

With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# DECISION MAKING





# Barriere e pregiudizi nel processo decisionale

## Obiettivi:

- Aumentare la consapevolezza sugli ostacoli nel processo decisionale.
- Riconoscere i pregiudizi cognitivi che influenzano il pensiero e il processo decisionale.
- Mostrare come superare i pregiudizi per prendere decisioni migliori.
- Comprendere perché è importante.





# Barriere nel processo decisionale

- Il processo decisionale è un'attività cognitiva, il risultato di un pensiero che può essere razionale o irrazionale.
- Le caratteristiche individuali, inclusa la personalità e l'esperienza, influenzano il processo decisionale.
- Le predisposizioni di un individuo possono essere un ostacolo o un fattore abilitante per il processo decisionale.
- I leader dovrebbero essere consapevoli degli ostacoli e deve cercare di superarli.





## Razionalità limitata nel processo decisionale

La completa razionalità è irraggiungibile perché:

→ l'elenco delle potenziali conseguenze di ciascuna opzione è lungo → nessuna informazione è completa;

→ le possibilità di risultati diversi sono generalmente sconosciute e possono essere solo valutate → la scelta razionale non è possibile;

→ i decisori non sempre si comportano in modo conforme al principio della massimizzazione.

Il processo decisionale non razionale è comune, specialmente nelle decisioni non programmate.



# La pressione del tempo come barriera al processo decisionale

- La pressione del tempo può distorcere i processi decisionali e il giudizio individuale e renderli meno oggettivi e più influenzati dall'intuizione.
- I decisori spesso semplificano il processo decisionale, basandosi sull'applicazione dell'euristica.
- La pressione del tempo può anche avere l'effetto opposto in termini di creazione della motivazione organizzativa per prendere decisioni e andare avanti.



Scorciatoie euristiche o mentali → metodo di risoluzione dei problemi che fa ipotesi basate su esperienze passate.

La pressione del tempo funge da scadenza e incoraggia la destrezza organizzativa.

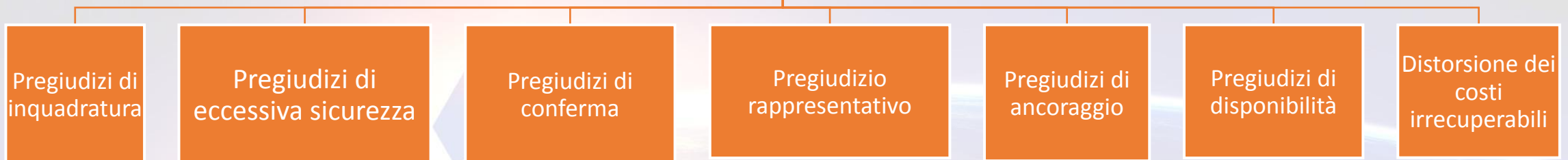




# I pregiudizi nel processo decisionale

- I pregiudizi nel modo in cui pensiamo possono essere i principali ostacoli in qualsiasi processo decisionale.
- I pregiudizi distorcono il processo decisionale oggettivo introducendo influenze separate dalla decisione stessa.
- Di solito ne siamo inconsapevoli.

## Pregiudizi nel processo decisionale





# Pregiudizi di eccessiva sicurezza

Caratteristiche

- Applicare un approccio razionale alla previsione e alla valutazione delle probabilità degli eventi.
- Riconsiderare la giustificazione delle proprie ipotesi e stime personali.
- Riconsiderare le relazioni di causa ed effetto stabilite derivanti dall'eccessiva fiducia in se stessi dei decisori.

- I decisori sovrastimano la loro capacità di prendere buone decisioni.
- Overconfidence significa sovrastima di esiti favorevoli contro sfavorevoli senza osservare e senza un'analisi.
- I responsabili delle decisioni non si accorgono dei pericoli o li ignorano.

Come superarli



# Pregiudizi di inquadratura

Pregiudizio cognitivo: le persone sono costrette a decidere in base al modo in cui le informazioni vengono presentate.

Nella fase di identificazione del problema osservare il problema da diverse prospettive.



Se il messaggio è strutturato in modo positivo, riformulalo negativamente. Se è inquadrato come un guadagno, riformulalo come una perdita.

Nella fase finale i decisori dovrebbero tornare alla fase di identificazione del problema e cambiare la prospettiva di osservazione per generare nuove opzioni.



Rinomina il problema da diversi punti di riferimento.



Riformula il problema nella direzione opposta.





# Pregiudizio di disponibilità

Il processo decisionale dipende dalla memoria del decisore.

Determinare la probabilità di eventi sulla base di un'analisi oggettiva dei dati rilevanti, indipendentemente dall'esperienza del decisore.

È necessario dare meno importanza alle informazioni già raccolte.





# Pregiudizio rappresentativo

Un decisore confronta erroneamente due situazioni a causa di una somiglianza percepita

- ❑ Esaminare la connessione causale tra eventi condizionali.
- ❑ Determinare le probabilità condizionali sulla base di una valutazione oggettiva, non sulla base di una conclusione soggettiva.

