



De-caedo, ergo sum? Miti sulle decisioni

di Massimo Pilati

UNIVERSITÀ DI MODENA E REGGIO EMILIA

L'attività del decidere non comporta l'includere, bensì l'escludere, l'eliminare, il tagliar via, il "de-caedere". Concettualmente il decidere comporta l'intenzione di agire in un determinato modo, selezionando un'azione e l'esclusione di altre, egualmente possibili, ma di minore efficacia e soddisfazione.



ticonzero
knowledge and ideas for emerging leaders

<http://www.ticonzero.info>

© Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da www.ticonzero.info. Registrazione Tribunale di Milano N. 565 del 5 Ottobre 2003

1 – Paradosso del decidere: l'escludere

Quante decisioni dobbiamo prendere ogni giorno? E quanti tentativi facciamo per essere razionali e logici? Spesso partiamo dai massimi sistemi, dal desiderio di includere tutte variabili, per rassicurarci e poter scegliere con maggior raziocinio tra le diverse e numerose alternative disponibili.

Ma l'attività del decidere non comporta l'includere, bensì l'escludere, l'eliminare, il tagliar via, il "de-caedere". Concettualmente il decidere comporta l'intenzione di agire in un determinato modo, selezionando un'azione e l'esclusione di altre, egualmente possibili, ma di minore efficacia e soddisfazione.

La programmazione frenetica e il desiderio di poter prendere decisioni razionali è un tema comunemente sentito dai manager. Herbert Simon sosteneva che management e decision making sono equivalenti, poiché il prendere decisioni è un'attività insita nel ruolo di manager. Le conseguenze di decisioni mediocri possono avere effetto su diversi attori, incluse le stesse persone che hanno preso le decisioni; si pensi, ad esempio, alle responsabilità civili e penali derivanti da decisioni riguardanti la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Il manager pianificatore e decision maker razionale, riflessivo e sistematico, è pura mitologia, ormai profondamente radicata e, come per gli antichi greci, parte della vita quotidiana dei manager. Come i greci si servivano dei miti per spiegare i fenomeni naturali, le diversità culturali, le inimicizie e le alleanze politiche, così la letteratura manageriale e i manager stessi considerano le decisioni come processi da attivare in modo consapevole e razionale.

Il fatto è che i manager lavorano in fretta e velocemente e sono più orientati ad agire che a riflettere. Molti manager, man mano che il loro ambiente diventa più complesso, sentono di non potersi permettere il lusso di processi decisionali troppi lunghi. I manager dichiarano di passare più tempo nel decidere che nel pianificare al fine di decidere, di dover elaborare un enorme numero di informazioni e di dover bilanciare diverse esigenze e diversi obiettivi, spesso contrastanti, in un ambiente sempre più competitivo e stressante. Il rischio è che, per questi motivi, essi dedichino poco tempo a un'attenta raccolta e analisi delle informazioni utili al processo decisionale.

2 – Miti sulle decisioni

Alcune delle caratteristiche dei processi decisionali andrebbero smitizzate, o comunque analizzate nella giusta prospettiva realistica e autentica di ciò che accade, ogni giorno, nelle organizzazioni. Di seguito consideriamo alcuni dei miti più diffusi sulle decisioni di tipo strategico, quelle che tipicamente impattano sulla economicità e sulla sopravvivenza dell'organizzazione nel medio-lungo periodo (Roberto, 2005. Tosi e Pilati, 2008).

Mito	Realtà
L'Amministratore Delegato prende le decisioni strategiche.	Le decisioni strategiche sono prese in modo simultaneo da diverse persone chiave a diversi livelli dell'organizzazione.
Le decisioni sono prese collegialmente, nella "stanza dei bottoni".	Molte delle decisioni sono prese in modo riservato, in conversazioni a due, o in ristretto gruppo.
Le decisioni richiedono	Le decisioni sono complessi processi sociali, emotivi e

esercizio intellettuale.	politici.
I manager analizzano e poi decidono	Le decisioni sono spesso prese in sequenze non lineari, con soluzioni che emergono ancora prima delle fasi di analisi e di valutazione delle alternative.
I manager decidono e poi agiscono	Le decisioni spesso si formano attraverso un processo interattivo di scelta e azione.

