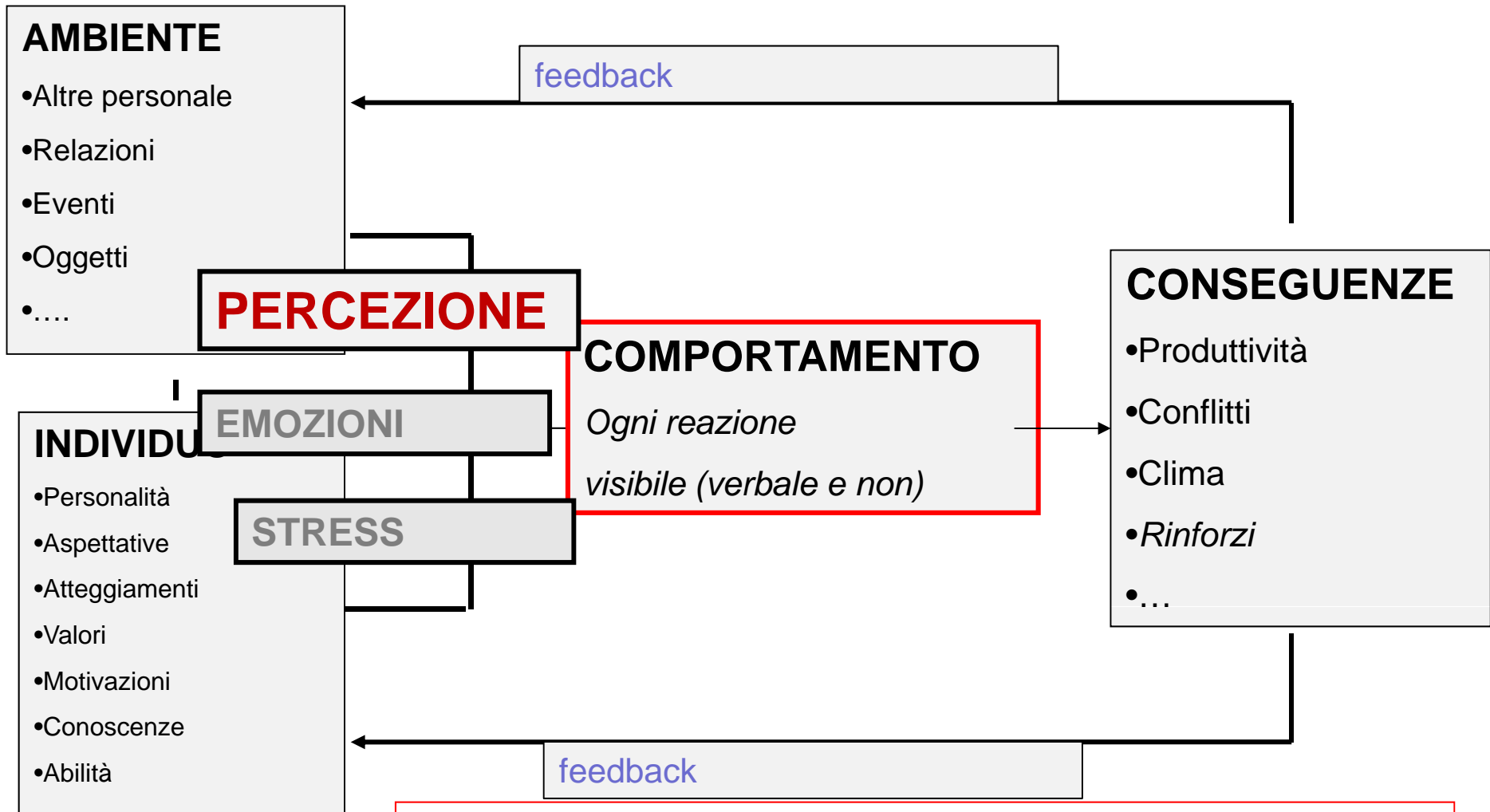


Fondamenti di Organizzazione

Percezioni e processo decisionale

Ubaldo Macchitella

Un modello-base del comportamento individuale



Comportamento = f(relazione individuo, ambiente)

**Perché la percezione è rilevante nelle
organizzazioni?**



Le percezioni rilevano perché...

- Sono alla base degli atteggiamenti
- Determinano la motivazione delle persone
- Permettono di interpretare le informazioni
- Sono alla base del processo decisionale

La percezione

- Processo **cognitivo** attraverso cui l'individuo **seleziona** e **organizza** le informazioni fornitegli dai sensi per dare un significato al mondo circostante
- La selezione e l'organizzazione delle informazioni dipendono da
 - Nostre caratteristiche
 - Le caratteristiche dell'oggetto
 - La situazione

Perché il processo decisionale è rilevante nelle organizzazioni?



Il processo decisionale è rilevante perché...

“Decidere” deriva dal latino de-caedere, tagliar via

- Orienta i nostri sforzi e ci fa scegliere di implementare alcuni comportamenti e non altri.
- Guida nella selezione tra più alternative nella risoluzione di un problema.

