

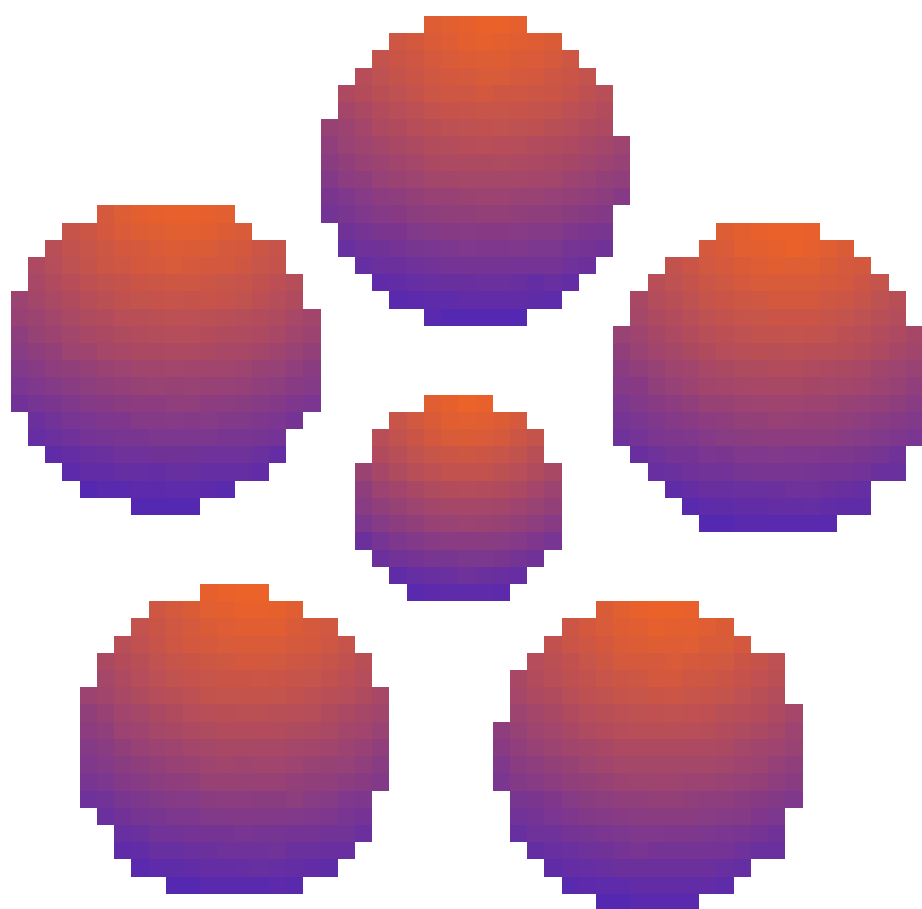
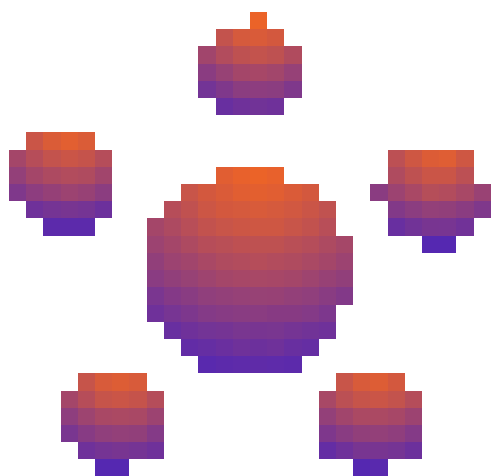
Management sistemico vitale

Scelte e decisioni in ambito complesso

Corso di Management

Prof. Sergio Barile
Prof. Giuseppe Sancetta

Decisioni e relatività



Nella letteratura economico aziendale è nota e riconosciuta una distinzione fondante tra processi di governo e processi di gestione dell'impresa, così come il ruolo che l'organo di governo è chiamato a svolgere, soprattutto nella fase decisionale. La distinzione tra *Decision Making* e *Problem Solving*, viene da molti autori data per acclarata ed indiscutibile. «Nel quadro delle attività cognitive e decisionali relative ad un'organizzazione imprenditoriale, il governo rappresenta il momento più alto e ricco di implicazioni. Esso consiste di un'attività decisionale complessa (*Decision Making*), che ha portata e contenuti politici (*policy making*) ed è sintesi del saper leggere l'ambiente, del qualificare il contesto, del dialogare, del conciliare le aspettative delle tante entità che popolano il contesto e gli obiettivi d'impresa e finalmente del decidere».