Tav 1. Miti versus realtà nelle decisioni strategiche

Mito 1 - L'Amministratore Delegato prende le decisioni strategiche

E' pensiero comune credere che le decisioni strategiche siano prese a livelli alti, e quelle maggiormente critiche in prima persona dall'AD o dal Presidente di un'organizzazione. In realtà numerose ricerche empiriche dimostrano che le decisioni prendono forma da processi di negoziazione, contrattazione, e coalizione fra manager. Il processo decisionale coinvolge spesso manager di diverso livello e non procede strettamente in modo "bottom up" e "top down".

L'azione si muove simultaneamente fra diversi livelli organizzativi e il processo decisionale si diffonde in breve tempo. Le azioni di grande impatto provengono da un innumerevole e spesso conflittuale rapporto fra piccole azioni e decisioni individuali.

In breve, l'AD può prendere l'ultima decisione, ma questa emerge da microprocessi decisionali ai diversi livelli dell'organizzazione (Allison e Zelikow, 1999).

Mito 2: Le decisioni sono prese collegialmente, nella "stanza dei bottoni"

In molte organizzazioni le decisioni non vengono prese nei comitati di direzione, nei consigli di facoltà, nei consigli regionali, ecc. Questi sono organi formali che servono a far sì che le decisioni prese altrove vengano avallate, spesso con un processo fintamente democratico e collegiale. Numerosi top manager si formano opinioni in gruppi ristretti (Roberto, 2002). In realtà, la mitica "stanza dei bottoni", dove si prendono le decisioni, non esiste, poiché le conversazioni cruciali, i network decisionali veri, avvengono in altri contesti, in riunioni informali.

Mito 3: Le decisioni richiedono esercizio intellettuale

E' luogo comune che le persone in gamba, prima di decidere, pensino attentamente, raccolgano dati, facciano analisi e poi decidano come agire, usando intuizione ed esperienza. Ma come abbiamo analizzato nel capitolo 2, non siamo immuni ai bias cognitivi, sia nelle fasi di analisi che nella formulazione di giudizi (Bazerman, 1998; Russo e Schoemaker, 2002). Un esempio classico nei processi decisionali è cosiddetto "sunk-cost bias", e cioè la tendenza ad una escalation dell'assunzione di rischio decisionale quanto più si è in precedenza investito molto tempo, denaro e risorse in una decisione. E' difficile riconoscere che i sunk-cost possono diventare minore dei benefici del decidere di abbandonare una decisione non corretta. L'arte di prendere le decisioni è influenzata da componenti cognitive e sociali. Nell'assumere decisioni, la pressione sociale gioca spesso un ruolo importante, specie nelle persone con forte bisogno di affiliazione e che sentono il desiderio di corrispondere alle aspettative o agli atteggiamenti altrui. Questi atteggiamenti sociali influenzano e conformano il processo decisionale. Anche le emozioni giocano la loro parte, dando energia e motivazione agli individui o paralizzandoli del tutto. Infine, anche i comportamenti politici possono avere una certa influenza con effetti positivi o negativi. Creare coalizioni, lobby o usare tattiche, può a volte accrescere la qualità delle decisioni che vengono prese; altre

volte, portano a risultati negativi. Spesso i leader ignorano queste forze sociali, emotive e politiche, a loro rischio e pericolo (Pfeffer, 1992).

Mito 4: I manager analizzano e poi decidono

Le tecniche di problem solving tradizionali prevedono alcuni step tipici: identificare e definire il problema; raccogliere dati e informazioni; identificare le soluzioni alternative; valutare le varie alternative; decidere, selezionando un'azione da compiere. Spesso questo processo non è lineare. Attività come valutazione di alternative, definizione del problema e raccolta di dati spesso avvengono contemporaneamente, con circolarità più sequenzialità. Spesso i manager hanno un loro percorso di azione preferito che riempiono, poi, con selezione di dati e alternative. Alcuni si muovono con l'intuito ma necessitano poi di una "prova" sistematica; altri usano elementi analitici solo per conformarsi alle norme dell'organizzazione o per spiegare ad altri ciò che loro hanno compreso intuitivamente. Altri ancora, lo fanno per ragioni simboliche volendo mostrare al gruppo che hanno seguito un processo decisionale preciso. Legittimando il processo, pensano di poter richiedere supporto alla decisione che hanno preso (Feldman e March, 1981).