“Prendere decisioni è un’attività talmente insita nel ruolo di manager che *management* e *decision making* sono equivalenti” (Herbert Simon)

Il processo decisionale: che cos'è?

- Gli elementi del processo decisionale:
 - Il tipo di **problema** (semplice/complesso; noto/inesplorato)
 - Le “**preferenze**” e gli “**obiettivi**” degli individui (Quali obiettivi vuole raggiungere? Quanto sono importanti questi obiettivi?)
 - Le informazioni che gli individui hanno e possono raccogliere (sono in grado di individuare tutte le **alternative** e le loro conseguenze?)
 - I vincoli di **risorse** definiti dall'organizzazione (tempo, risorse finanziarie, risorse “conoscitive”)

Valutare il processo decisionale

La bontà del processo decisionale si basa su tre distinti criteri:

- EFFICACIA: in che misura l'output del processo decisionale consente di ricondurre le azioni e i risultati attesi dalle azioni agli obiettivi e preferenze del decisore?
- EFFICIENZA: in che misura è efficiente ovvero basata su un uso razionale delle risorse (cognitive, temporali ecc)
- RISOLUZIONE DEL CONFLITTO: In che misura essa è in grado di risolvere il conflitto tra più attori con diversi obiettivi e preferenze?

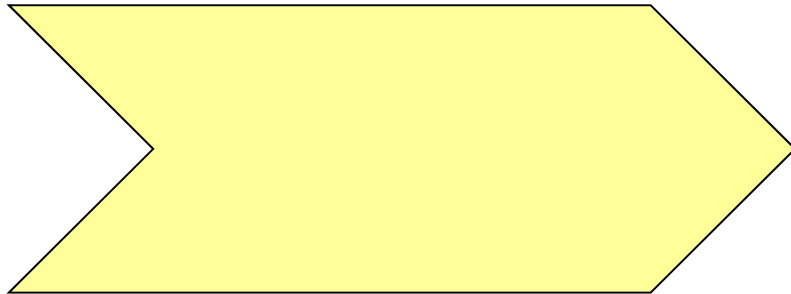
Le percezioni influenzano la qualità del processo decisionale.

Percezione e il processo decisionale

- La percezione è alla base del processo decisionale
- Le diverse fasi del processo decisionale possono presentare "distorsioni"

Fase processo decisionale	Possibile distorsione
Percezione: selezione e organizzazione info	Framing
Elaborazione delle info Valutazione alternative Presca di decisione	Eurismi
Fase di valutazione dei risultati	Teoria dell'attribuzione: Errore di attribuzione fondamentale Self-serving bias

Percezione e il processo decisionale



Fase processo decisionale	Possibile distorsione
Percezione: selezione e organizzazione info	Framing
Elaborazione delle info Valutazione alternative Presenza di decisione	Eurismi
Fase di valutazione dei risultati	Teoria dell'attribuzione: Errore di attribuzione fondamentale Self-serving bias

Esercizio

Un negoziante ha appena spento le luci del magazzino quando appare un uomo che chiede dei soldi.

Il proprietario del negozio apre la cassa. Il contenuto della cassa viene prelevato e l'uomo corre via. Un poliziotto viene avvisato tempestivamente.

Rispondete indicando **V** vero, **F** falso e **X** non so

	V	F	X
1. Un uomo è apparso dopo che il proprietario aveva spento le luci del negozio			
2. Il ladro era un uomo			
3. L'uomo non chiedeva soldi			
4. Il proprietario ha aperto la cassa			
5. Dopo che l'uomo che ha chiesto i soldi ha prelevato il contenuto della cassa, è corso via			

Un **negoziante** ha appena spento le luci del **magazzino** quando appare un uomo che chiede dei soldi. Il proprietario del negozio apre la cassa. Il **contenuto** della cassa **viene prelevato** e l'uomo corre via. Un poliziotto viene avvisato tempestivamente.

	V	F	X
1. Un uomo è apparso dopo che il proprietario aveva spento le luci del negozio		<input checked="" type="radio"/>	
2. Il ladro era un uomo			<input checked="" type="radio"/>
3. L'uomo non chiedeva soldi		<input checked="" type="radio"/>	
4. Il proprietario ha aperto la cassa	<input checked="" type="radio"/>		
5. Dopo che l'uomo che ha chiesto i soldi ha prelevato il contenuto della cassa, è corso via			<input checked="" type="radio"/>

Distorsioni nella percezione e organizzazione delle informazioni:

Framing

- L'esercizio sulla percezione ha mostrato uno dei casi di distorsione della percezione
- Andiamo più nel dettaglio: l'effetto **framing**
 - Le figure gestaltiche
 - La "malattia asiatica"

Bocconi

Cosa vedete?



Bocconi



Bocconi



Effetto Framing – parte 1

- Esercizi sulle figure gestaltiche
 - Mostrano gli effetti dei frames: una volta che si è adottata una prospettiva nel guardare una figura, è difficile vedere tutte le altre.

