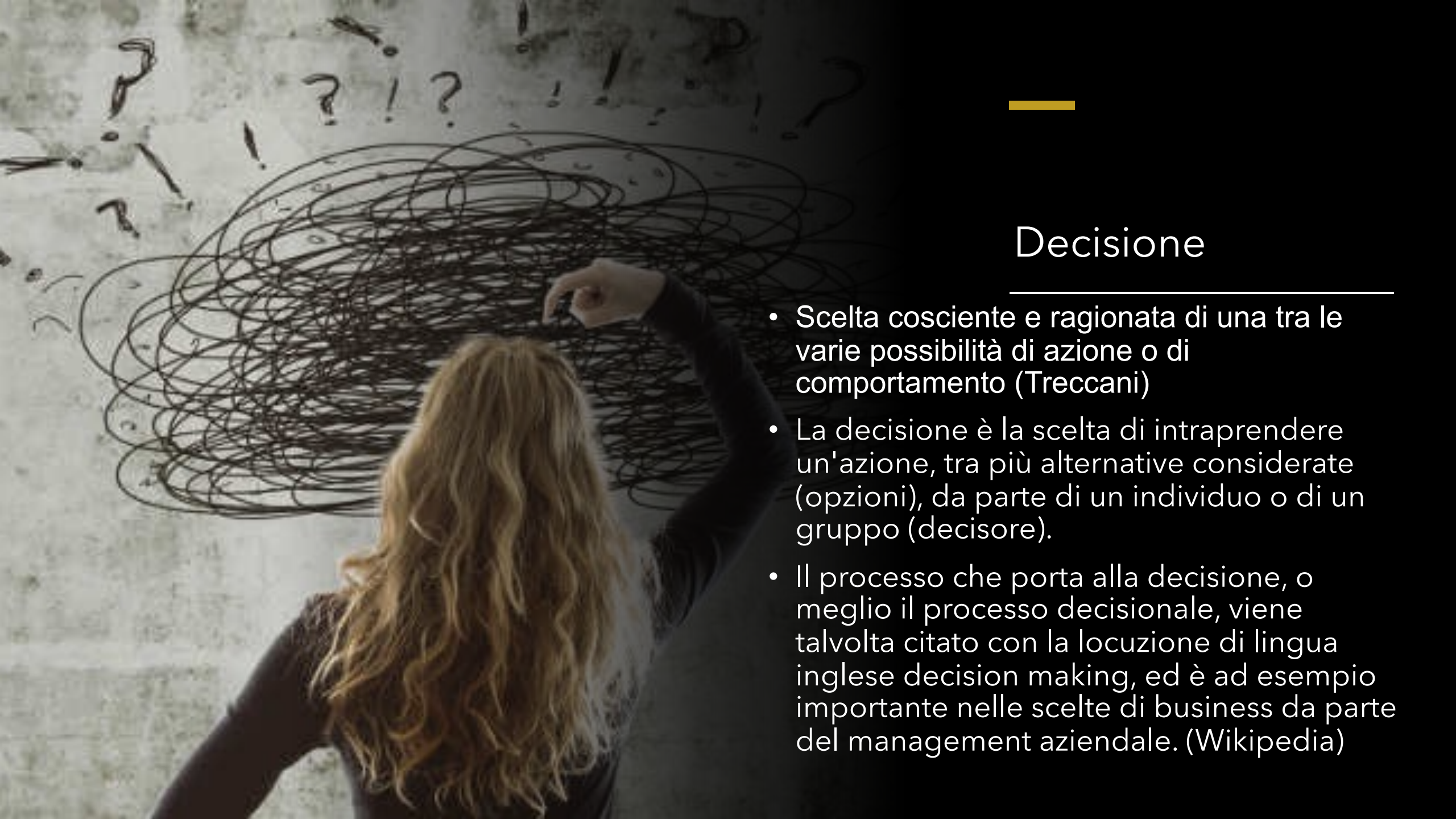




Processi decisionali nelle organizzazioni

Sanja Vlahovic, Ph.D



Decisione

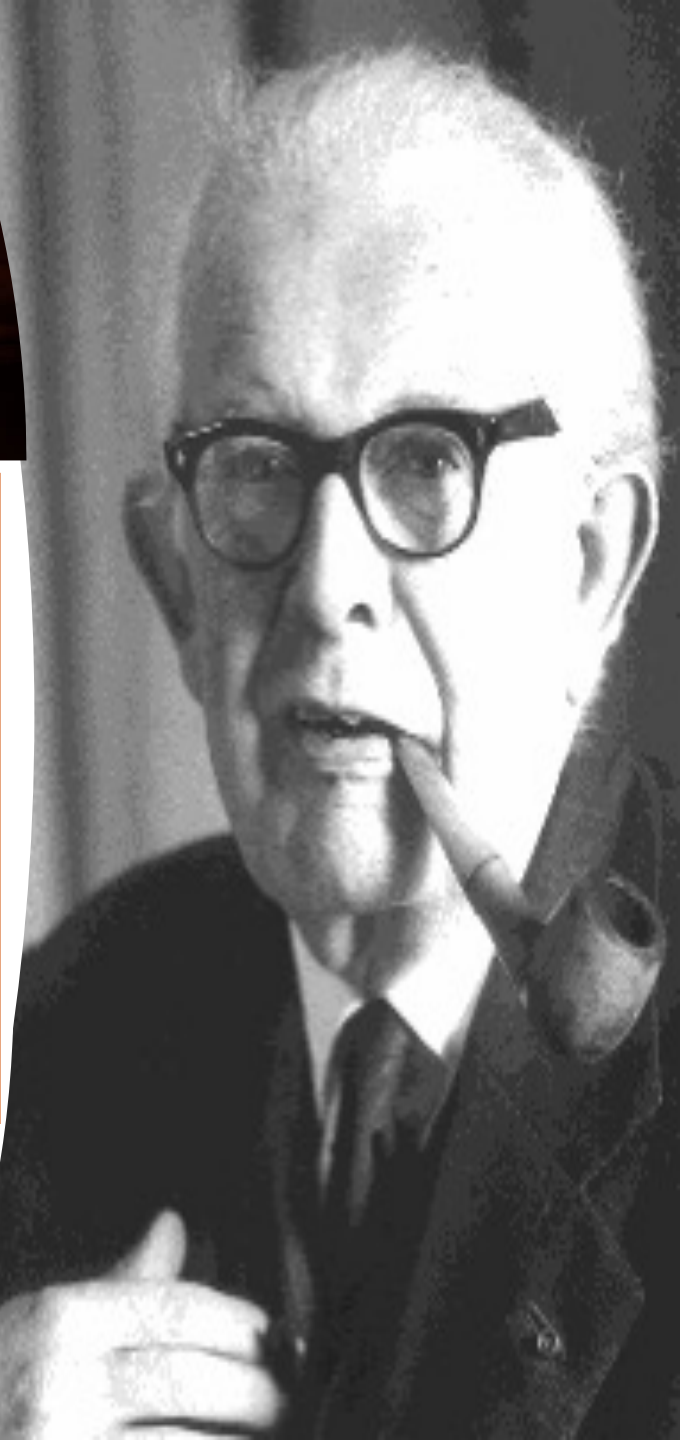
- Scelta cosciente e ragionata di una tra le varie possibilità di azione o di comportamento (Treccani)
- La decisione è la scelta di intraprendere un'azione, tra più alternative considerate (opzioni), da parte di un individuo o di un gruppo (decisore).