Mito 5: I manager decidono e poi agiscono

Consideriamo il caso di un'organizzazione che persegue una strategia di diversificazione. Si potrebbe pensare che i manager prendano la decisione ad un certo momento di penetrare nuovi mercati e di lanciare nuovi prodotti, investendo in nuove tecnologie. In realtà questa decisione non sempre è deliberata, ma può essere parte di una strategia emergente, e come tale senza un inizio e di una fine precisi. Spesso le decisioni sono più una razionalizzazione ex-post di una azione intrapresa e un processo retrospettivo di sense-making, interpretazione e sintesi (Weick, 1995).

3 – Il mito dei miti: la consapevolezza

Il tema della consapevolezza è uno dei miti più diffusi, al limite della moda manageriale "new-age". I manager non sono necessariamente consapevoli, poiché spesso troppo concentrati su un sotto-segmento di realtà e di ambiente percepito. Lo stato consueto, proprio del decidere, è quello della "consapevolezza limitata", intesa come la tendenza a non considerare informazioni di importanza critica nell'ambiente decisionale (Bazerman e Chug, 2006; Bazerman, 2005). Avviene quando si hanno task definiti e precisi o un goal setting pressante e impossibile: la conseguenza è la focalizzazione sull'esecuzione, sul "fare il compito", sullo spuntare uno del mille "to-do" della giornata, perdendo così di vista informazioni-altre, estremamente rilevanti per il processo decisionale.

Interessante a tale proposito un esperimento condotto dallo psicologo cognitivo Ulric Neisser, che ha sovrapposto le immagini di due video, nei quali tre giocatori con delle magliette bianche (primo video) e magliette scure (secondo video) palleggiano. Essendo le due scene sovrapposte i passaggi di palla sono solo tra giocatori con stessa maglia. Il task degli spettatori era di contare il numero di passaggi tra i giocatori in maglia bianca. In entrambi i video appare una donna perfettamente visibile con un ombrello aperto e che cammina attraverso la scena: in situazioni normali, tutti la noterebbero, ma nell'esperimento solo il 21% la vede, poiché le persone sono concentrate nel contare il numero dei passaggi di palla (Neisser, 1976, Neisser e Hyman, 1999). Lo stato di consapevolezza limitata è originato dal fatto sorprendente che spesso i decisori non chiedono informazioni,

preferendo usare le informazioni che hanno a disposizione invece di identificare le informazioni che servirebbero per prendere la decisione migliore. Prendiamo il caso della navicella spaziale Challenger, esplosa in cielo quasi subito dopo il lancio dal centro spaziale Nasa di Cape Canaveral, in Florida. La commissione Rogers per il disastro del Challenger ha determinato che le cause tecniche dirette che hanno portato alla morte di sette astronauti furono imputabili ad un "malfunzionamento di un giunto tra due segmenti inferiori del motore destro del Challenger" (NASA, 1986). Tuttavia, il rapporto ha messo in evidenza anche altri aspetti, di origine non tecnica, che hanno contribuito al disastro. Si fa infatti esplicito riferimento a gravi lacune nei processi decisionali; pressioni per "il lancio a tutti i costi anche a spese della sicurezza", senza peraltro che fossero interpellati tutti i livelli di management da coinvolgere; tendenza di un'unità organizzativa del centro spaziale ad affrontare e risolvere al proprio interno i seri problemi e le difficoltà tecniche, anziché comunicarli e dividerli con altri livelli decisionali dell'organizzazione; riconsiderazione della decisione di rinvio del lancio consigliata da parte del management di uno dei principali appaltatori, dopo insistenti pressioni da parte di uno dei suoi principali clienti. Questo è un caso emblematico di un processo decisionale con conseguenze disastrose, dove i decisori della NASA non chiesero le informazioni rilevanti per analizzare se le basse temperature avessero a che fare con le rotture delle guarnizioni ad anello. Preferirono usare le informazioni che avevano a disposizione, attivando così uno stato di consapevolezza limitata. I manager NASA si sono confrontati con numerose opportunità di prendere decisioni in cui avevano a loro disposizione tutte le informazioni necessarie per evitare il disastro. Eppure queste opportunità sono state trascurate e le informazioni chiave ignorate. Come nel caso del prodotto Vioxx della casa farmaceutica Merck: le informazioni riguardo ai rischi per la salute erano presenti in Merck e già molto prima che la situazione diventasse di dominio pubblico, solo che non sono state impiegate. In ogni caso il prodotto è stato ritirato dal mercato, con decisione volontaria da parte della Merck, nel settembre del 2004. ¹ Un'altra possibile causa della consapevolezza limitata è la sindrome da successo: il successo riportato in una particolare area può ostacolare le organizzazioni nell'utilizzo di nuove tecnologie esterne a quell'area. Emblematico il caso del settore degli orologi: la Svizzera, controllava il mercato degli orologi da decenni e possedeva la tecnologia