Il frame è come una **cornice**: una volta che la adottiamo non vediamo più tutto quello che ci può essere al di fuori di essa

- Nelle organizzazioni: i frame di chi lavora nella produzione e chi lavora nelle vendite

“Problema della malattia asiatica”

A due gruppi di soggetti viene presentato il problema formulato in questi termini:

Un paese asiatico, è minacciato da una grave malattia che, allo stato attuale, causerà la morte delle **600 persone** contagiate. Per fronteggiare l'evento vengono proposti **due** programmi di intervento alternativi, assumendo che l'esatta stima scientifica delle conseguenze dei due programmi sia la seguente:

“Problema della malattia asiatica”

CASO 1

A - Se viene adottata la soluzione A, si potrebbero salvare con certezza 200 persone.

B - Se viene adottata la soluzione B, c'è $1/3$ di probabilità che 600 persone vengano salvate, e $2/3$ di probabilità che non si salvi nessuno.

Immaginando di dover prendere una decisione, quale dei due programmi favorireste ?

“Problema della malattia asiatica”

CASO 2

A - Se viene adottata la soluzione A, ci sarebbe la perdita sicura di 400 persone.

B - Se viene adottata la soluzione B, c'è $1/3$ di probabilità che nessuno morirà, e $2/3$ di probabilità che muoiano 600 persone.

Immaginando di dover prendere una decisione, quale dei due programmi favorireste ?

"Problema della malattia asiatica"

A - Se viene adottata la soluzione A, si potrebbero salvare con certezza 200 persone.

B - Se viene adottata la soluzione B, c'è $1/3$ di probabilità che 600 persone vengano salvate, e $2/3$ di probabilità che non si salvi nessuno.

A - Se viene adottata la soluzione A, ci sarebbe la perdita sicura di 400 persone.

B - Se viene adottata la soluzione B, c'è $1/3$ di probabilità che nessuno morirà, e $2/3$ di probabilità che muoiano 600 persone.

Immaginando di dover prendere una decisione, quale dei due programmi favorireste ?

Effetto framing – parte 2

- Caso 1: frame “vite salvate”
 1. Si attiva il framing “guadagno–beneficio” (si parla di vite salvate)
 2. In questo frame per gli individui è meglio un guadagno certo che l'incertezza: **avversione al rischio**
 3. Si sceglie la risposta A dove c'è un linguaggio basato sulla “certezza”
- Caso 2: frame “vite perdute”
 1. Si attiva il framing “perdita-costo” (si parla di vite perdute)
 2. E' meglio l'incertezza che una perdita certa: **propensione al rischio**
 3. Si sceglie la risposta B, dove compare la parola “probabilità” che dà un'impressione di incertezza

Effetto framing – parte 2

- L'esercizio dimostra come il frame linguistico/cognitivo possa manipolare l'informazione
 - Le due scelte sono sensibili al modo con cui vengono presentate
 - Lo stesso problema formulato in differenti modi attiva la propensione/avversione al rischio

Effetto framing – implicazioni manageriali

- Frame guadagno beneficio
 - Se vogliamo fare in modo che un dipendente molto strategico rimanga a lavorare nella nostra azienda, ne presentiamo i vantaggi certi (in questo modo attiviamo la avversione al rischio) e mettiamo in luce l'incertezza delle alternative
- Frame perdita costo
 - Se si vuol far accettare un lavoro molto incerto (es. compensi su provvigioni), è meglio mettere le alternative a quel lavoro in una prospettiva di perdita (in questo modo attiviamo la propensione al rischio)

Framing: pericoli e indicazioni

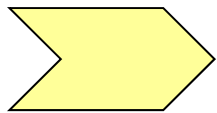
- Tendiamo a usare un solo frame alla volta eliminando altre prospettive
- Ogni frame può essere adatto a un tipo di situazione ma non ad altre
- La non consapevolezza è il rischio maggiore: cercare di capire che frames usiamo

Antidoti

- Sfidare il senso delle proprie abitudini e opinioni
- Cercare opinioni altrui
- Fare brainstorming
- Indagare su come altri hanno risolto problemi simili
- Raccogliere informazioni esterne e nuove tendenze

Eurismi

Fase processo decisionale	Possibile distorsione
Percezione: selezione e organizzazione info	Framing
Elaborazione delle info Valutazione alternative Presenza di decisione e giudizio	Eurismi
Fase di valutazione dei risultati	Teoria dell'attribuzione: Errore di attribuzione fondamentale Self-serving bias



Distorsioni nella elaborazione delle info e presa di decisione decisionale:

EURISMI

- **Regola** o procedura mentale atta a risolvere problemi, dare giudizi, prendere decisioni eliminando gran parte dello sforzo cognitivo.
 - Funzionano correttamente nella maggior parte delle circostanze quotidiane
 - In certi casi possono portare a sbagliare a distorsioni sistematiche.

Eurismi: Esperimento 1

Secondo voi quali di queste cause di decesso sono più frequenti per anno?

