

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



# DECISION MAKING







# Cos'è il processo decisionale?

Il processo decisionale si riferisce al fare scelte tra corsi di azione alternativi, che possono anche includere l'inazione.



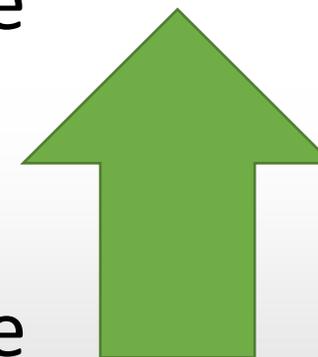


# Cosa determina gli stili decisionali?

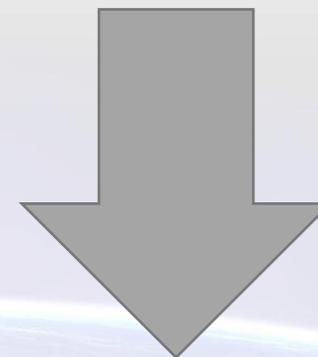
Due aspetti lavorano insieme per creare la struttura dello stile decisionale.

## 1. struttura vs. ambiguità.

Questo aspetto misura la propensione delle persone a preferire o la struttura (cioè, processi e aspettative definiti) o l'ambiguità (cioè, aperta e flessibile).



**STRUTTURA** Preferisco avere un piano, come avere decisioni prese rapidamente, valori esperti, pratici



**AMBIGUITÀ** Preferisco mantenere le opzioni aperte, a proprio agio con l'incertezza, disposto a correre rischi, creativo



# Cosa determina gli stili decisionali?

## 2. compito / tecnico vs. persone / sociale.

Questo aspetto misura se la motivazione a fare una scelta specifica è guidata più dal desiderio di avere ragione, o da quello di ottenere risultati (compito / tecnico), o se è per creare armonia o impatto sociale (persone / sociale).



**COMPITO / TECNICO** Dare priorità ai dati e alle conoscenze, desidera che venga presa la decisione migliore anche se gli altri non sono d'accordo



**PERSONE / SOCIALE** Assegna priorità alle persone, cerca approvazione e convalida, considera l'impatto delle decisioni sugli altri



# Stile decisionale direttivo

- Tipico dei decisori interni
- Risolve i pro e i contro di una situazione
- Decisioni radicate nella loro conoscenza, esperienza e motivazione
- Questo stile velocizza il processo decisionale, la proprietà è Chiara e richiede poca comunicazione

Se inizi a utilizzare decisioni dirette per rendere semplici lavori complessi, devi cambiare approccio.





## Quando usarlo

- In situazioni caratterizzate da stabilità, schemi ripetitivi ed eventi coerenti;
- Dove c'è un chiaro e indiscusso rapporto di causa-effetto;
- Quando sono disponibili le migliori pratiche per i processi ricorrenti;
- Quando i leader hanno tutte le informazioni necessarie per prendere questa decisione.

Importante!

Comunica con un linguaggio chiaro e diretto

Se necessario delega



## Stile decisionale analitico

- esaminare molte informazioni prima di agire
- fare affidamento su osservazioni, dati e fatti diretti per supportare le proprie decisioni
- chiedere informazioni e consigli ad altri per confermare o negare la propria conoscenza
- avere un'elevata tolleranza per l'ambiguità
- Essere molto adattabile
- può richiedere molto tempo



Attenzione  
alla analisi  
- paralisi



# Quando usarlo

- In situazioni in cui potrebbe esserci più di una risposta giusta.
- per risolvere problemi in cui la relazione di causa ed effetto è rilevabile ma non immediatamente evidente
- esplorare diverse opzioni o soluzioni e utilizzare la gestione basata sui fatti per guidare l'azione appropriata

Importante!

Considera i consigli e le idee contrastanti

Assemblare un team di esperti

Considerare i punti di vista dei non esperti



# Stile decisionale concettuale



- ha un approccio più sociale rispetto alla direttiva o ai metodi analitici
- incoraggia il pensiero creativo e la collaborazione e considera un'ampia gamma di prospettive
- orientato al successo, pensando lontano nel futuro



Non adatto quando  
una situazione  
necessita di struttura e  
dei risultati definitivi



# Quando usarlo

- Con problemi che coinvolgono molte idee concorrenti
- In situazioni caratterizzate da imprevedibilità e adatte ad approcci creativi e innovativi
- Quando non è necessaria una soluzione immediata;

Rappresenta la pianificazione a lungo termine e le variabili sconosciute

Importante!