- Il processo che porta alla decisione, o meglio il processo decisionale, viene talvolta citato con la locuzione di lingua inglese decision making, ed è ad esempio importante nelle scelte di business da parte del management aziendale. (Wikipedia)

Fasi del pensiero cognitivo (Cognitive thinking stages)



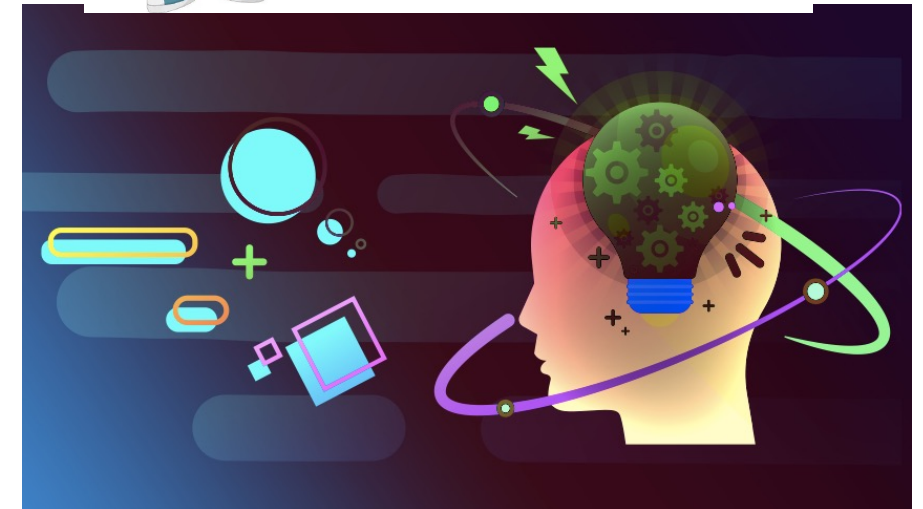
Lo psicologo Jean Piaget, 1896-1980, ha suddiviso le capacità di pensiero cognitivo che includono il processo decisionale e la risoluzione dei problemi in 4 fasi:

- **Sensomotorio** - In questa fase, i neonati e i bambini piccoli prendono decisioni basate sull'esperienza passata e sui loro sensi (il gusto, sensazione, aspetto, suono e odore? Ha funzionato l'ultima volta o no?)
- **Pre-operativo** - In questa fase, i bambini in età prescolare prendono decisioni in base a come li influenzerà. Non possono immaginare cose che non hanno vissuto. Non possono vedere il punto di vista di un'altra persona.



Fasi del pensiero cognitivo (Cognitive thinking stages)

- **Operativo concreto** - Il bambino in età scolare è ora capace di logica. Sono in grado di pensare da diverse prospettive, ma sono limitati dalla mancanza di esperienza. Le decisioni sono ancora basate su ciò che hanno precedentemente osservato e sperimentato.
- **Operativo formale** - Il bambino delle scuole medie e superiori si muove verso un tipo di pensiero più astratto. Questa persona non deve sperimentare qualcosa per capirlo... può immaginarlo. Questo tipo di pensiero continua a svilupparsi nell'età adulta.



Fasi del pensiero cognitivo

(Cognitive thinking stages)

Molti psicologi hanno aggiunto un quinto livello di pensiero, che si sviluppa durante l'età adulta. Le esperienze di vita dell'individuo influenzano questo livello decisionale

- **Pensiero post-formale:** il pensiero degli adulti è logico come il pensiero operativo formale, ma è più personale, integrativo e pratico, incorporando le esperienze di vita dell'individuo e l'impegno verso le responsabilità della carriera e della famiglia. La decisione logica non è sempre la decisione migliore, quando si considera la carriera o la famiglia



La decisione razionale o (e) giusta?

“Una decisione può essere razionale senza essere giusta e giusta senza essere razionale!”



100

- Il 6 settembre 1492, Cristoforo Colombo partì dalle Isole Canarie nel tentativo di trovare una nuova rotta commerciale tra l'Europa e l'Estremo Oriente.
- Il 12 ottobre è stata scoperta la nuova terra! Era l'America Centrale ma Colombo credeva di aver scoperto l'Estremo Oriente!
- 29 anni dopo, Magellan scoprì la rotta verso ovest navigando verso sud intorno al Sud America!