1. Tumore ai polmoni (A) o incidenti d'auto (B)?
2. Enfisema (A) o omicidi (B)
3. Tubercolosi (A) o incendi (B)?

Eurismi: Esperimento 1

ALTERNATIVE	Risposte	Dati reali	Notizie su media per anno
tumore polmoni	43%	140 su 1000	3
incidenti	57%	46 su 1000	127
enfisema	45%	22 su 1000	1
omicidi	55%	19 su 1000	264
tubercolosi	23%	4 su 1000	0
incendi	77%	7 su 1000	24

Eurismi: Esperimento 1

La disponibilità

- Si traggono conclusioni sulla base delle informazioni che sono più “disponibili”.
- Disponibilità significa:
 - Facilità di reperimento
 - Quantità
 - Vicinanza nel tempo
 - Intensità emotiva o vividezza

Eurismi: Esperimento 1

La disponibilità

- Se vi sono esempi familiari, vicini e disastrosi di insuccesso o fallimento, si tenderà a sovrastimare l'importanza di queste informazioni.
- Si pensi all'incidenza che questo eurisma può avere nella valutazione del personale in base alla diversa disponibilità delle informazioni sulla *performance* di diverse persone

Eurismi: Esperimento 2

“Stefano è molto timido e riservato, sempre disponibile, ma con uno scarso interesse nella gente e nel mondo reale. È un temperamento sottomesso e preciso, ha bisogno di ordine e di struttura e ha una passione per i dettagli”

Come giudicate la probabilità che Stefano sia:

- **Un contadino**.....%
- **Un venditore**.....%
- **Un bibliotecario**.....%
- **Un medico**.....%

Eurismi: Esperimento 2

Rappresentatività

Di solito le persone sovrastimano le categorie:

- **Contadino**
- **Bibliotecario**

In realtà non abbiamo informazioni di base per valutare

Ciò che governa la valutazione di appartenenza alla categoria è soprattutto un **giudizio di similarità** fra la descrizione qualitativa dell'individuo e lo *stereotipo* della categoria (quanto il singolo caso è rappresentativo della categoria)

- Si usano **stereotipi** o si generalizzano informazioni limitate.

Eurismi: Esperimento 3

- Primo gruppo di managers: qual è la vostra stima del tasso di interesse a 6 mesi?
 - Risposta 10.6%
- Secondo gruppo: pensa che fra sei mesi il tasso di interesse sia maggiore o minore dell'8%? Qual è la sua stima a 6 mesi?
 - Risposta 10.5%
- Terzo gruppo: pensa che fra sei mesi il tasso di interesse sia maggiore o minore dell'14%?
 - Risposta: 11.2%

Eurismi: Esperimento 3

Ancoraggio

- Nessuna stima o giudizio è senza punti di riferimento; è sempre influenzata da un termine di paragone
- Le persone effettuano stime partendo da un valore noto iniziale e aggiustandolo nella direzione che si suppone corretta.
- Le previsioni per il futuro sono ancorate ai trend più recenti: la grande maggioranza dei fenomeni sociali ed economici, invece, esibiscono andamenti non lineari

Antidoti

- Uso di *check-list* e di supporti sistematici alle decisioni
- Porre attenzione alle *informazioni di sfondo*, (scenari, contesti, megatrend) e non solo a quelle disponibili
- Uso dei gruppi, per contrastare le tendenze all'eccesso di sicurezza, generando informazioni più ricche e varie

Focus su alcuni effetti negativi degli Eurismi nella fase di giudizio

- Prima impressione
- Effetto alone
- Teoria implicita della personalità
- Proiezione

Prima Impressione

- Le impressioni più forti e durevoli sugli altri tendono a formarsi nelle prime fasi di una relazione o incontro
- Spesso la prima impressione diventa anche l'ultima: utilizziamo solo poche informazioni quando giudichiamo gli altri (focalizziamo l'attenzione sulle tracce che riteniamo importanti in quel momento) e rimaniamo fedeli ad esse

Effetto alone

- Una o poche caratteristiche di una persona influenza la valutazione di altre caratteristiche (es. modo di vestire).
- Un dettaglio può influenzare il giudizio generale su una persona o su un evento (anche perché spesso ci ancoriamo ad esso).

Proiezione

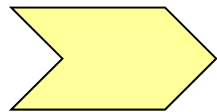
- Meccanismo psicologico attraverso il quale le persone attribuiscono i propri tratti di personalità ad altri e proiettano sugli altri quello che maggiormente apprezzano in se stesse.
 - Ad esempio, potremmo esprimere un giudizio favorevole in un colloquio di selezione se il candidato presta attenzione a nostri valori, gusti, sensibilità

Teorie implicite di Personalità

- Associazione generalizzata di due caratteristiche non basata sull'osservazione
 - “Le persone oneste sono grandi lavoratori”
 - “Chi dorme fino a tardi è pigro”

Teoria dell'attribuzione

Fase processo decisionale	Possibile distorsione
Percezione: selezione e organizzazione info	Framing
Elaborazione delle info Valutazione alternative Presenza di decisione e giudizi	Eurismi
Fase di valutazione dei risultati	Teoria dell'attribuzione: Errore di attribuzione fondamentale Self-serving bias