Il governo dell'impresa quale tipica area problematica di *Decision Making*

La condivisa volontà della maggior parte degli studiosi d'impresa di distinguere le attività di governo da quelle di gestione o, in altri termini, le attività strategiche da quelle amministrative ed operative, nei fatti, non esplicita una demarcazione precisa tra le modalità decisionali che attengono alla prima ed alla seconda sfera di azione; l'indicazione sull'approccio da seguire rimane sfumata, in alcuni casi inconsistente.

Distinzione tra governo e gestione

Per quale motivo un problema strategico quale, ad esempio, quello del lancio di un nuovo prodotto dovrebbe differire, in termini procedurali, da un problema amministrativo di ottimizzazione delle scorte?

In che cosa consiste la distinzione, se distinzione esiste, tra le scelte da effettuare nell'uno e nell'altro caso?

L'indizio più significativo, probabilmente, è da cogliere nel termine "complesso" che normalmente accompagna ogni riferimento alla strategia.

È ragionevole ritenere che, per quanti siano interessati a problematiche aziendali, sia giustificato considerare i problemi strategici come più "complessi" di quelli amministrativi ed operativi.

**Problemi
complessi e non**

Quindi, la distinzione rilevante è sì tra ambito strategico ed ambito amministrativo, ma ha ragion d'essere perché nel primo caso si ha a che fare con decisioni complesse, mentre nel secondo con decisioni al più complicate.

Il governo dell'impresa è caratterizzato da una ininterrotta ricerca delle vie ottimali per garantire all'organizzazione una permanenza, in condizioni di "salute", le migliori possibili, all'interno del contesto in cui opera.

Ambito strategico ed ambito amministrativo

Ciò che rileva è che la decisione rappresenta un cambiamento evidente rispetto ad uno "schema" comportamentale condiviso. Ecco perché può dirsi di governo una decisione di lancio di un nuovo prodotto che "rompa" con la consuetudine, con le logiche produttive e di mercato tipiche di un'impresa, ma non può dirsi di governo una decisione che si limiti ad introdurre, in linea con l'identità dell'impresa, un ulteriore prodotto sul mercato.

Pur trattandosi, in una accezione ortodossa economico aziendale, di decisione strategica in entrambi i casi, è ragionevole sostenere che nel primo caso si tratti di una decisione di governo, mentre nel secondo di una decisione di gestione. La differenza consiste nell'essere in presenza o meno di un cambiamento di mentalità.

Schemi interpretativi

Così, negli anni Sessanta del secolo scorso, Vance Packard, riportando le opinioni di uno psicologo, scrive: «il dottor Mc Murry fa una distinzione tra decisioni rischiose e quelle che egli chiama decisioni risolventi. Il personale direttivo subalterno deve risolvere certi problemi come, per esempio, eliminare un ritardo produttivo. Il rischio che si corre a rimettere a posto qualcosa che va male – mi diceva – è sempre minimo. D'altra parte, quando si tratta di agire su pochi fatti sicuri, come quando la società si pone il problema di aprire un conflitto sindacale, allora siamo di fronte a una decisione rischiosa».

Una differenza certamente sottile, ma pregnante.

Decisioni rischiose e decisioni risolventi

Golinelli, Proietti e Vagnani: *«Il governo delle organizzazioni è considerato spesso, più che una scienza applicata, un'arte pratica, una prassi, cioè un'attività fondamentalmente imprevedibile, non replicabile e non facilmente intellegibile dall'esterno nei suoi esiti e nel suo modo di procedere.*

Ciò in quanto il governare risente fortemente delle capacità, esperienze, conoscenze e sensibilità proprie dello specifico decisore, nonché di fattori ambientali e contingenti».

**Le decisioni
di governo**

Occorre chiarire che le decisioni di governo, che intuitivamente tendono ad apparire come le più "nobili", sono, in effetti, quelle che meno sfruttano ciò che inorgogolisce l'essere umano: la *razionalità*.

Alla luce dei fatti, le decisioni di governo sono quelle che "fanno" la storia delle imprese e della società e, come è noto, la storia non la si giustifica, la si riscontra. Generalmente, non esiste la possibilità, neanche ex post, di rinvenire un processo razionale che oggettivamente riesca a giustificare le scelte di governo ed a qualificarle in assoluto come scelte deludenti piuttosto che eccellenti o ottime o massimizzanti che dir si voglia.

Decisioni di governo come D.M.