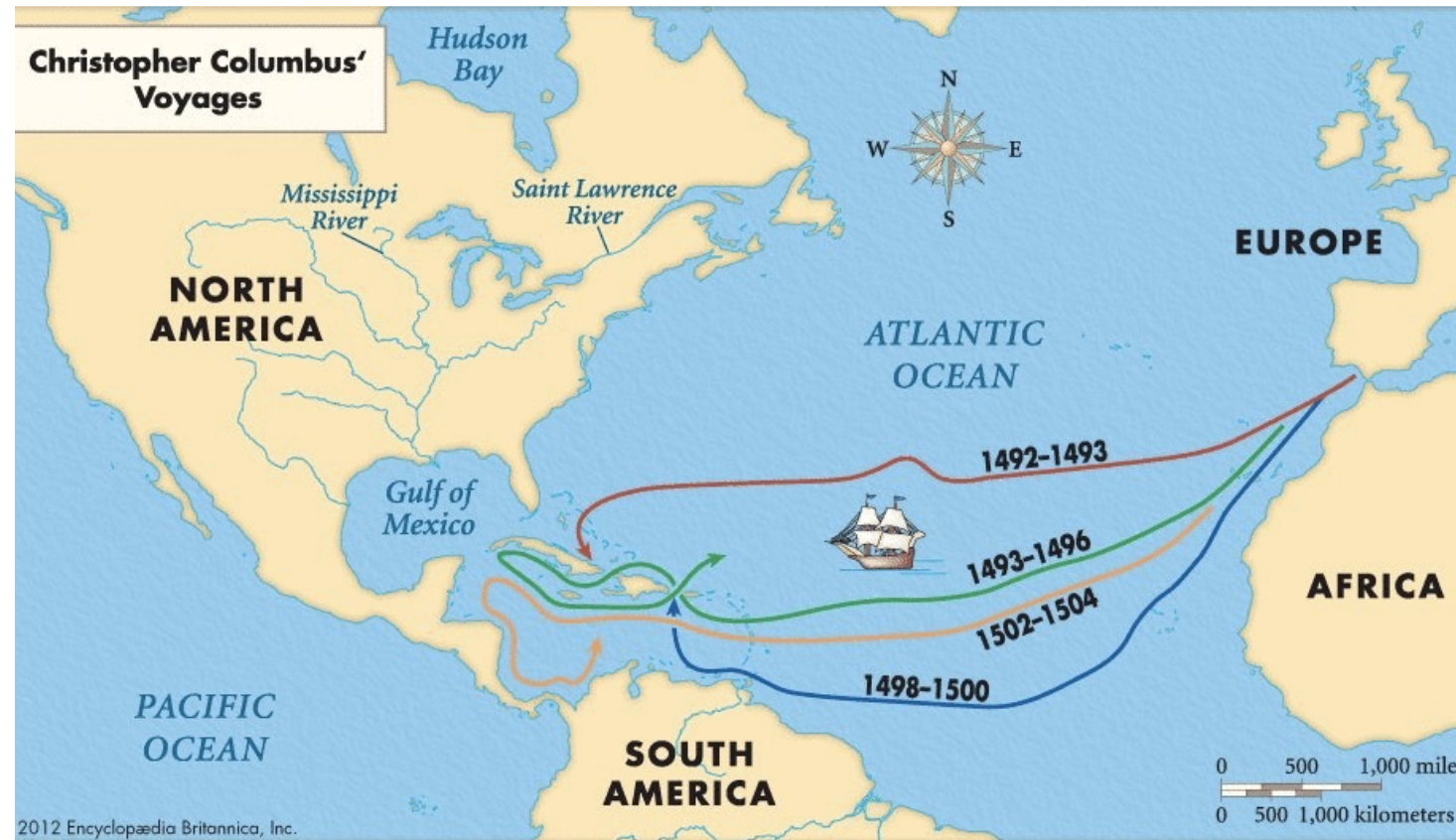


La decisione di Colombo di salpare verso ovest dalle Isole Canarie è stata una delle più coraggiose mai prese, ma era razionale?!

La decisione di Colombo

- Credeva che **la terra fosse piccola** - calcolò la distanza dall'Europa all'India a 2300 miglia (in realtà sono 12.200 miglia) e **che l'Oceano Atlantico non avesse grandi dimensioni** e che la distanza tra Portogallo e Giappone si aggirasse sui 4000 chilometri circa (in realtà sono 15.057,58 km).
- In quel tempo **nessuna nave era in grado di compiere 20 mila chilometri** e stoccare a bordo un quantitativo di provviste sufficienti al compimento di un simile viaggio.
- **Se l'America non fosse scoperta, Colombo avrebbe affrontato la morte invece della gloria!**

*Gli **errori di valutazione** permisero a Colombo di intraprendere il viaggio, ma quello che nessuno, all'epoca, poteva immaginare era l'esistenza di un nuovo continente, posizionato a metà strada fra Europa e Indie Orientali.*



Processo decisionale - Esempio di Colombo

	Ipotesi geografica	Esiste una terra verso OVEST	Non esiste la terra verso OVEST
Navigare verso OVEST	Diventerà ricco e famoso	Famoso ma non ricco	Morte
Non navigare	Status quo	Status quo	Status quo

Teoria del processo decisionale

- La teoria del processo decisionale riguarda il processo RAZIONALE!
- Seguendo gli esempi di Colombo: *Un decisore* (Columbus) sceglie un atto tra una serie di *alternative* (navigare verso ovest o restare a casa); il risultato dipende dal vero stato del mondo, che in molti casi (come quello di Colombo) *non è noto o è parzialmente noto* al decisore.
- ***Colombo fu fortunato che l'America esistesse, quindi la sua decisione non razionale ebbe un risultato sorprendentemente buono.*** Altrimenti sarebbe morto prima di raggiungere la terraferma, poiché le navi a quel tempo non erano attrezzate per percorrere 12.000 miglia!

Piramide di Maslow

I 4 fattori
che influenzano
Il processo decisionale

Bisogni (esigenze) individuali



Bisogni e desideri

I 4 fattori
che influenzano
Il processo decisionale

Desideri individuali

il **bisogno** è qualcosa che parte dal corpo, nasce da una spinta interna.

Questa spinta si può attivare sia da **bisogni primari**, fondamentali per la sopravvivenza (mangiare, bere, dormire, scaldarsi), sia da **bisogni secondari**, meno urgenti ma altrettanto essenziali (avere una bella casa, un lavoro, una bella macchina, essere apprezzati).

