

PRENDERE DECISIONI EFFICACI

In questo numero prosegue la nostra collaborazione con Riccardo e Maria Ludovica Varvelli, autori di best-seller di cultura d'impresa. La serie dei loro articoli è dedicata al tema delle "competenze manageriali"

La decisione è l'atto più importante del ruolo manageriale. Il saper decidere è la competenza "madre" di tutte le altre competenze

Riccardo e
Maria Ludovica Varvelli

**A decidere qualche volta si sbaglia
Ma a non decidere si sbaglia sempre**

McW. Ball

Il primo articolo -
"Dare obiettivi sul lavoro"
- è stato pubblicato
sullo scorso numero
di settembre

La competenza "madre"

"Dirigere è decidere, decidere è dirigere" ha scritto Lee Jacocca, mitico *ceo* prima della Ford e poi della Chrysler.

La decisione (vedi tabella A) è l'atto più importante del ruolo manageriale; il saper decidere è la competenza "madre" di tutte le altre competenze.

La decisione è un atto che fa parte di un processo più completo che ha bisogno di una fase preparatoria e di una fase conseguente. Per questa ragione il processo decisionale canonico è costituito da sei momenti disposti in ordine consequenziale e precisamente:

DECISIONI



- 1 = fotografia della situazione, del problema in tutti i particolari e dettagli
- 2 = analisi in termini critici di ciò che è stato fotografato; diagnosi degli aspetti più significativi; eliminazione dallo scenario globale degli elementi ridondanti, inutili, secondari
- 3 = elencazione di più proposte corredate da una completa elencazione dei punti forti e dei punti deboli di ciascuna
- 4 = scelta di un'unica decisione presa all'interno delle alternative proposte, valutando la possibilità di attuazione e le probabilità di successo

Il quarto momento è quello della: "decisione", ma non è il fine corsa del processo decisionale; mancano ancora due fasi e precisamente:

- 5 = messa in atto di ciò che è stato deciso, avendo coscienza che non tutto ciò che costituiva la decisione potrà diventare azione e risultato
- 6 = controllo degli effetti della decisione sul piano pratico e concreto; misurazione del risultato e confronto con l'obiettivo della decisione.

La decisione burocratica (o deterministica)

La decisione burocratica è caratterizzata dalla delega alla "norma" per l'assunzione della decisione stessa. La norma (la regola, la procedura) nasce solitamente dalla constatazione che un problema si presenta più volte e che ogni volta la ri-

Tabella A - SIGNIFICATO DEL TERMINE "DECISIONE"

Decidere dal latino "cædere" = tagliare

Decidere vuol dire scegliere, prendere una risoluzione, promuovere l'azione, ma anche assumersi dei rischi oppure rinunciare. Prendere una decisione comporta un atteggiamento preciso di chi accetta la responsabilità di assumerla e di enunciarla. Essa è caratterizzata dalla disponibilità ad affrontare i problemi e a non rimandarli. Quando l'atto deve essere dilazionato, il decisore non rinuncia ma si pone in condizioni favorevoli all'azione.

La decisione efficace deve essere chiara, semplice, rapida, convincente.

Qualunque decisione ha come obiettivo quello di risolvere il problema per il quale è stata presa.

soluzione (la decisione) di quel problema è identica alle volte precedenti.

La conclusione è che è inutile dedicare tempo alla ricerca della decisione più efficace, se essa è già stata attuata e verificata con successo. Si ritiene più conveniente, allora, "normalizzare" il processo decisionale; fissare una regola da applicare automaticamente ogni volta che si affronterà "quel" problema.

Il processo decisionale burocratico ha un grande vantaggio rispetto alla decisione canonica dei sei momenti nel senso che riduce la catena processuale.

Il processo burocratico utilizza appieno il primo momento (l'esame fotografico); attenua fortemente il secondo (la diagnosi); elimina il terzo (la ricerca delle alternative); riduce il quarto a un semplice atto di abbinamento fra il problema e la decisione da applicare (automatismo burocratico) a rischio zero. Se tutto è fatto con diligenza fino a questo punto, il risultato è garantito e il controllo di esso diventa ridondante.

La decisione burocratica è rapida ed efficace. Ha bisogno di una garanzia: che l'evento al quale è applicata sia perfettamente analogo a quelli dai quali era nata la norma. In assenza di "serie storica" non si costruisce la norma.

