

## **MODULO 4**

# **CAPACITA' DI PRENDERE DECISIONI**

**-BREVE RIASSUNTO-**

## **1) CHE COS'E' LA CAPACITA' DI PRENDERE DECISIONI?**

La capacità di prendere decisioni è una competenza chiave nel posto di lavoro ed è particolarmente importante se si vuole essere un imprenditore efficace. Se si sta decidendo quale persona assumere, quale fornitore utilizzare, o quale strategia perseguire, la capacità di prendere una buona decisione con le informazioni disponibili è vitale. Sarebbe più facile se ci fosse un'unica formula da usare in ogni situazione, ma non esiste. Ogni decisione presenta le sue proprie sfide e tutti noi abbiamo diversi modi di affrontare i problemi.

Come si può evitare, quindi, di prendere cattive decisioni o di lasciare le decisioni al caso? E' necessario un approccio sistematico nel processo decisionale in modo tale da, non importa che tipo di decisione si debba prendere, saper decidere con sicurezza.

## **2) PROCESSO DECISIONALE: COSA SIGNIFICA E PERCHE' E' IMPORTANTE**

Il processo decisionale è importante per molte ragioni, una delle principali è il fatto che rappresenta il cammino per progredire. Sia se la decisione funziona o è fallimentare, possiamo sempre imparare e trarne beneficio. Il *decision making* evidenzia inoltre la complessità e l'interconnessione delle cose; il punto fondamentale da ricordare è che rende tutto stimolante e interessante.

La risoluzione dei problemi e il processo decisionale sono centrali per la leadership, il lavoro, la vita e il successo. Non è un'esagerazione affermare che queste fondamentali competenze umane definiscono chi siamo e sono quelle che ci permettono di portare a termine le cose. Ogni sfida umana richiede che, per superare una difficoltà, qualcuno faccia innanzitutto una scelta, si confronti con le conseguenze, e mantenga il controllo sul mutare delle circostanze.

Per esempio, il trionfo americano nella corsa allo spazio è spesso citato come costruito su conoscenze tecniche e ingegno. Infatti, esso deriva da:

- Un vantaggio comparativo (relativo agli sforzi per arrivare alla luna della Repubblica Sovietica) nel processo decisionale
- Una capacità a superare ostacoli apparentemente insormontabili
- La capacità di confrontarsi efficientemente con gli errori fatti

Ancora più importante, il successo nell'atterraggio del primo uomo sulla luna si basa sulla fiducia in una eventuale vittoria e in un rifiuto ad essere spaventati dalle difficoltà. Questa lezione è fondamentale: la maggior parte dei problemi persiste e la maggior parte delle decisioni non riescono a soddisfare le aspirazioni a causa di una paura del fallimento, che si manifesta in molti modi diversi.

In tempi di crescente interdipendenza, opportunità, cambiamento, competizione e complessità, l'importanza di prendere buone decisioni e risolvere problemi difficili è primaria. E anche se, periodicamente, percepiamo quanto queste competenze siano importanti, raramente ci viene detto quanto significhino per noi sul piano personale.

### **3) SEI PASSI NEL PROCESSO DECISIONALE E NELLA RISOLUZIONE DI PROBLEMI**

#### 1. Stabilire un ambiente decisionale positivo

Se si è stati a una riunione in cui i partecipanti sembravano discutere di questioni diverse, allora si è potuto vedere cosa succede quando l'ambiente decisionale non è stato stabilito. È davvero importante per tutti capire la questione prima di prepararsi a prendere una decisione. Questo include accordarsi sull'obiettivo, assicurarsi che la giusta questione venga discussa e accordarsi sul come procedere per giungere alla decisione.

E' inoltre necessario affrontare considerazioni interpersonali chiave sin dall'inizio. Sono state incluse tutte le parti interessate? E, le persone coinvolte nella decisione concordano di rispettarci e partecipare ad una discussione aperta e onesta? Infine, se si ascoltano solo le opinioni dei più forti, si rischia di non considerare alcune delle migliori soluzioni disponibili.

#### 2. Sviluppare diverse opzioni o generare potenziali soluzioni

Un'altra parte importante di un buon processo decisionale è quella di generare il maggior numero ragionevolmente possibile di alternative da considerare. Se si adotta semplicemente la prima soluzione trovata, probabilmente si stanno perdendo molte alternative, anche migliori.

#### 3. Soppesare i pro e i contro di ogni opzione/soluzione

La fase dell'esplorazione delle alternative è spesso la parte che richiede più tempo nel processo decisionale. Questa fase spesso prende così tanto tempo che la decisione non viene mai presa! Per rendere questo passo efficiente, si

deve essere chiari sui fattori che si vogliono includere nella propria analisi. Vi sono tre fattori chiave da considerare:

- **Rischio:** molte decisioni comportano dei rischi. Tuttavia si devono scoprire e capire i rischi per poter fare la migliore scelta possibile.
- **Conseguenze:** non si possono prevedere le implicazioni di una decisione con una precisione del 100%. Ma si può essere attenti e sistematici nel modo in cui si identificano e si valutano le possibili conseguenze.
- **Fattibilità:** è una scelta realistica o applicabile? Questo fattore viene spesso ignorato. Spesso si devono considerare alcuni limiti quando si prendono decisioni. Come parte di questa fase di valutazione, ci si deve assicurare che l'alternativa selezionata sia significativamente migliore dello status quo.