Il **desiderio** non è una mancanza che sta nel corpo, ma è **un mancanza che sta fuori dal corpo**, e non è una mancanza di un oggetto, sostanza o comportamento concreto, ma un vissuto, un processo, un'azione psichica che tende verso qualcosa. Il desiderio non ci porta alla soddisfazione immediata di qualcosa e nemmeno ci lascia immobili in attesa di qualcosa.

I 4 fattori
che
influenzano
Il processo
decisionale

- **Interessi individuali**





I 4 fattori
che
influenzano
Il processo
decisionale

Valori individuali

Il concetto di sé influenza le decisioni...

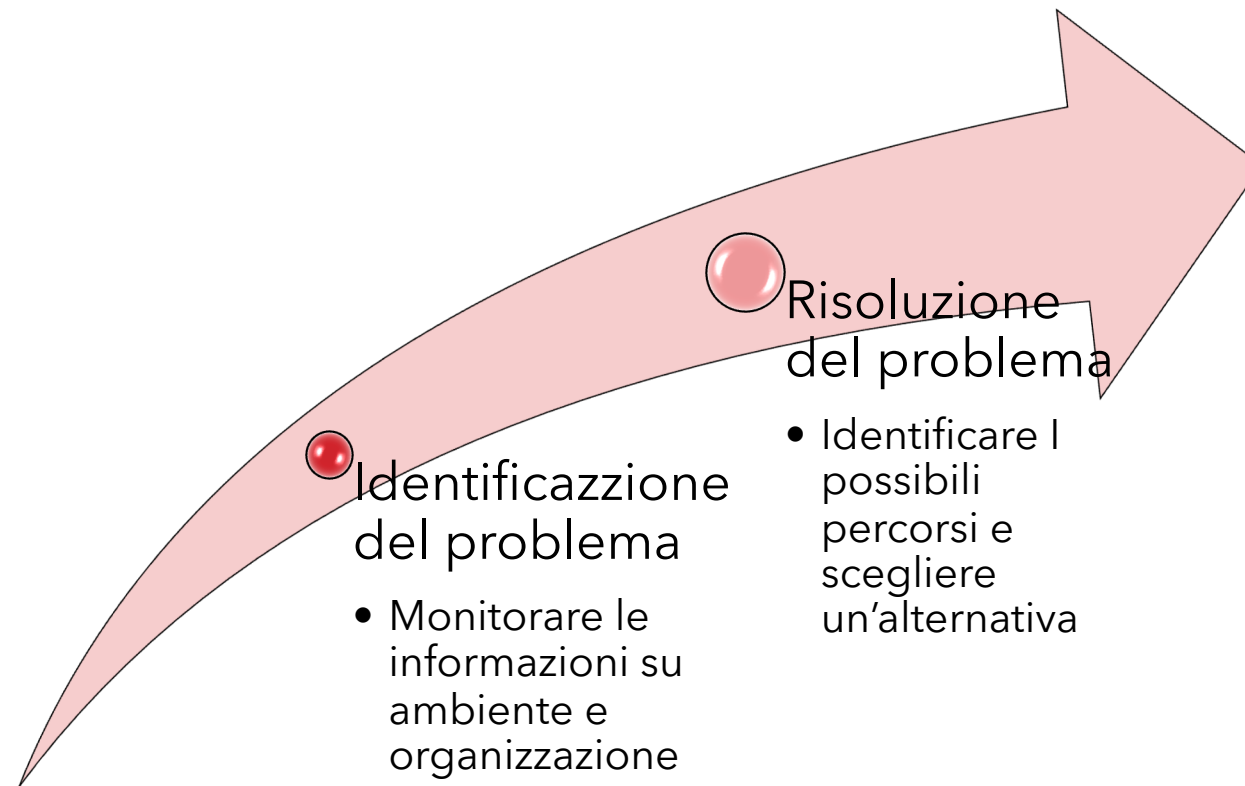
- Una bassa autostima, un concetto di sé negativo, può offuscare il tuo giudizio e portare a decisioni sbagliate. In quei momenti, cerca il consiglio o l'assistenza di altri.
- La fiducia in se stessi è la base per buone capacità decisionali!



A black and white photograph of a person walking up a dark, narrow staircase. The person is silhouetted against a bright light source at the top of the stairs, creating a strong backlight effect and lens flare. The walls of the staircase are dark and textured, with metal railings on both sides. In the background, a multi-story building with many windows is visible, also silhouetted against the bright light. The overall mood is one of ascent and pursuit of a goal.