¹ Questo il comunicato del Dr. Peter Kim, President Merck Research Labs:

"On September 30, 2004 Merck announced the voluntarily worldwide withdrawal of VIOXX® (rofecoxib) from the market. Given questions raised by data from a study called the APPROVe trial and the availability of other therapeutic choices for patients, we concluded that a voluntary withdrawal was the responsible course to take. Since the withdrawal of VIOXX from the market, the science has continued to evolve and new data on some of those alternative therapies have become available. The U.S. Food and Drug Administration and Health Canada have concluded that an increased risk of serious thrombotic cardiovascular adverse events is associated with all COX 2 selective NSAIDs. In addition, these regulatory agencies concluded that, although long-term placebo-controlled data are not available for non-selective NSAIDs, the current data suggests that COX 2 selective NSAIDs and non-selective NSAIDs have similar cardiovascular risk profiles. At Merck, we are committed to addressing medical needs through scientific excellence, an unwavering commitment to the highest standards of patient safety, and maintaining the highest ethics and values. Merck is a data-driven company. We continue to believe the decision to voluntarily withdraw VIOXX from the market in September was the right course of action based on the clinical data available at that time. Making patient safety our top priority has served us well and will continue to be the cornerstone of our success as a company. The decision to voluntarily withdraw VIOXX® from the market is consistent with the values and traditions of this company—putting patients first" (<http://www.vioxx.com/rofecoxib/vioxx/consumer/index.jsp>)

dei movimenti al quarzo molto prima di chiunque altro. Il loro successo in campo di orologeria meccanica è stato anche il loro principale ostacolo allo sviluppo di un mercato di sostituzione, lasciando aperto così il mercato ai giapponesi. Il successo ha frenato l'uso di informazioni possedute circa l'imminente cambiamento tecnologico (Tushman e Rosenkopf, 1992).

4 – Un mito confermato: fissarsi sulle fette di torta

I processi decisionali nelle amministrazioni pubbliche e in politica sono un tema estremamente complesso e delicato, poiché decisioni inefficaci o addirittura controproducenti prese in questi contesti hanno un notevole impatto sul sistema socio-economico. Tale inefficacia è spesso generata da errori decisionali e trappole mentali. Un bias classico è la l'orientamento al breve termine nelle decisioni, ovvero la focalizzazione sui costi e benefici che una decisione ha nell'immediato. Un esempio è la distruzione delle popolazioni di merluzzo al largo delle coste degli Stati Uniti e del Canada, dovuta a una politica miope, orientata all'ottimizzazione a breve termine dei profitti della pesca. Per motivi squisitamente elettorali, le autorità politiche non fanno o vogliono intervenire e gli enti statali e internazionali sovvenzionano annualmente con circa 50 miliardi di dollari le flotte commerciali, sostenendo così attivamente il saccheggio delle restanti riserve ittiche, mettendo così a rischio il futuro del settore della pesca (Bazerman, Baron e Schonk, 2001). Altro errore decisionale è rappresentato dall'atteggiamento win-lose di molti manager, specie nelle decisioni che comportano negoziazioni. Questo frame cognitivo, chiamato emblematicamente fixed-pie mindset, conduce gli attori della negoziazione a discutere come dividere le fette della torta (potere, privilegi, denaro, tempo, ecc.) secondo una logica distributiva, trascurando così le opportunità di allargare la torta stessa, secondo una logica integrativa di tipo win-win. Tali decisioni generano numerosi conflitti, primo fra tutti quello fra imprese e sindacati, oppure fra ambientalisti e industriali. Un terzo errore decisionale è quello dello status quo, ovvero la tendenza a mantenere le cose come stanno, per paura di dover affrontare gli inevitabili svantaggi derivanti da quasi ogni cambiamento, anche se a fronte di innegabili vantaggi in altre aree. Una conseguenza di questo errore in campo di politica sanitaria è che nuovi medicinali, che mostrano chiari vantaggi su medicinali esistenti, non vengono approvati per timore di effetti collaterali minori, ma che potrebbero dare adito a cause legali.