La decisione probabilistica (o statistica) e il rischio

La decisione probabilistica introduce al concetto di "rischio" (vedi tabella B) e al concetto di tolleranza (vedi tabella C). Una decisione probabilistica non dà certezze di risoluzione del problema diversamente dalla decisione burocratica.

Una volta assunte tutte le informazioni necessarie e utili, essa mantiene ancora un "certo" tasso di probabilità circa la giustezza delle conoscenze.

Il concetto di rischio introduce il concetto di probabilità, in quanto una volta presa la decisione essa non dà garanzie totali di risoluzione di problema.

Si dice infatti: "Questa decisione ha l'80% di probabilità di essere risoltrice e di dare i risultati voluti"; in altre parole si può affermare: "il rischio di questa decisione è del 20%".

I valori suddetti (80 e 20) sono frutto di una rilevazione statistica grazie alla quale, e alla "serie storica" conseguente, è possibile dimostrare che nel passato, fatto 100 le volte in cui essa è stata applica-

Tabella B - DEFINIZIONE DI "RISCHIO"

Il rischio è il rapporto fra eventi negativi rispetto agli eventi totali.

Se:

EN = eventi negativi

ET = eventi totali

EP = eventi positivi

R = rischio

allora:

$$R = \frac{EN}{ET} = \frac{EN}{EN + EP}$$

Il rischio solitamente si esprime come percentuale sul totale degli eventi.

Tabella C - DEFINIZIONE DI "TOLLERANZA"

Si intende per tolleranza l'escursione che il risultato conseguente a una decisione assume rispetto all'obiettivo definito dalla decisione stessa.

Se:

OB = obiettivo

RS = risultato

DC = decisione presa

TZ = tolleranza

allora:

$$DC = OB \quad RS = OB \pm TZ \quad RS = DC \pm TZ$$

La tolleranza di una decisione di solito si esprime in percentuale rispetto all'obiettivo quantificato.

ta, 80 volte aveva dato esito positivo e 20 negativo.

Si dice anche: "Questa decisione (questo obiettivo) è attuabile nell'ambito di una certa tolleranza". Il concetto di tolleranza non deve essere confuso con il concetto di "rischio" (vedi tabella C).

La tolleranza è il campo di variazione possibile o ammesso rispetto a un obiettivo quantificato. Se "X" è l'obiettivo, il campo di tolleranza si esprime con una cifra accompagnata dal segno "+" e dal segno "-". Se l'obiettivo quantificato è uguale a 80 e la tolleranza è pari a 25% si può scrivere:

$$\text{campo di tolleranza} = 80 \pm 25\% \\ \text{oppure} = 80 \pm 20$$

essendo 20 il 25% di 80.

Nel nostro caso il campo di variazione varia da 60 a 100.

Si raccomanda di non confondere il concetto di rischio con il concetto di tolleranza.

È infatti possibile utilizzare contemporaneamente i due concetti per dare due informazioni diverse. Si può dire infatti: "Questa decisione ha il 70% di probabilità di avere successo (pari al 30% di rischio) con il 10% di tolleranza". In

altri termini, esemplificando, vale a dire: "L'obiettivo 100 ha la probabilità di essere centrato settanta volte su 100 e si considera centrato quando è colto entro il campo di variazione 110 (+10%) o 90 (-10%)."

La decisione aleatoria e la decisione intuitiva

Esistono ancora altri due tipi di decisione:

- la decisione aleatoria
- la decisione intuitiva

La prima nasce dal contributo della creatività della persona (o delle persone impegnate nel processo decisorio).

La decisione aleatoria nascendo dallo spirito creativo non può avere "serie storica". Una decisione è creativa quando è: "prima e unica". La cultura tradizionale delle organizzazioni, legata al determinismo cartesiano, ha negato nel passato spazi applicativi alla creazione privilegiando l'innovazione.

Innovare significa aggiungere elementi nuovi a cose già esistenti.

Una decisione innovativa è a metà fra una decisione probabilistica e una decisione creativa, perché utilizza elementi

già noti della realtà. Non così è per la decisione creativa (o aleatoria), caratterizzata da alto rischio - perché esplora territori o problematiche sconosciute - e da campi di tolleranza molto ampi.

