

PERCORSO COMPETENZE TRASVERSALI

Capacità di decisione

Il Processo decisionale

Introduzione

Benvenuti.

In questa lezione tratteremo una delle più importanti competenze trasversali per qualsiasi manager o professionista, cioè la capacità di prendere decisioni, ovvero quel processo mentale che porta ad individuare la migliore strategia di azione tra le diverse alternative possibili.

In particolare, affronteremo:

- il processo decisionale
- l'importanza di analizzare il problema, evitando pregiudizi
- il collegamento esistente tra decisione e leadership

Bene, non ci resta che cominciare...

Prendere una decisione

L'attitudine di una persona a prendere decisioni è indicata come capacità decisionale e rappresenta un'importante competenza trasversale della persona.

La capacità decisionale si esercita ogni volta che si deve prendere, appunto, una decisione, indipendentemente dall'importanza della decisione stessa.

Una persona con una scarsa capacità decisionale corrisponde al signor tentenna, tipicamente incerto ed incapace nel prendere una qualsiasi decisione, anche se di minima importanza. Ad esempio, alla domanda "quanto zucchero vuoi nel caffè?", il signor tentenna fa fatica a rispondere.

Naturalmente la capacità decisionale si evidenzia soprattutto in condizioni di incertezza, come capita nella maggioranza dei casi. Gran parte delle decisioni da prendere sono caratterizzate da incertezza sulle condizioni iniziali e sugli effetti della decisione stessa.

Scarsa capacità decisionale

La capacità decisionale non dipende dalla capacità di prendere la decisione giusta (che dipende, invece, dalle conoscenze professionali specifiche), quanto piuttosto

dalla capacità di prendere o non prendere la decisione richiesta.

L'opposto della capacità decisionale è l'incertezza, il rinviare la decisione.

Una scarsa capacità decisionale è caratterizzata dai seguenti errori:

- rinvio, elusione, procrastinamento della decisione
- decisioni ambigue, non ben definite, vaghe
- non prendere una vera decisione, ma indicare più alternative
- delegare a terzi le decisioni per evitare responsabilità
- cercare motivi per evitare una vera decisione

Volendo presentare degli esempi banali di scarsa capacità decisionale possiamo fare riferimento alla scelta di cosa ordinare al ristorante.

C'è chi ordina subito quello che vuole. Altri, invece, fanno fatica a impiegano molto tempo a decidere, sono incerti e chiedono aiuto al cameriere, ordinano un piatto e poi cambiano idea, oppure si affidano alle scelte degli altri commensali.

Il Processo decisionale

La capacità decisionale è quasi innata in ogni persona, ma è possibile indicare un processo decisionale utile per accrescere le propria capacità.

Per pervenire ad una decisione, sperabilmente giusta, è necessario:

- conoscere a fondo la situazione, acquisendo tutte le informazioni disponibili
- analizzare bene la domanda per evitare trabocchetti
- conoscere ed evitare tutti i pregiudizi possibili (in inglese bias), in quanto è pericoloso prendere una decisione avendo dei pregiudizi sulle persone coinvolte
- aver chiare tutte le alternative possibili
- aver chiaro l'impatto, anche indiretto, della decisione su persone, cose, ambiente, cioè guardare avanti sugli effetti della decisione

Vediamo più in dettaglio questi passi del processo decisionale da seguire.

Primo step: Acquisire i dati iniziali

È evidente che una buona decisione richiede una buona conoscenza della domanda alla quale rispondere. A questa conoscenza si accompagna anche un'ottima conoscenza del contesto. Questo è il primo step.

L'acquisizione dei dati in ingresso è, quindi fondamentale: bisogna raccogliere tutte le informazioni che possono impattare sulla decisione da prendere. In inglese si dice:

“rubbish in, rubbish out”! Se ho delle informazioni sbagliate o incomplete anche la mia decisione sarà... immondizia.

Un ulteriore step consiste nel prestare molta attenzione alla formulazione della domanda per capire bene che decisione è attesa.

Secondo step: Analizzare il problema

Molto spesso le difficoltà nel prendere le decisioni derivano dal fatto che le domande sono poste in modo fuorviante, cioè sono espresse in modo da invitare a fornire una risposta specifica.

Ad esempio, se vi ponessero la seguente domanda: “Preferite fare un viaggio sicuro al 99%, o fare un viaggio con il 1% di probabilità di incidente?”.

Quasi tutti risponderebbero scegliendo la prima soluzione, senza rendersi conto che in realtà le due proposizioni coincidono!

L’analisi approfondita del problema è quindi il secondo passo da eseguire!