#### 4. Impegnarsi nella decisione

Prendere una decisione può essere di per sé entusiasmante e stressante. Per affrontare queste emozioni nel modo più oggettivo possibile, è utile un approccio strutturato alla decisione. Questo significa individuare ciò che è più importante per una buona decisione. Prendersi in anticipo del tempo per pensare e determinare esattamente cosa renderà la decisione "giusta". Ciò migliorerà significativamente l'accuratezza della propria decisione.

#### 5. Esaminare la decisione

Bisogna ricordare che alcuni elementi relativi a una decisione non sono obiettivi. La decisione deve avere senso anche a livello intuitivo ed istintivo. L'intero processo fin qui discusso è basato sulle prospettive ed esperienze delle persone coinvolte. Ora è il momento di esaminare se le alternative scelte abbiano validità e senso.

Se la decisione è importante, vale la pena verificare che le supposizioni siano corrette e che la struttura logica usata per prendere la decisione sia buona.

## 6. Comunicare e implementare

L'ultima fase del processo decisionale consiste nel comunicare la propria scelta e prepararsi ad implementarla. Si può provare a forzare la propria decisione sugli altri richiedendo la loro accettazione. O si può guadagnare il loro consenso spiegando come e perché si è arrivati alla decisione. Per la maggior parte delle decisioni, in modo particolare per quelle nelle quali si ha bisogno che i partecipanti contribuiscano prima della loro attuazione, è molto più efficace raccogliere supporto spiegando la propria decisione. Avere un piano per implementare la propria decisione aiuta. Di solito si risponde positivamente ad un piano chiaro dove si dica cosa aspettarsi e cosa fare.

### 4) "STRUMENTI DI ANALISI DEL PROCESSO DECISIONALE"

La Decision Matrix Analysis consiste nell'utilizzo di una tabella in cui elenchiamo le opzioni ponendole in riga, e i fattori da considerare in colonna. In tal modo, si assegna un punteggio a ogni combinazione opzione/fattore: innanzitutto si assegna un valore a ogni fattore in base alla sua importanza relativa e quindi si comincia ad assegnare un punteggio a ogni fattore, opzione per opzione, fino ad ottenere il punteggio complessivo per ogni opzione. Anche se sembra complessa, questa tecnica è in realtà piuttosto semplice da utilizzare. Qui segue una guida passo per passo:

**Passo 1:** Elencare tutte le opzioni come etichette delle righe sulla tabella ed elencare i fattori da considerare come titoli in colonna. Per esempio, se si vuole acquistare un nuovo computer portatile, i fattori da considerare potrebbero essere i costi, le dimensioni, e la capienza dell'hard disk.

**Step 2:** Successivamente, scorrere lungo le colonne della tabella, assegnando dei punti ad ogni opzione per ognuno dei fattori da considerare ai fini della decisione da prendere. Valutare ogni opzione da 0 (scarso) a 5 (ottimo). Si noti che non è necessario avere diversi punteggi per ciascuna delle opzioni. Se nessuna è buona per un particolare fattore, allora tutte le opzioni dovrebbero essere calcolate come 0.

**Step 3:** Il passo successivo prevede di calcolare l'importanza relativa di ciascun fattore nella decisione. Numerarle, per esempio, da 0 a 5, dove 0 significa assolutamente non importante per la decisione finale e 5

assolutamente importante. (E' possibile avere fattori con la stessa importanza).

**Step 4:** Va ora moltiplicato ognuno dei punteggi dello step 2 per il valore dell'importanza relativa del fattore calcolata nello step 3. Questo ci permetterà di avere dei punteggi ponderati per ogni combinazione di opzione/ fattore.

**Step 5:** Infine, vanno sommati i punteggi ponderati per ogni opzione. L'opzione con il punteggio più alto vince!

**Esempio:** Un servizio di catering ha bisogno di trovare un nuovo fornitore per i suoi ingredienti base. I fattori da prendere in considerazione sono: i costi, la qualità, la location, l'affidabilità e le opzioni di pagamento.

Le opzioni sono quattro, quindi si disegna una tabella e assegna un punteggio a ogni opzione a seconda di quanto soddisfa ogni fattore:

Fattore	Costo	Qualità	Location	Affidabilità	Pagamento	TOTALE:
<b>IMPORTANZA:</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Fornitore 1	1	2	0	3	2	<b>22</b>
Fornitore 2	5	2	0	1	2	<b>41</b>
Fornitore 3	2	3	0	2	1	<b>30</b>
Fornitore 4	4	5	4	2	0	<b>48</b>

La migliore opzione, nell'esempio, è il fornitore numero 4.