A differenza delle decisioni burocratiche o di quelle probabilistiche, orientate a presidiare il presente o il passato e comunque la realtà contingente, la decisione aleatoria riguarda soprattutto il futuro e l'evoluzione della realtà ed è ricca di alternative.

Ancora più rischiosa perché totalmente

far ricorso alla memoria organizzata non si dice: "È stata un'intuizione"?

La matrice decisionale

Abbiamo visto che chi decide deve tener conto dei condizionamenti conseguenti alle risposte alle due domande:

- 1) Hai a disposizione delle serie storiche di dati inerenti al problema?
- 2) Puoi procedere per alternative per individuare la risposta al problema?

La tabella E dà la sistematizzazione del-

(APPROCCIO INTUITIVO o EMOTIVO)

- Riquadro NO - SI: quando la serie storica non esiste o non è più valida ma si può procedere per alternative (APPROCCIO ALEATORIO o CREATIVO).

La tabella F riporta i dati di una indagine realizzata dal GRAM sulla base dell'impianto della tabella E. Il campione di riferimento è quello già presentato nel nostro precedente articolo intitolato: "Dare obiettivi sul lavoro" (*settem-*

Tabella D - DEFINIZIONE DI "INTUIZIONE"

Attitudine naturale a conoscere l'intima essenza delle cose, senza dover ricorrere o prima di far ricorso al ragionamento. L'obiettivo della decisione intuitiva non dipende da alcun processo logico e razionale.

Intuito: decisione o visione immediata - senza intervento della riflessione - di un problema non sempre evidente e chiaro.

priva di "serie storica" e di alternative è la decisione intuitiva.

Mentre alla decisione aleatoria possono concorrere più persone, la decisione intuitiva appartiene alla singola persona (vedi tabella D). Non esiste, almeno per ora, l'intuizione collettiva. La decisione intuitiva in quanto tale non può essere il risultato di un esame alternativo di soluzioni diverse e non può far ricorso ad alcuna "serie storica" conosciuta e dichiarata. È probabile che la "serie storica" cui essa fa riferimento stia nell'inconscio.

Quando si prende una decisione rapida e senza ragionamenti particolari e senza

la risposta, sulla base di 4 riquadri, entro i quali è riconoscibile la modalità di approccio alla decisione:

- Riquadro SI - NO: quando la serie storica dei dati esiste ed è affidabile e non si ritiene necessario (o utile) di procedere per alternative (APPROCCIO DETERMINISTICO o BUROCRATICO)
- Riquadro SI - SI: quando la serie storica esiste ed è affidabile e si ritiene necessario (o utile) di procedere per alternative (APPROCCIO PROBABILISTICO o STATISTICO)
- Riquadro NO - NO: quando la serie storica non esiste o non è più valida e non si può procedere per alternative

bre 2001).

Dalla tabella F si evince che, nel processo decisionale quotidiano del manager italiano, la modalità più frequentata è quella del tipo burocratico/deterministico (51%), seguita dalla modalità statistico/probabilistica (29%) e dalle altre due. Rispetto al valore medio, la variazione per singolo ruolo o funzione è notevole. Si va dal 78% al 19% per il ricorso alla decisione burocratica, passando dalle competenze amministrative alle competenze della Ricerca e Sviluppo, così come si va dal 40% al 3% per il processo aleatorio utilizzato massicciamente dalla R&S e molto raramente nella funzione produttiva o amministrativa.

I tipi di decisori

Il mondo è pieno di indecisi, di pavidati, di rinunciatari, di dubbiosi, ma anche di persone pronte a criticare coloro che le decisioni le prendono. Viviamo nell'indecisione permanente o nella permanente attesa di qualche decisione che altri dovrebbero prendere.

Ma la vita del manager è un tessuto continuo di decisioni. Il comportamento del decisore ideale è fatto di piccole e grandi scelte e rinunce. Chi non è allenato a decidere, soccombe (come manager).

Lo sviluppo della capacità decisionale avviene già nella vita familiare e sociale. Il bambino educato dai genitori a prendere decisioni autonome nell'ambito di spazi discrezionali prestabiliti (come organizzare il proprio orario di studio do-

Tabella E - MODALITÀ DI APPROCCIO ALLA DECISIONE

		SERIE STORICA	
		SI	NO
ALTERNATIVE	NO	DETERMINISTICO o BUROCRATICO	INTUITIVO o EMOZIONALE
	SI	PROBABILISTICO o STATISTICO	ALEATORIO o CREATIVO

Tabella F - **LE MODALITÀ DECISIONALI**

Risposta alla domanda: "Nel corso della sua attività quotidiana quante volte adotta una delle quattro modalità sottoelencate?"