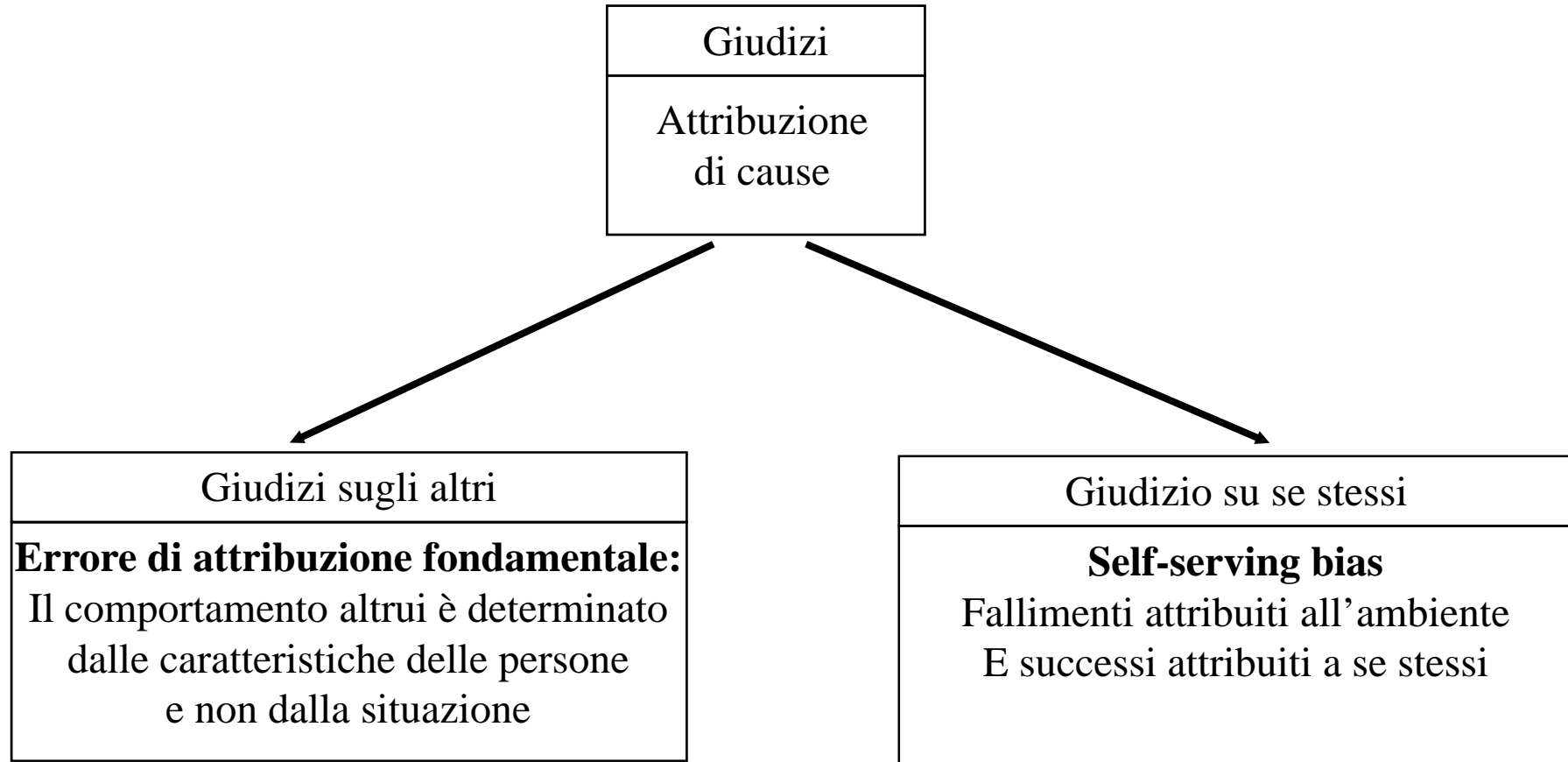


Teoria dell'attribuzione: principi

- Gli individui per sopravvivere nel loro ambiente devono farsi una ragione di quello che accade intorno a loro: non ci piacciono gli eventi inspiegabili.
- Dobbiamo scoprire le relazioni di **causa/effetto** che stanno dietro i fenomeni che si osservano e i risultati delle azioni

L'attribuzione causale è quel processo che le persone mettono in atto quando cercano spiegazioni per il proprio e per l'altrui comportamento, ossia quando inferiscono le cause che stanno dietro specifiche azioni

Distorsioni nella fase di valutazione



Giudizi sugli altri: errore di attribuzione fondamentale

- Quando giudichiamo gli altri abbiamo la tendenza ad attribuire le determinanti dei loro errori **alle loro caratteristiche personali piuttosto che alle situazioni.**
 - “un ladro è un fannullone, disonesto, criminale”, indipendentemente dalla situazione che lo porta a quel comportamento
- L'inverso accade quando giudichiamo i loro successi