Per una non-conclusione

La vita manageriale è un susseguirsi di decisioni da prendere, da modificare, da accettare, da proporre e così via. Le decisioni manageriali sono diverse per importanza, effetti, elementi da prendere in considerazione, ma vi sono alcune caratteristiche comuni nei processi decisionali: spesso i manager focalizzano erroneamente la loro attenzione sulla decisione finale presa, come risultato di un processo. In molti casi la decisione finale non è altro che una tra le molte decisioni prese e può anche avere un impatto non significativo per il successo del risultato. La comprensione di alcuni miti può essere di aiuto a meglio svolgere la funzione di manager. Anche non decidendo. Il problema è che anche la non decisione è una decisione. E' assiomatico.

BIBLIOGRAFIA

- ALLISON G., ZELIKOW P., ESSENCE OF DECISION: EXPLAINING THE CUBAN MISSILE CRISIS, 2ND ED., NEW YORK, LONGMAN, 1999
- BAZERMAN M, BARON J., SCHONK K., "YOU CAN'T ENLARGE THE PIE" – SIX BARRIERS TO EFFECTIVE GOVERNMENT, BASIC BOOK, CAMBRIDGE, 2001
- BAZERMAN, M., JUDGMENT IN MANAGERIAL DECISION MAKING, JOHN WILEY & SONS, INC., 2005
- BAZERMAN, M. E CHUGH D., "DECISIONS WITHOUT BLINDERS" , HARVARD BUSINESS REVIEW, JANUARY, 2006
- FELDMAN M., MARCH J., «INFORMATION IN ORGANIZATIONS AS SIGNAL AND SYMBOL», ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 26, PP. 171-186, 1981
- NASA, «REPORT OF THE PRESIDENTIAL COMMISSION ON THE SPACE SHUTTLE CHALLENGER ACCIDENT», JUNE 6, U.S. GOVERNMENT PRINTING OFFICE, 1986
- NEISSER U., COGNITION AND REALITY: PRINCIPLES AND IMPLICATIONS OF COGNITIVE PSYCHOLOGY, PSYCHOLOGY SERIES, PAPERBACK, 1976
- NEISSER U. E HYMAN I., MEMORY OBSERVED: REMEMBERING IN NATURAL CONTEXTS, PAPERBACK, 1999
- PFEFFER J., MANAGING WITH POWER, BOSTON, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 1992.
- ROBERTO M.A., «THE STABLE CORE AND DYNAMIC PERIPHERY IN TOP MANAGEMENT TEAMS», MANAGEMENT DECISION, 41(2), PP. 120-131, 2002
- ROBERTO M.A., WHY GREAT LEADERS DON'T TAKE YES FOR AN ANSWER: MANAGING FOR CONFLICT AND CONSENSUS, PHILADELPHIA, WHARTON SCHOOL PUBLISHER, 2005.
- RUSSO J.E., SCHOEMAKER P., WINNING DECISIONS: GETTING IT RIGHT THE FIRST TIME. NEW YORK. FIRESIDE, 2002
- TOSI H. E PILATI M., COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO. ATTORI, RELAZIONI, ORGANIZZAZIONE E MANAGEMENT , MILANO, EGEA, 2008
- TUSHMAN M.L., ROSENKOPF L. , «ORGANIZATIONAL DETERMINANTS OF TECHNOLOGICAL CHANGE», IN L.L. CUMMINGS, B. STAW (A CURA DI), RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 14, GREENWICH, JAI PRESS, 1992
- WEICK K.E., SENSEMAKING IN ORGANIZATIONS, THOUSAND OAKS, SAGE PUBLICATIONS, 1995