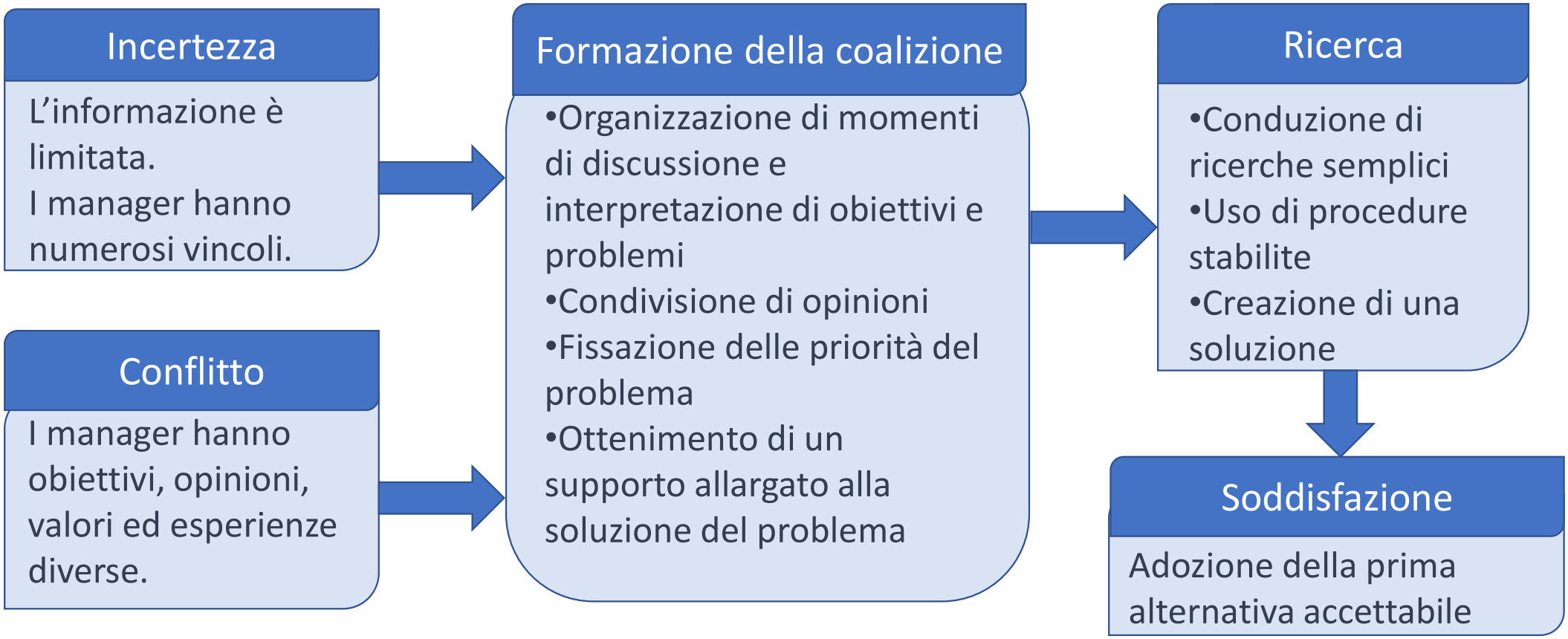
UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

L’approccio delle scienze manageriali

- **L’approccio delle scienze manageriali** corrisponde all’approccio razionale dei singoli manager.
- La scienza manageriale è nata durante la seconda guerra mondiale per risolvere problemi militari.
- È un eccellente strumento a supporto dei processi decisionali organizzativi quando i problemi sono analizzabili e quando le variabili possono essere identificate e misurate.

Il modello Carnegie

Il processo di decisione nel modello Carnegie:



Il modello del processo decisionale incrementale

Per prendere le decisioni le organizzazioni si spostano attraverso snodi decisionali e possono incontrare barriere lungo il cammino (*arresti decisionali*).
I passi si svolgono nelle tre fasi principali della decisione:

- **Fase della identificazione:** Prevede due passi: 1)*Riconoscimento* 2)*Diagnosi*.

- **Fase dello sviluppo:** Lo sviluppo di una soluzione prende due possibili soluzioni direzioni: 1) *Ricerca* e 2)*Progettazione*.

- **Fase della selezione:** La fase della selezione si verifica con la scelta della soluzione. La valutazione e la scelta possono essere realizzate in tre modi: *giudizio*, *analisi*, *negoziazione*.

Quando una decisione è accettata dall'organizzazione si ha l'*autorizzazione*.

Le decisioni organizzative e il cambiamento

Per fronteggiare l'incertezza e la complessità delle organizzazioni sono stati sviluppati due ulteriori approcci al processo decisionale:

- **Una combinazione del modello Carnegie e del processo decisionale incrementale**

- **Il modello del contenitore dei rifiuti (*garbage can)*** è stato sviluppato per descrivere il processo decisionale nelle **anarchie organizzate**, organizzazioni organiche che convivono con situazioni caratterizzate da elevata incertezza. Le decisioni sono il risultato di flussi indipendenti di eventi all'interno dell'organizzazione. I quattro flussi rilevanti sono: problemi, soluzioni potenziali, partecipanti, opportunità di scelta.

Il modello contingente

Due variabili organizzative che determinano l'utilizzo dei vari approcci decisionali sono:

- Il **consenso sui problemi**
- La **conoscenza tecnica**

Il modello contingente riunisce le due dimensioni ed ogni casella rappresenta una situazione organizzativa associabile agli approcci al processo decisionale.



Conclusioni

- Il processo decisionale
- Le finalità del processo decisionale
- I risultati: performance, processi, equilibri
- Le strategie: presente vs futuro