Le decisioni organizzative

La decisione organizzativa consiste nel processo di identificazione e risoluzione dei problemi



LE 5 FASI DEL PROCESSO DECISIONALE

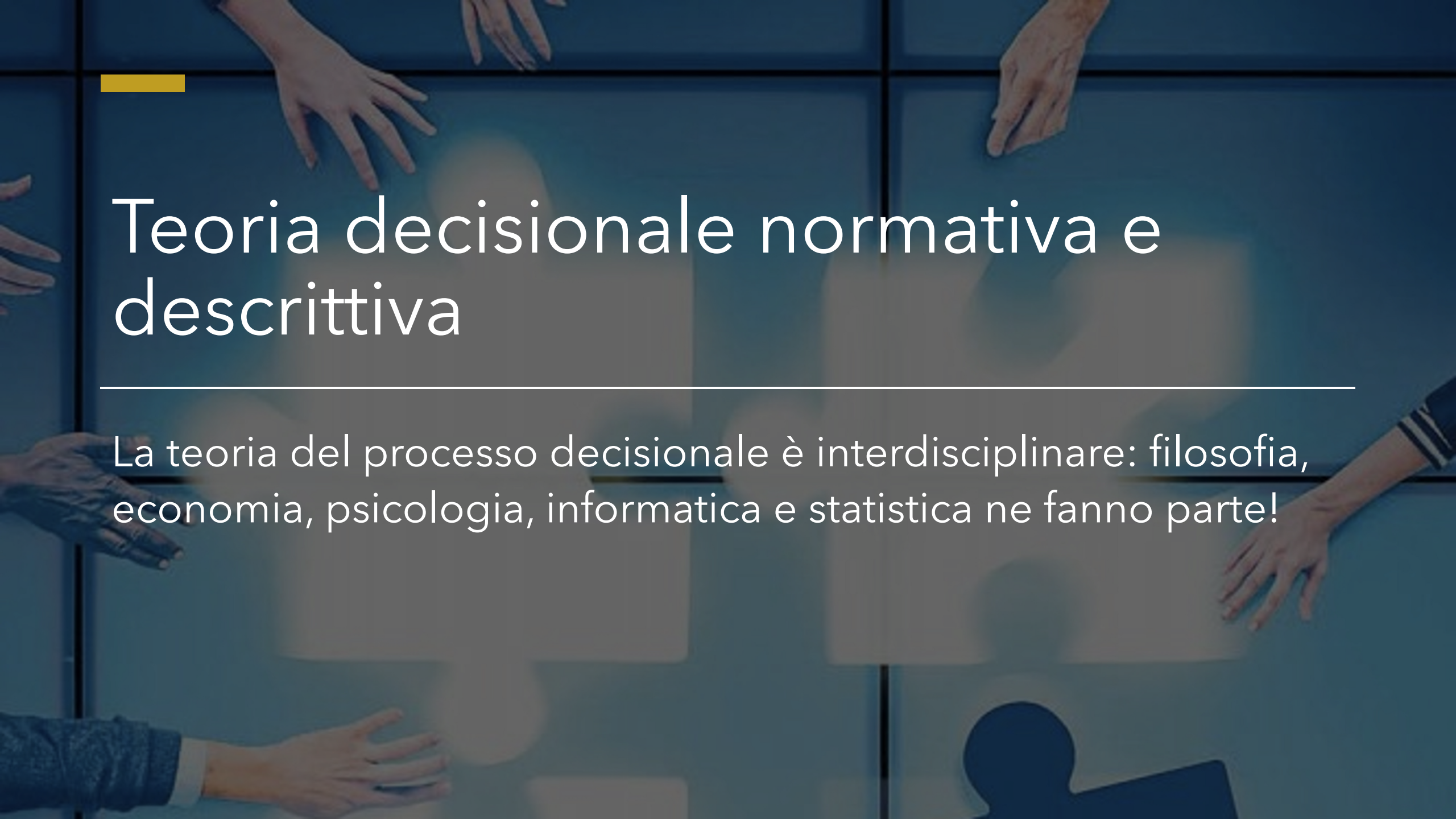


Teoria decisionale

- L'obiettivo principale: formulare ipotesi sul processo decisionale razionale che siano il più accurate e precise possibile;

Seguiresti le lezioni e impareresti a prendere decisioni o preferiresti non farlo? È una tua decisione! Ma non sarebbe razionale smettere prima di avere altri input!

Quindi, continua a seguire il corso, non fermarti ora!