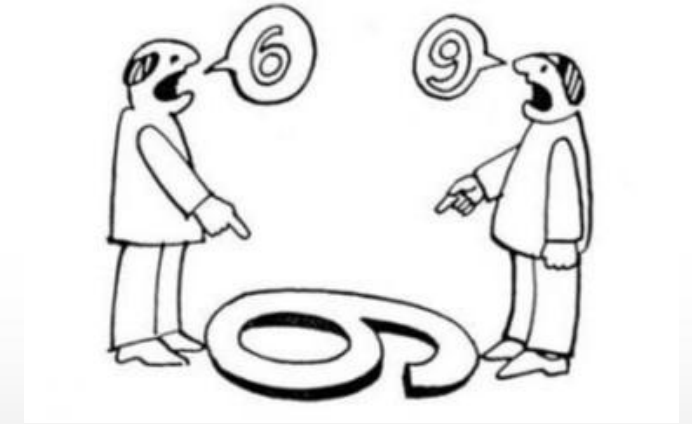




# Pregiudizi di conferma

Rappresenta la raccolta di informazioni che supporta le proprie conclusioni iniziali.

- Controlla se tutte le alternative sono state valutate sulla base degli stessi criteri.
- Esamina gli argomenti a sostegno dell'alternativa suggerita e incoraggia anche una visione critica della scelta della migliore alternativa.





# Pregiudizi di ancoraggio

- l'eccessivo affidamento su una singola informazione o esperienza iniziale
- la tendenza a fissare le informazioni iniziali e il mancato adeguamento per le informazioni successive man mano che vengono raccolte.



→ Applicare approcci alternativi nel processo di risoluzione dei problemi.

→ Essere aperti a nuove idee e suggerimenti che possono influenzare il cambiamento nello stato iniziale.



# Pregiudizi sui costi irrecuperabili

I decisori stanno cercando di giustificare il risultato di precedenti cattive decisioni prese attraverso nuove scelte, che favoriscono e supportano le decisioni prese in precedenza.

La cultura che provoca la paura del fallimento e porta al fatto che i decisori non vogliono ammettere i propri errori dovrebbe essere scoraggiata.



Coinvolgi persone che non sono state coinvolte nel prendere decisioni precedenti.



# Conflitti come un ostacolo decisionale

A volte la decisione migliore implica qualche conflitto.

Sebbene il conflitto possa essere scomodo, è necessario che il gruppo, il dipartimento o l'organizzazione funzionino efficacemente nel lungo periodo.



Conflitto di processo ► orientato al compito, costruttivo e non focalizzato sugli individui coinvolti.

- esplorare insieme le opzioni

Conflitto di relazione ► personale, comporta attacchi a una persona piuttosto che a un'idea.

- l'intelligenza emotiva e l'empatia sono importanti



Mantieni il feedback focalizzato sui comportamenti e sulle attività (come vengono fatte le cose) piuttosto che sull'individuo.



# Gruppi e processo decisionale

- In gruppi coesi i valori comuni aiutano a focalizzare le decisioni su obiettivi condivisi.
- Incoraggiare disaccordi costruttivi e persino conflitti può portare a idee più creative o a più soluzioni più facili da implementare.



Le dinamiche interpersonali e di gruppo presentano dilemmi che possono rendere più difficile per i gruppi fare scelte efficaci.

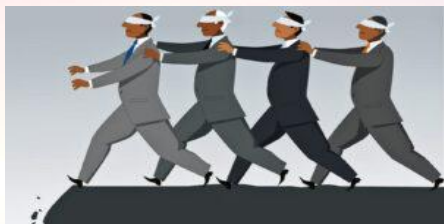
Le decisioni prese dai gruppi possono essere meglio informate da prospettive più ampie e da diverse fonti di informazione e competenza rispetto a quelle prese da un singolo decisore.





# Pensiero di gruppo

- Uno dei maggiori inibitori del processo decisionale di gruppo efficace.
- Il desiderio di armonia o conformità si traduce in un risultato decisionale irrazionale o disfunzionale.



I leader non dovrebbero esprimere un'opinione quando assegnano un compito a un gruppo.

I leader dovrebbero assentarsi da molte delle riunioni del gruppo per evitare di influenzare eccessivamente il risultato.

L'organizzazione dovrebbe creare diversi gruppi indipendenti che lavorano sullo stesso problema.

Tutte le alternative efficaci dovrebbero essere esaminate.



Ogni membro dovrebbe discutere le idee del gruppo con persone fidate al di fuori del gruppo.

Il gruppo dovrebbe invitare esperti esterni alle riunioni.

Almeno un membro del gruppo dovrebbe essere assegnato il ruolo di avvocato del diavolo.





# Incertezza

- I leader spesso prendono decisioni in condizioni di incertezza.
- Il leader che prende la decisione alla fine dovrà scegliere un'opzione e vedere cosa succede, senza sapere quali sarebbero stati i risultati con l'opzione alternativa.



L'incertezza rende difficile per alcuni leader prendere decisioni, perché impegnarsi in un'opzione significa rinunciare ad altre opzioni.





# Ridurre i pregiudizi

- Individua i pregiudizi
- Inizia con una lavagna pulita
- Sfida lo status quo
- Cerca più prospettive
- Cerca ulteriori informazioni e dati
- Fai l'avvocato del diavolo
- Rifletti sulle tue opinioni e sui tuoi valori





# Bibliografia

- Freedom Learning Group. Barriers to Decision Making.  
<https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/barriers-to-decision-making/> Lumen Learning.
- Freedom Learning Group. Biases in Decision Making.  
<https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/biases-in-decision-making/> Lumen Learning.
- OpenStax. *Principles of Management*.  
<https://opentextbc.ca/principlesofmanagementopenstax/chapter/barriers-to-effective-decision-making/>
- Nikolić, Jelena: *Biases in the decision-making process and Possibilities of overcoming them*. Economic Horizons, January - April 2018, Volume 20, Number 1, 43 – 57.

With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