Modalità di decisione	Manager della funzione PRODUZIONE	Manager della funzione COMMERCIALE	Manager della funzione AMMINISTRATIVA	Manager della funzione RICERCA E SVILUPPO	Media dei manager intervistati
BUROCRATICO/DETERMINISTICO	64	42	78	19	51
PROBABILISTICO/STATISTICO	32	38	18	28	29
ALEATORIO/CREATIVO	3	5	3	40	13
INTUITIVO/EMOZIONALE	1	15	1	13	7
TOTALE	100%	100%	100%	100%	100%

Tabella G - **INDAGINE SUL TASSO DI DECISIONALITÀ**
(campione di 2170 individui)

Tasso di decisionalità	Tipologia personale	Atteggiamento di base	Manager di alto livello (%)	Manager di medio livello (%)	Tecnici senza responsabilità manageriali (%)	Neo assunti impiegati (%)	Valore medio ponderato (%)
-1	VITTIMISTICO– AUTOLESIONISTICO	Ricerca del minor rischio esterno; pur di non decidere agisce contro di sé. Nessuno spirito di iniziativa.	1	9	12	6	8
0	RINUNCIATARIO– DIFENSIVO	Ricerca di evitare la presa di decisione lasciando ad altri l'onere e le conseguenze di essa. Nessuno spirito di iniziativa.	4	12	37	37	28
+1	MEDIATORE– COMPROMISSORIO	Ricerca delle compatibilità, attraverso la mediazione e l'adattamento. Basso spirito di iniziativa.	34	58	23	13	33
+2	PROPOSITIVO– AGGRESSIVO	Ricerca del cambiamento proattivo; sfruttamento di tutto lo spazio discrezionale. Alto spirito di iniziativa	61	21	28	44	31
TOTALE			100	100	100	100	100

vendo studiare; come rispettare i tempi di svago e divertimento potendo giocare) ha già una buona base per essere da grande un buon decisore. Un bambino sottoposto a negazioni continue, a ordini perentori, a un affetto soffocante che gli chiede di ubbidire ciecamente, a un controllo continuo delle sue azioni da parte dei genitori avrà enormi difficoltà da grande a diventare autonomo e prendere decisioni per sé e per gli altri.

Una vita sociale garantista, che non pone problemi e difficoltà ai cittadini, una vita sociale priva di sfide, di esami, di gare, di competizioni crea degli inetti decisori, passivi, privi di iniziativa e di entusiasmo. Non stupisce pertanto se all'esame delle capacità decisionali mediante test di un campione di operatori aziendali, la situazione risulta disarmante ma

istruttiva (vedi tabella G).

La correlazione fra livello di responsabilità e tasso di decisionalità permette di individuare i seguenti fenomeni:

- la categoria dei VITTIMISTI-AUTOLESIONISTI è molto poco rappresentata nelle organizzazioni private sia industriali che di servizio, con una leggera prevalenza (12%) nella fascia di responsabilità dei tecnici specialisti (i "professional") senza responsabilità manageriale;
- la categoria dei RINUNCIATARI-DIFENSIVI è molto elevata all'atto dell'assunzione (37%) e tale rimane nel ruolo di "professional". Chi sceglie la carriera manageriale ha invece una presenza in questa categoria un terzo più bassa (12%);
- si diventa MEDIATORI-COMPRO-

MISSORI vivendo nell'organizzazione. Infatti, gli appartenenti a questa categoria sono all'inizio soltanto il 13% per diventare il 58% al momento dell'assunzione di responsabilità manageriale;

- gli entusiasmi iniziali circa le iniziative da prendere vengono dimezzati nel corso della carriera (dal 44% al 21%). Per fortuna delle organizzazioni, coloro che sono al loro vertice hanno per il 61% (due su tre) un alto tasso di decisionalità propositiva.

I campioni analizzati da queste indagini non hanno la pretesa di rappresentare fedelmente l'universo dei decisori aziendali. In quanto campioni, però, permettono di avere degli ordini di grandezza sui quali ragionare.