Giudicare se stessi: self-serving bias

- Tendenza generalizzata ad attribuire a se stessi il successo e a negare responsabilità per l'insuccesso:
 - Biases di auto-innalzamento nella gestione del successo;
 - Biases di auto-protezione nella gestione dell'insuccesso
 - L'effetto del falso consenso: tendenza a percepire il proprio comportamento come tipico e nell'assumere che nelle stesse circostanze gli altri si sarebbero comportati nella stessa maniera

Implicazioni organizzative dell'attribuzione

- Risoluzione problemi decisionali
 - Tendenza all'auto-justificazione può compromettere il lavoro di gruppo
- Valutazione delle performance
 - Difficoltà ad accettare valutazione positiva altrui, aumento percezione iniquità.

Fase processo decisionale	Errore/distorsione	Alcune azioni a supporto
Identificazione/definizione problema/oggetto della decisione (percezione)	Framing e framing di prospettiva	Confronto con percezione e punti di vista altrui Razionalizzare il processo di definizione del problema/decisione Esplorare, non limitarsi alle prime impressioni
Raccolta/elaborazione info Valutazione alternative Presenza di decisione	Disponibilità Ancoraggio Rappresentatività	Uso di <i>check-list</i> e di supporti alle decisioni Non fermarsi alle prime informazioni disponibili Attenzione alle variabili di sfondo (contesto) Importanza di personali reazioni emotive Avere chiara la relazione tra costi e benefici della decisione Generazione di alternative (pro e contro)
Valutazione risultati	Overconfidence Trappola dell'auto - conferma Errore di attribuzione fondamentale Self-serving bias	Cercare il confronto con gli altri (uso dei gruppi)

Alcuni esempi di processi decisionali in azienda

- Costruire e rendere operativo un sistema di incentivazione del Top Management basato sulla qualità della prestazione
- Delocalizzare la produzione in Cina
- Ri-disegnare l'organizzazione inserendo una nuova unità organizzativa
- Comprare una nuova pressa
- Fare qualcosa per rimettere in azione una fotocopiatrice che sembra bloccata

Che cosa differenzia questi processi decisionali?

Il processo decisionale: che cos'è?

- Gli elementi del processo decisionale:
 - Il tipo di **problema** (semplice/complesso; noto/inesplorato)
 - Le “**preferenze**” e gli “**obiettivi**” degli individui (Quali obiettivi vuole raggiungere? Quanto sono importanti questi obiettivi?)
 - Le informazioni che gli individui hanno e possono raccogliere (sono in grado di individuare tutte le **alternative** e le loro conseguenze?)
 - I vincoli di **risorse** definiti dall'organizzazione (tempo, risorse finanziarie, risorse “conoscitive”)

Modelli decisionali: tipologie

I diversi modelli che permettono di condurre un processo decisionale massimizzandone l'efficacia e l'efficienza in funzione delle sue caratteristiche sono:

- razionale-normativo
- euristico
- *garbage can*
- cibernetico
- inconsueto-intuitivo

Modello razionale-normativo

- *razionale* perché basato su criteri razionali (definizione problema, ricerca di tutte le alternative di soluzione riconducendole alla probabilità che si verifichino le pre-condizioni e all'impatto generato, ricerca della soluzione ottima)
- *normativo* perché basato sull'osservazione degli errori reali e sulla identificazione di modalità per prevenirli o ridurli da consolidare in procedure;
- ha l'obiettivo della *ottimizzazione* del risultato atteso secondo un criterio di *razionalità assoluta* con la massimizzazione delle funzioni di utilità del decisore;
- è applicabile in *situazioni strutturate* in cui il problema può essere chiaramente identificato così come le alternative di soluzione insieme ai criteri per valutarle e decidere.

Modello euristico

- decisione presa in regime di *razionalità limitata* (le informazioni che vengono percepite e utilizzate soggettivamente non sono tutte immediatamente disponibili, le alternative individuabili sono limitate e non vi è la piena consapevolezza delle loro conseguenze);
- strategia decisionale *satisficing* ovvero le alternative generate vengono confrontate con un set minimo di criteri accettabili; la soluzione non ottima bensì ottimale rispetto a questi ultimi;
- modello *euristico* perché basato su un processo e regole di ricerca utili a prendere le decisioni in modo veloce ed efficiente (regole pratiche e di buon senso dette *eurismi*);
- è applicabile in situazioni *poco strutturate* in cui il problema non è chiaramente definibile, le alternative non sono tutte note, le preferenze non sono chiare e univoche e possono cambiare nel tempo;
- processo di apprendimento in itinere. Si fanno delle ipotesi e si cerca riscontro.