Aumenta l'interazione e la comunicazione

Crea gruppi di persone che possono contribuire con idee innovative

Aiuta con lo sviluppo e la presa di decisioni complesse



# Stile decisionale comportamentale



- è orientato al gruppo
- Invece di fare brainstorming su potenziali soluzioni, al gruppo vengono fornite le opzioni a loro disposizione
- Prende in considerazione diverse prospettive e opinioni



Cambia se le sessioni di discussione di gruppo non raggiungono mai un accordo o se non vengono mai fuori nuove idee



# Quando usarlo

- Quando la situazione richiede una comunicazione proattiva.
- Quando la situazione richiede un approccio introspettivo discutendo soluzioni che hanno funzionato in passato piuttosto che cercare di rivelare nuovi modelli.

Importante!

Apri le linee di comunicazione

Crea gruppi di persone che possono contribuire con le loro opinioni e incoraggiare discussioni democratiche.

Non imporre una linea di condotta, guarda quale decisione crea la maggiore armonia all'interno dell'organizzazione

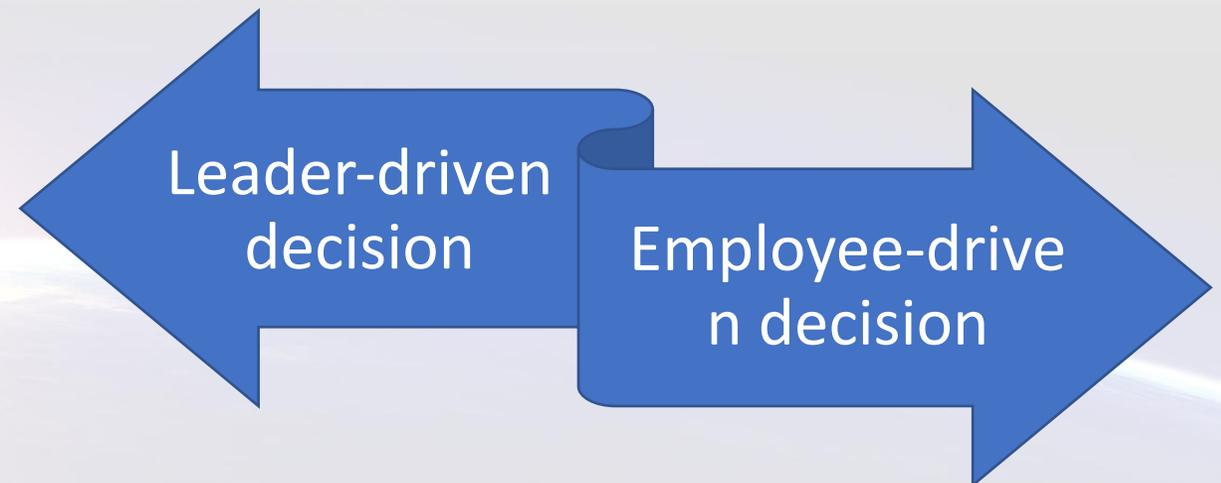


## Coinvolgere il team nel processo decisionale

- Il leader decisionale fa effetto sugli altri, anche sui loro team.
- I leader devono scegliere tra un approccio decisionale dall'alto verso il basso o uno dal basso verso l'alto.

Quale dei 4 approcci decisionali scegliere?

- stile decisionale direttivo,
- stile consultivo,
- stile democratico,
- stile di consenso.



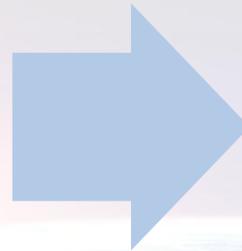


## Stile decisionale direttivo

- Il leader prende la decisione unilateralmente e la comunica al team
- Il leader ha il pieno controllo della decisione
- C'è poco o nessuno spazio per la negoziazione

- Utilizzato per decisioni sotto pressione
- Utilizzato quando i membri del team mancano di esperienza e conoscenza
- Utilizzato per decisioni top-down non negoziabili

L'utilizzo esclusivo di questo approccio da parte del leader non supporta lo sviluppo del team. La probabilità che i membri del team non si impegnino o non supportino la decisione è alta.