Ecco allora che, nel caso di decisioni di governo, occorre necessariamente parlare di *Decision Making*, ossia di scelte da operare in condizioni di contesto perlopiù incerte e percepite soggettivamente, dove l'attribuzione di rilevanza ai singoli elementi costitutivi del contesto spetta a chi decide e dove la selezione delle alternative sconta una lettura delle priorità che risente di valutazioni proprie del soggetto decisore e basate su fattori contingenti in termini tanto spaziali quanto temporali.

**Decisioni di
governo come D.M.**

- *Teorie normative: l'ipotesi fondamentale consiste nel supporre che esista un decisore idealmente razionale e che sia disponibile e formalizzato un metodo risolutivo applicabile alle fattispecie problematiche. Il riferimento specifico è alla modalità assiomatica ed alla derivazione di indirizzi risolutivi attraverso la deduzione.*
- *Teorie descrittive: derivano dall'analisi dei comportamenti dei decisori e presuppongono la possibilità di individuare delle regolarità. Le ipotesi teoriche emergono soprattutto dall'osservazione e anche attraverso sperimentazioni.*
- *Teorie predittive: comportano l'elaborazione di modelli (per lo più derivati dalle precedenti teorie) finalizzati ad una ottimizzazione dell'approccio decisionale in specifici ambiti problematici.*

Le teorie decisionali

«La principale scoperta psicologica sul ragionamento e sulla decisione è che le persone non sono ricercatori logici senza saperlo, statistici nati, decisori razionali. Il corso preciso dei loro pensieri e delle loro decisioni è determinato da processi complessi non evidenti, che bisogna chiarire. La deduzione del cervello non dipende da processi 'sintattici' che seguono regole formali, ma da procedure semantiche che mettono in atto modelli mentali. Tali procedure semantiche consistono nel costruire 'modelli di premesse', nel formulare un ridotto numero di ipotesi a partire da questi modelli, e nel testare la loro validità assicurandosi che nessun altro modello di premesse le confuti». A sostegno di questa posizione si esprime anche Baron: «La mia opinione è che le nostre decisioni sono spesso **irrazionali**, e difenderei il modello dell'utilità come modello normativo, che si apre tuttavia a numerose interpretazioni».

La dinamica delle decisioni








Si vuole, in sostanza, tener conto dell'incertezza che caratterizza il contesto in cui il problema si sviluppa, distinguendo quattro differenti aree problematiche in ragione del livello di incertezza che caratterizza il contesto:

Caos, Complessità, Complicazione e Certezza (le quattro "C" del contesto).

Sulla base di tale distinzione, è possibile stabilire che i problemi, in ragione dell'area in cui hanno origine, richiedono approcci risolutivi che impongono il ricorso ad elementi ulteriori rispetto a quelli considerati nella tassonomia riportata.

**Le tipologie
decisionali**

La dimensione dell'ellisse rappresenta la valenza che le teorie hanno nella soluzione di problemi derivanti dalla specifica area.

<i>teorie decisionali area problematica</i>	<i>normative</i>	<i>descrittive</i>	<i>psicologiche</i>
Certezza			
Complicazione			
Complessità			
Caos			











[Tavola A]

Rapporto tra teorie e tipologie

La [*Tavola B*] incrocia i fattori che costituiscono la *dotazione di varietà (Varietà informativa)* del decisore con le distinte aree in cui hanno origine i problemi. La rappresentazione evidenzia che le decisioni relative all'*area della certezza* e, in alcuni casi, a quella *della complicazione*, necessitano maggiormente di *unità informative*, ovvero di informazioni chiare e definite sul problema, essendo semplice o al più laboriosa la selezione del corrispondente *Schema interpretativo* da adottare ed essendo praticamente ininfluenti le *Categorie valoriali* del soggetto decisore. Non a caso, si tratta delle decisioni che nella *Tavola A* vengono ricondotte alla categoria tassonomica delle teorie normative.

Introduzione alla varietà informativa

La dimensione dell'ellisse rappresenta la valenza dei fattori di conoscenza nella soluzione di problemi derivanti dalla specifica area

varietà informativa area problematica	Categorie valoriali	Schemi interpretativi	Unità informative
Certezza			
Complicazione			
Complessità			
Caos			

[Tavola B]

Rapporto tra varietà informativa e tipologie decisionali

Il principio ispiratore della proposta, convalidato dagli esempi che seguono, può essere riassunto con le parole di Berthoz:

«Spesso le decisioni non sono prese in funzione dell'interesse personale.

Intervengono altri valori umani importanti, come le idee religiose o politiche, il sacrificio per i figli, la legalità, la correttezza, la giustizia, la compassione, la reciprocità, la fiducia».