Teoria decisionale normativa e descrittiva

La teoria del processo decisionale è interdisciplinare: filosofia, economia, psicologia, informatica e statistica ne fanno parte!

Teorie normative

- Teoria normativa ha come scopo quello di spiegare meccanismi e modalità che portano a compiere una scelta.
- Le teorie normative si concentrano su scelte razionali prese da soggetti ideali pienamente razionali.
- Durante il processo decisionale il decisore conosce tutte le possibili opzioni e conseguenze di queste e confrontandole riesce a giungere ad una scelta secondo un ordine di preferenze.
- Il decisore associa alle alternative un valore numerico che esprime la probabilità di verificarsi di ciascun esito.

Valore atteso - modello normativo

$$E[M] = \sum_{i=1}^n p_i V_i$$



**il valore previsto
che si potrà
ottenere in un gran
numero di prove.**



Il valore atteso è
un calcolo
matematico che
moltiplica il valore
assoluto di
ciascun esito per
la probabilità che
esso si verifichi.



Il decisore
dovrebbe
scegliere
l'opzione che
presenta il valore
atteso più elevato.

Valore atteso - esempio

$$E[M] = \sum_{i=1}^n p_i V_i$$

Ad **esempio**, il lancio **di** una moneta può determinare due esiti diversi: testa o croce.

In questo caso ognuno **dei** due esiti ha una probabilità **di** verificarsi pari al 50%.

Assunto il **valore** $V[\text{testa}] = 100$ (vittoria) e $V[\text{croce}] = 0$ (perdita), il **valore atteso** del gioco è pari a $50 (100 \times 0,5 + 0 \times 0,5)$.

Teoria descrittiva

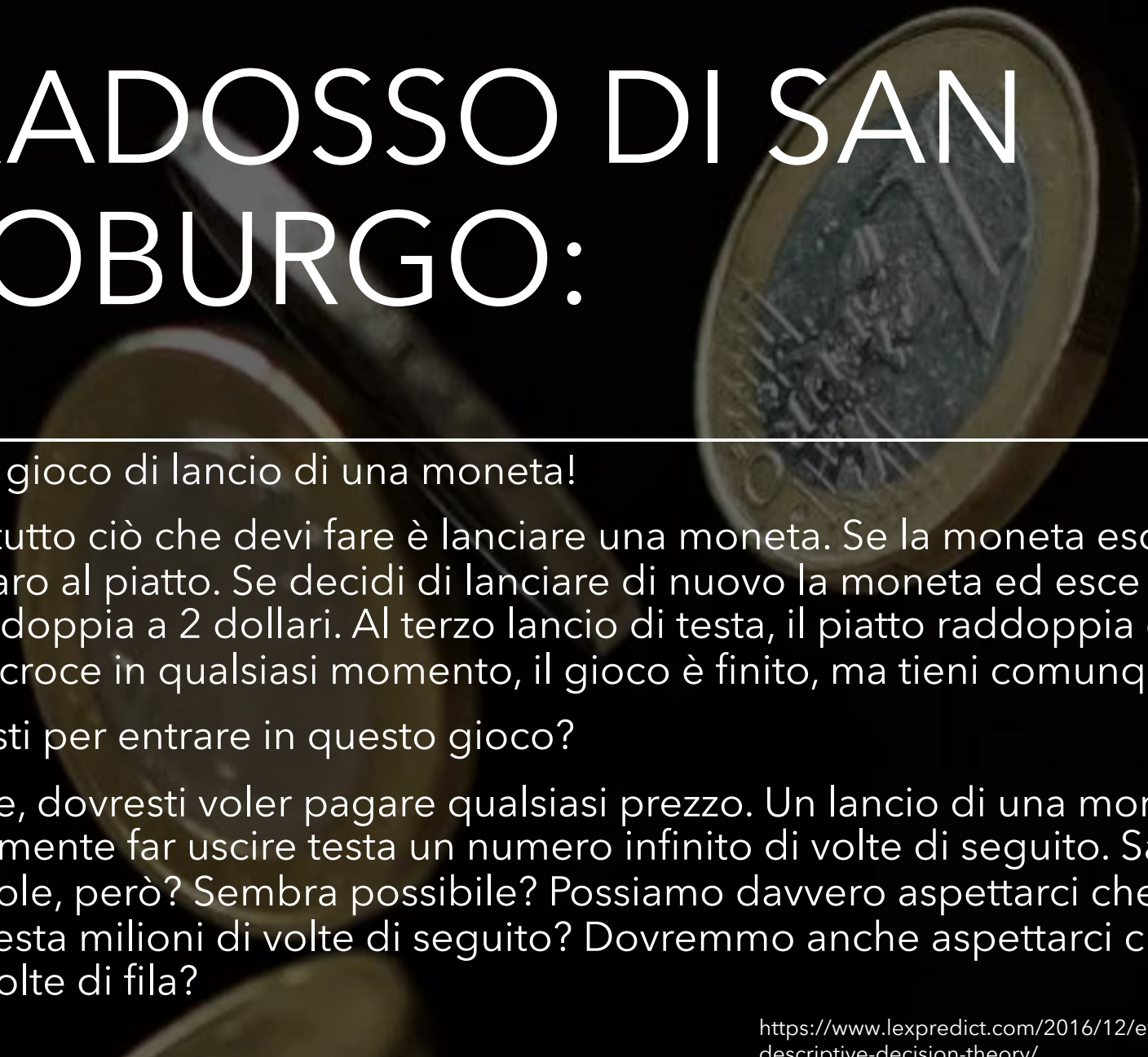
Comportamenti e le scelte osservate empiricamente, sotto l'ipotesi che l'agente decisionale agisce sotto un insieme di regole consistenti.