Modelli *garbage can*

➤ modello decisionale praticato laddove i *protagonisti* del processo decisionale sono *molti, diversi* e con altrettanto diverse funzioni di utilità e obiettivi;

➤ utile laddove si registrano *molteplici definizioni del problema* e punti di vista sul problema o *molteplici criteri decisionali, priorità e soluzioni*;

➤ modello non razionale o con razionalizzazione ex-post (si cerca ... un problema per legittimare una soluzione già trovata e realizzata);

“I processi decisionali sono casuali e le decisioni risultano da una loro convergenza disordinata, pesantemente determinata da schemi di tempi e opportunità. Il modello è efficace quando gli obiettivi sono ambigui, i metodi per raggiungerli non compresi, le unità org.ve o gli attori poco integrati ...”

Modello cibernetico

- attuazione di un comportamento di routine e automatico sulla base di un meccanismo di rinforzo:
modello decisionale basato su una *strategia di prova ed errore* che porta a ripetere comportamenti che vengono rinforzati;
- utile quando non c'è una comprensione del problema, la possibilità di identificare alternative di azione e di valutarle ex-ante: l'unica capacità richiesta è quella di capire se la decisione produce un cambiamento o meno;
- il *punto di forza* di tale modello di decisione è il *risparmio di energia cognitiva*; il *limite* del modello è l'applicabilità solo in situazioni in cui il problema si ripete uguale a se stesso nel tempo: non è in grado di sostenere processi decisionali relativi a problemi che si manifestano con configurazioni diverse o processi con impatti pesanti.

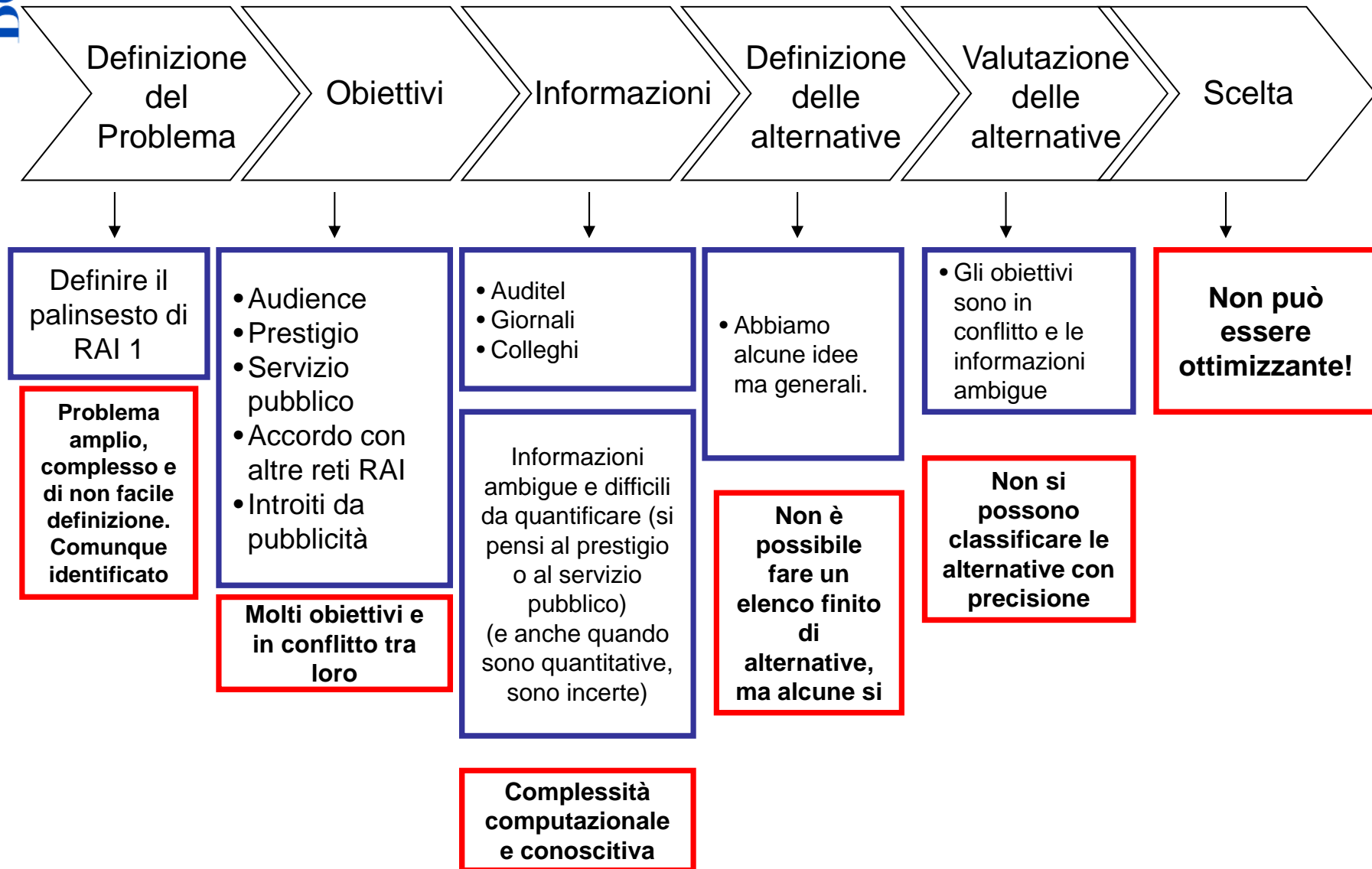
Modello inconscio-intuitivo

- basato su studi che indagano come decidono gli esperti: gli esperti (e.g., campioni di scacchi) tipicamente decidono non attraverso processi analitici e calcolativi (espliciti) tipici della razionalità assoluta o euristica, bensì attraverso processi di *pattern recognition* tipicamente inconsci (e quindi percepiti come intuitivi)
- processo decisionale che si basa su forme di conoscenza implicita/esperienza.