Il ruolo delle categorie valoriali

Consideriamo il caso di due amici, il primo dei quali, Felice, molto veloce nel calcolo mentale e ben acculturato su concetti di fisica e di matematica, il secondo, Giocondo, molto meno versato per gli studi, ma dedito all'attività fisica ed alla vita all'aria aperta. Giocondo e Felice decidono di concedersi una vacanza in America, nel parco di Yellowstone. Dopo alcuni giorni di permanenza, Felice convince Giocondo ad avventurarsi in un'area non aperta al pubblico, al fine di sperimentare 'emozioni forti' a diretto contatto con la natura. Dopo essersi inoltrati per l'intera mattinata nell'impervio territorio, i due amici scoprono di essersi smarriti. Nel mentre sono in cerca della strada di ritorno, si avvedono con angoscia che a circa un chilometro in linea d'aria un famelico e grosso orso ha fiutato il loro odore. Felice calcola immediatamente che, considerate la velocità dell'orso e la loro velocità massima possibile, non hanno via di scampo. Nel giro di dieci minuti l'orso li raggiungerà e per loro sarà finita.

Il ruolo delle categorie valoriali

Nel mentre prosegue ad alta voce nei suoi calcoli e nelle sue catastrofiche previsioni, si accorge che Giocondo, serafico, si è seduto e si sta infilando le scarpe da ginnastica al posto dei sandali. Sconcertato gli dice: "Che fai? Sei pazzo? Non capisci che l'orso sta già correndo verso di noi ed è di gran lunga più veloce e resistente anche dell'essere umano primatista nei cento metri?" Giocondo, guardandolo con apparente indifferenza, risponde: "io non ho tutte le informazioni che hai tu sulla velocità dell'orso, del primatista dei cento metri e della resistenza di entrambi, e non sono capace di dirti quando ci raggiungerà, quello che so, e tanto mi basta, è che debbo semplicemente correre più veloce di te!".

Il ruolo delle categorie valoriali

Ciò che è rilevante ai nostri fini è comprendere che la decisione presa da Giocondo, pur essendo basata sullo *schema pericolo/fuga* e sulla convinzione di poter battere in velocità l'amico, è soprattutto riconducibile ad una *Categoria valoriale*, l'egoismo, riassumibile nella nota locuzione latina "*mors tua vita mea*".

È evidente che se la *Categoria valoriale* dell'amicizia fosse stata in lui più forte o almeno preminente, probabilmente Giocondo avrebbe immaginato di adottare *Schemi interpretativi* diversi:

- suggerire di svuotare i propri sacchetti delle vivande in direzione dell'orso;
- cercare di individuare un possibile rifugio;
- correre in direzioni perpendicolari lasciando all'orso, e quindi alla sorte, la decisione sul chi inseguire;

Il ruolo delle categorie valoriali

- Si supponga che l'imprenditore Caio sia venuto a conoscenza della vendita all'asta di un'impresa concorrente. L'azienda ha tecnologie d'avanguardia, 100 dipendenti ed uno stabilimento. Il prezzo base d'asta supera le disponibilità di Caio e le pressioni esercitate da creditori non privilegiati e sindacati sono molto forti. Caio deve valutare le seguenti opzioni:
 - - acquistare l'azienda negoziando un finanziamento;
 - - individuare un partner;
 - - attendere e confidare in un ribasso del prezzo.
- Le considerazioni sono:
 - - il valore dell'impresa supera il prezzo base d'asta;
 - - i dipendenti rischiano il posto di lavoro qualora non vi fosse continuità aziendale;
 - - l'acquisto genererebbe vantaggi derivanti dall'eliminazione di un concorrente, dall'acquisizione di una tecnologia innovativa;
- la chiusura dell'azienda avrebbe un effetto disastroso soprattutto sul morale delle giovani generazioni;
- L'inserimento di un socio renderebbe più agevole l'operazione.

La decisione di Caio è funzione di calcoli di convenienza economica. Tuttavia, assumono rilievo anche le priorità di Caio e, quindi, i sistemi rilevanti (comunità sociale, dipendenti). Inoltre, è evidente che i punti delineati richiamano varie categorie valoriali (correttezza; solidarietà; opportunismo; etica sociale).

Il ruolo delle categorie valoriali

Alberto e Paolo si allenano con la loro bicicletta su un percorso circolare lungo un chilometro.

I due partono contemporaneamente dallo stesso punto. Alberto pedala ad una velocità che è superiore di un terzo rispetto a quella di Paolo e doppia il compagno dopo sei minuti e quaranta secondi.

A quale velocità procedono i due?

**Il ruolo degli
schemi interpretativi**