Terzo step: Evitare pregiudizi

Ogni decisione deve essere presa nel modo più oggettivo possibile, cercando di non essere influenzati da pregiudizi e dal modo in cui è formulata domanda.

Pregiudizi e preconcetti come, per esempio, considerazioni sul genere, l’etnia, le abitudini, possono portare a decisioni non obiettive e pericolose.

Similmente si deve evitare di prendere decisioni spinti dalla ricerca del consenso, dal desiderio di fare bella figura.

Quarto step: Identificare i criteri di scelta e le alternative

Il quarto step consiste nell’identificare i criteri di scelta e le alternative possibili.

In genere ogni decisione da prendere ammette un certo numero di scelte diverse tra le quali scegliere. Ebbene, queste scelte vanno indagate a fondo prima di scegliere la migliore. Inoltre, è utile anche definire dei criteri su come selezionare le possibili decisioni secondo parametri ben chiari e predefiniti, quali per esempio:

- la meno costosa
- la più facile da realizzare
- la più vantaggiosa

Quinto step: Impatto della decisione

Ogni decisione presa modifica la situazione delle persone o delle cose in qualche modo coinvolte.

La riparazione di un motore può eliminare un difetto, ma creare, nel tempo, nuovi problemi. Similmente una decisione risolve un problema, ma ne può creare altri, magari peggiori.

Nel prendere una decisione, quindi, è importante valutare tutte le conseguenze, anche indirette, della decisione stessa.

Migliorare il Processo decisionale

Gli step che abbiamo appena illustrato migliorano il processo decisionale.

Utilizzando questi passi si riduce il rischio di decisioni sbagliate e, nel contempo, si rende più facile e sicuro il processo, aumentando la propria sicurezza.

Decisione e Leadership

Molto spesso, lavorando in team, si devono prendere decisioni che impattano su tutte le persone che ne fanno parte.

Nel calcio, ad esempio, le decisioni dell'allenatore se attaccare o difendersi coinvolgono tutti i giocatori.

Ebbene, in questi casi è importante far accettare la decisione all'intero gruppo di lavoro. Si deve quindi non solo operare una decisione, ma bisogna anche motivarla per convincere e coinvolgere tutti. Infatti, una decisione calata dall'alto, senza spiegazioni, sarebbe difficilmente accettata dalle persone su cui impatta.

Decisioni veloci e lente

Va anche detto, per completezza del quadro, che esistono decisioni di istinto e decisioni ponderate.

A fronte di una decisione da prendere, spesso si è tentati di fornire una risposta rapida, d'istinto, senza rifletterci troppo.

Molto spesso queste decisioni risultano sbagliate e, comunque, poco sostenibili e spiegabili.

La storia dello scorpione e della rana istruisce sui rischi connessi al lasciarsi guidare dall'istinto.

Bisogna però anche ricordare che ci sono situazioni di emergenza dove ogni secondo è prezioso e la cosa più importate è l'immediatezza della decisione. Ricordate la decisione di Vignales di buttarsi dalla moto mentre correva a 300 km/h?

Valutare la decisione presa

Dopo aver preso una determinata decisione può essere utile fermarsi un istante e, prima di metterla in azione, valutarne tutti gli effetti.

In altre parole, simularne l'applicazione per vedere come andrebbero le cose, anche ponendosi delle domande come:

- è realizzabile?
- che rischi e danni può generare? a chi?
- in quanto tempo e a che costi è applicabile ?
- rispetta norme e leggi?

Se la decisione risponde positivamente a queste domande, allora è possibile procedere e trasformare la decisione in un ordine operativo da mettere in azione senza dubbi e ripensamenti.

Decidere non significa risolvere un problema

Prima di chiudere questa lezione bisogna sottolineare che anche se la competenza trasversale del Problem solving può sembrare abbastanza simile alla capacità decisionale, in realtà rappresenta una competenza molto diversa.

Infatti, mentre il problem solving indica la capacità di trovare la soluzione ad un problema, la capacità decisionale richiede un'assunzione di responsabilità per scegliere tra diverse alternative.

La capacità decisionale implica una assunzione di responsabilità e una tempestività di azione che non è presente nel problem solving.

Conclusioni

Bene, siamo giunti alla fine di questa lezione.

Vi ricordo che abbiamo visto:

- i molti aspetti legati al processo decisionale
- come si deve operare per prendere una decisione evitando di rinviare la decisione, eluderla o delegarla, evitando di assumersi le relative responsabilità
- come la capacità decisionale di una persona sia necessaria per ottenere la leadership

Grazie per l'attenzione e per aver partecipato!