Tabella riassuntiva valutazione

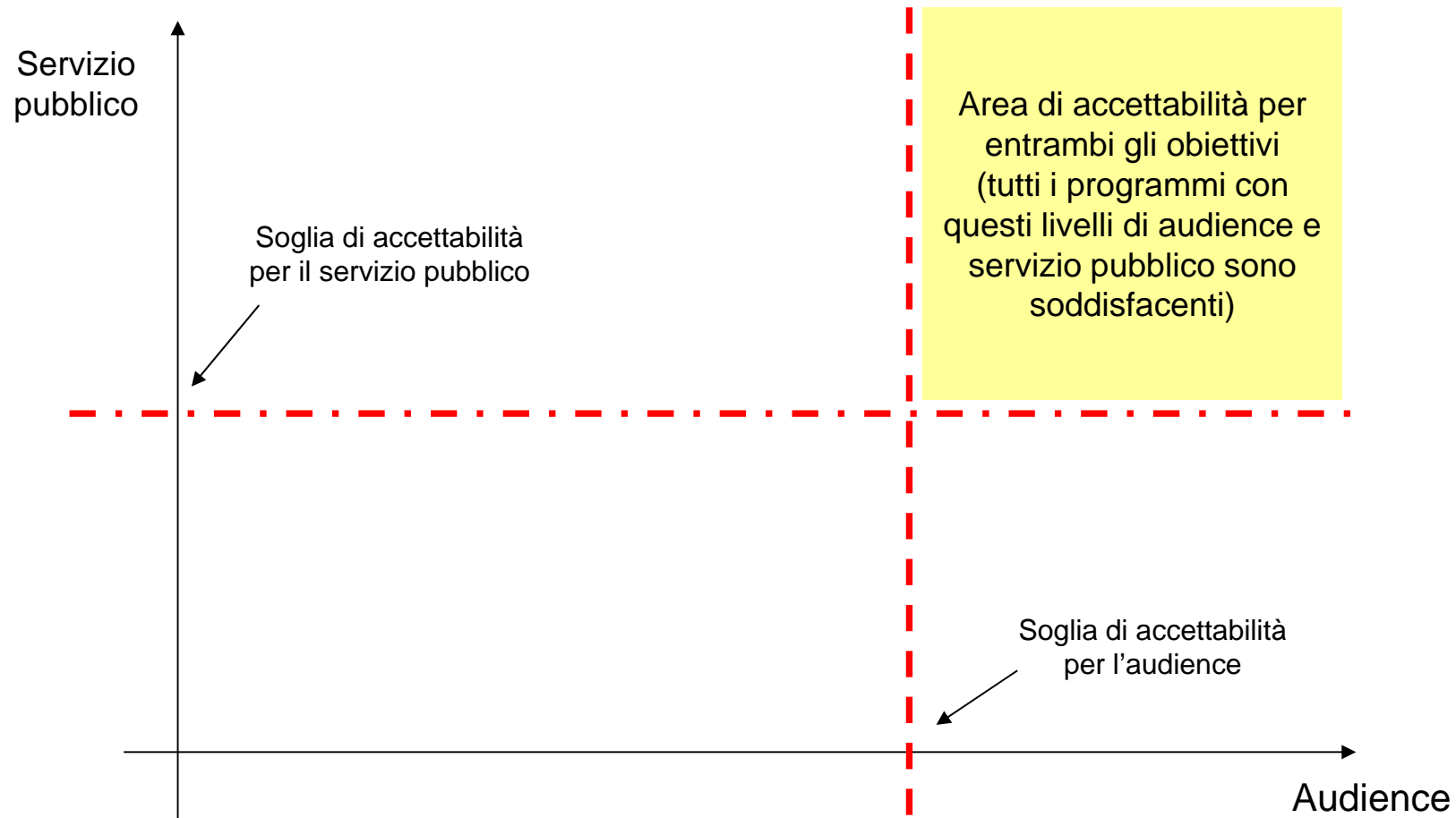
Processo	Efficacia	Efficienza	Ris. conflitto
Razionale/normativo			
Euristico			
Garbage Can			
Cibernetico			
Inconscio/intuitivo			

Il decisore di palinsesto



Il modello euristico

Il grafico della scelta soddisfacente/accettabile (considerando solo due obiettivi...)



Due domande

- Quale criterio decisionale pensava di utilizzare inizialmente Riccardo?
- Fate un link tra modelli motivazionali e possibili soluzioni.