Il leader dovrebbe tenere una sessione di debriefing con la squadra, se possibile. Il leader può "testarlo" con i suoi partner di fiducia (manager, colleghi, risorse umane ...) per vedere le loro reazioni e aiutare a preparare le risposte a possibili obiezioni

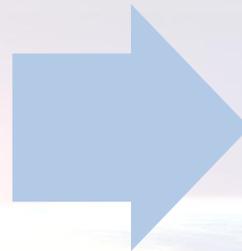


# Stile decisionale consultivo

- È richiesto il contributo del team; la decisione è presa dal leader.
- Il leader ha il pieno controllo della decisione, ma i membri del team sono coinvolti condividendo le loro opinioni e opinioni.

- Usato quando il leader ha bisogno di esperienza
- Usato al posto del consenso quando il tempo è un problema.
- Utilizzato per supportare il coinvolgimento del team, quando il team ha già una certa esperienza e competenza.

Può portare a lunghi dibattiti. La qualità degli input può essere bassa se l'obiettivo e il quadro non sono definiti chiaramente. I membri del team devono essere in grado di fornire input di qualità.



Il leader dovrebbe chiarire che è il proprietario della decisione finale basata sui vari input individuali. Deve essere chiarito come ogni input abbia contribuito a modellare la decisione

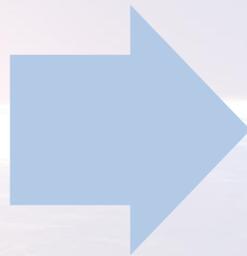


# Stile decisionale democratico

- I membri del team e il leader forniscono diverse alternative; la decisione finale si basa sul risultato di una votazione.
- Questo metodo sposta il bilanciamento del potere sulla decisione finale della squadra che può differire da quella proposta dall'allenatore.

- Utilizzato con un team grande e maturo abbastanza da concludere su diverse proposte di qualità.
- Utilizzato per generare una partecipazione attiva tra i membri del team

Affinché l'approccio funzioni, il team deve essere abbastanza grande e avere abbastanza esperienza. Il leader deve essere a suo agio con il fatto che la sua idea potrebbe non essere scelta. I parametri di voto devono essere chiari.



È importante che il leader presenti il metodo di voto in dettaglio. Tutte le idee devono assegnare la stessa quantità di tempo e attenzione. I membri devono essere in grado di accettare e lavorare sull'idea con cui potrebbero non essere d'accordo.



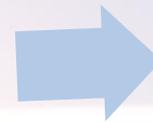
# Stile decisionale consensuale

I membri del team e il leader devono costruire insieme una decisione che accettano di sostenere.

Questo metodo consente al team di costruire e supportare la decisione con quasi piena autonomia.

- utilizzare con un team maturo di esperti per creare ulteriore impegno e coinvolgimento

Il team deve essere abbastanza maturo per discutere e discutere senza diventare emotivo. Se il leader diventa un moderatore, non è più neutrale e questo può causare frustrazioni. Alcuni membri del team possono agire come follower e allineare le loro opinioni con gli altri.



Si consiglia un moderatore esterno o professionale soprattutto se l'argomento è sensibile. Tutti devono sostenere la decisione; il leader deve assicurare che rimanga sempre supportato. Occorre dedicare tempo a tutti per condividere le proprie opinioni. Le discussioni devono rimanere rispettose e costruttive.



# Bibliografia:

- Abrioux, Bruno: *Effective Decision-Making: when to engage the team (or not)?*  
<https://leadersyndrome.wordpress.com/2013/10/13/effective-decision-making-when-to-engage-the-team-or-not/>
- Malhotra, Sanjay: *4 styles of decision-making: A leader's guide.*  
<https://enterpriseproject.com/article/2018/7/4-styles-decision-making-leaders-guide?page=1> Published on: July 27, 2018.
- Mingail, Harry: *Making: Better Decisions: Part 5 Decision Making Style.* <https://www.youtube.com/watch?v=20BseZ9GHIY>
- Spoelma, Jennifer: *Understanding the 4 styles of decision making.*  
<https://jenniferspoelma.com/blog-feed/4-styles-decision-making>  
Published on: April 23, 2019

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