La teoria della decisione descrittiva riguarda più ciò che accadrà in una situazione, non ciò che dovrebbe accadere.

Prende in considerazione fattori esterni che influenzano le decisioni di un attore verso fini meno ottimali e meno razionali

La decisione se credere in Dio non è così semplice, né è pienamente razionale in senso scientifico. Si basa sulla nostra valutazione dell'incertezza, del rischio e del livello di guadagno atteso. L'utilità attesa della decisione è ciò che conta più dei numeri concreti.

IL PARADOSSO DI SAN PIETROBURGO:



- Immaginiamo un gioco di lancio di una moneta!
- In questo gioco, tutto ciò che devi fare è lanciare una moneta. Se la moneta esce testa, viene aggiunto un dollaro al piatto. Se decidi di lanciare di nuovo la moneta ed esce di nuovo testa, il piatto raddoppia a 2 dollari. Al terzo lancio di testa, il piatto raddoppia di nuovo a 4. E così via. Se giri croce in qualsiasi momento, il gioco è finito, ma tieni comunque il piatto.
- Quanto pagheresti per entrare in questo gioco?
- Matematicamente, dovresti voler pagare qualsiasi prezzo. Un lancio di una moneta potrebbe teoricamente far uscire testa un numero infinito di volte di seguito. Sarai ricco! Ti sembra ragionevole, però? Sembra possibile? Possiamo davvero aspettarci che la moneta possa far uscire testa milioni di volte di seguito? Dovremmo anche aspettarci che la moneta esca testa dieci volte di fila?

Il paradosso di San Pietroburgo

- Il paradosso di San Pietroburgo venne **inventato da Nicolas Bernoulli** che lo enunciò per la prima volta nel 1713 in una lettera a Pierre Rémond de Montmort.
- Il paradosso di San Pietroburgo è la classica situazione in cui l'applicazione diretta della teoria delle decisioni (che tiene conto solo del guadagno atteso) **suggerisce una linea di condotta che nessuna persona ragionevole si sentirebbe di adottare**. Il paradosso si risolve affinando il modello di decisione e prendendo in considerazione il concetto **di utilità marginale e il fatto che le risorse dei partecipanti sono limitate** (non infinite).



La differenza fondamentale tra teoria della decisione normativa e descrittiva

- In teoria, è un gioco in cui dovresti buttare i tuoi soldi. In pratica, sarebbe una sfida trovare un essere umano razionale disposto a pagare più di forse 50 dollari per giocare.
- Utilità attesa, **una decisione essenzialmente irrazionale** determina se qualcuno gioca a questo gioco.
- **Una valutazione normativa ci dice di svuotare i nostri risparmi di una vita in questo gioco.**
- **Una valutazione descrittiva rivela, che nessuno giocherebbe a questo gioco per più di una somma di dollari,** perché le probabilità di vincere più di una manciata sono praticamente nulle.
- **Questa è la differenza fondamentale tra teoria della decisione normativa e descrittiva.**



Teoria normativa e descrittiva

- Cercare di fornire prescrizioni su ciò che i decisori sono razionalmente tenuti a fare;
- Ad esempio: domanda sui casinò di Las Vegas
- **Teoria normativa:** le persone che visitano i casinò di LV devono giocare tanto? Perché le persone giocano d'azzardo, anche se sanno che alla lunga perderanno soldi?!
- **Descrittivo:** come le persone prendono la decisione di giocare d'azzardo? Ci sono spiegazioni empiriche?