

The slide features several decorative circles in a light olive green color. One circle is positioned behind the first part of the title '(IL)'. Two circles are located below the title, one on the left and one in the middle. Another circle is behind the second part of the title 'Logiche di azione manageriale'. A final circle is located below the year '2014/15' on the right side of the slide.

**(IL) Logiche di azione  
manageriale**

**2014/15**

# Impresa e processo decisionale

- Impresa è anche il luogo delle decisioni
- In impresa, nulla avviene (o dovrebbe avvenire?) inintenzionalmente
- Decisione è momento fondamentale della gestione
- Decisione come attività cognitiva di ordine superiore rispetto all'esecuzione

# Impresa e processo decisionale

- Decisione e processo decisionale
- Decidere significa tagliare, scartare, isolare l'opzione migliore
- Decidere è costoso
  - € € €
  - tempo
  - oneri mentali

# Impresa e processo decisionale

- Impresa può apparire come soggetto decisionale
- In realtà, qualsiasi decisione è riconducibile a individuo o a gruppo di persone (organo collegiale)
- Manager come problem solver, management come decision making

# Il paradosso del management (o delle best practice)

- Nel momento in cui la scienza / disciplina del management individua un comportamento d'impresa efficace, questo perde il suo carattere di innovazione e di esclusività e quindi perde – o vede comunque ridotta – la sua efficacia
- La scienza / disciplina del management è condannata a inseguire obiettivi conoscitivi che, una volta raggiunti, perdono gran parte della loro validità (almeno a fini normativi)
- Management è Scienza o disciplina?

# Teoria della Decisione Razionale

- Razionalità = usare l'informazione con coerenza in modo da operare la scelta ottima tra una serie di alternative con obiettivi prefissati
- Si basa sul calcolo dell'**utilità soggettiva attesa** (SEU, Subjective Expected Utility)
- Assiomi alla base della TDR
  - assioma di transitività
  - assioma di dominanza
  - assioma di invarianza

# Teoria della Decisione Razionale

- Redazione della lista delle possibili azioni
- Definizione delle possibili conseguenze di ciascuna
- Valutazione di utilità e probabilità di ciascuna conseguenza
- Calcolo dell'utilità attesa ( $p \times u$ ) di ogni azione come sommatoria delle utilità attese di ogni possibile conseguenza
- Scelta dell'azione con la maggiore utilità attesa (SEU, Subjective Expected Utility)

# TDR – La razionalità assoluta

- Il decisore è unico
- il decisore ha chiara la propria funzione-obiettivo
- il decisore dispone di tutte le informazioni
- il decisore è in grado di prevedere tutti i corsi di azione alternativi
- il decisore è in grado di valutare le conseguenze di tutti i corsi d'azione
- il decisore è in grado di scegliere la soluzione migliore in assoluto (ottima)

# TDR – La razionalità assoluta

- Decisione umana è esito logico e coerente di calcolo razionale
- Fornisce una serie di regole per combinare delle credenze (probabilità) con delle preferenze (utilità), al fine di prendere una decisione (modello assiomatico della scelta)
- È logica ottimizzante

# TDR – La razionalità assoluta

- È teoria prescrittiva, normativa
- È quella tipica dell'*homo oeconomicus*
- È una astrazione puramente teorica

# TDR – La razionalità assoluta

- “L’analisi teorica in economia gode di un prestigio sproporzionato che non trova riscontro in nessun altro ambito di ricerca avanzata. Ansiosi di veder riconosciuta la propria ‘scientificità’, gli economisti hanno imitato le scienze più ‘rispettabili’ matematizzando rapidamente il proprio linguaggio, ma dimenticando che il rigore formale conta poco o nulla se separato dalla ricerca empirica” (Motterlini, Guala, p. 53)

# TDR – La razionalità assoluta

- “Quando arriva il momento delle scelte di politica economica, parafrasando Herbert Simon, è preferibile *‘avere vagamente ragione’* che *‘esattamente torto’*. Purtroppo la politica economica è ancora troppo spesso influenzata da modelli e ragionamenti puramente astratti e troppo distanti dallo studio del contesto particolare nel quale i problemi concreti sono collocati.” (Motterlini, Guala, p. 53)

# Limiti alla razionalità

- **Il Substrato Valoriale**
- **Razionalità limitata**
- **Dialettica Soggetto–Sistema**
- **Ambiguità Organizzativa**
- **Management: Miti e Realtà**
- **Prospect Theory e Trappole Cognitive**
- **Decisioni intuitive**
- **La Profezia che si Autoavvera**
- **Il ruolo dei Modelli Mentali**

# Il Substrato Valoriale [Coda]

- Alla base di ogni impresa si trova sempre un insieme di idee, principi e convincimenti che plasmano il suo modo di essere e di comportarsi
- Tale insieme di idee, principi o convincimenti può essere chiamato cultura o orientamento di fondo dell'impresa
- Capire la cultura, l'orientamento di fondo è fondamentale per capire l'impresa

# Il Substrato Valoriale [Mintzberg]

## La forza dell'ideologia nell'organizzazione

- Ricco sistema di valori e credenze che distingue un'organizzazione
  - Radicata nel senso della missione diffusa dal leader carismatico
  - Sviluppata tramite tradizioni e saghe
  - Rinforzata tramite identificazione
    - Naturale
    - Per selezione
    - Ricercata / Calcolata

# Il Substrato Valoriale [Hofstede]

## Il ruolo della cultura nelle teorie manageriali

- Distanza dal potere (power distance)
- Livello di accettazione del rischio (uncertainty avoidance)
- Individualismo e Collettivismo
- Maschile e Femminile

# Il Substrato Valoriale



- Alla fine, anche i valori incidono sulla razionalità



# La razionalità limitata

- Il decisore NON ha chiara la propria funzione-obiettivo
- Il decisore NON dispone di tutte le informazioni
- Il decisore NON è in grado di prevedere tutti i corsi di azione alternativi
- Il decisore NON è in grado di valutare le conseguenze di tutti i corsi d'azione
- Limiti di conoscenze, capacità, obiettivi

# La razionalità limitata (segue)

- Vi sono anche altri elementi che interferiscono (passioni, affetti, emozioni, ...)
- L'ambiente è in continuo cambiamento
- Buona parte dello sforzo viene assorbita dalla ricerca di informazioni
- Il decisore si accontenta della soluzione che gli appare soddisfacente



# La razionalità limitata

- È quella tipica del comportamento reale
- È logica soddisfacentista (The Paradox of Choice)

# Management: miti e realtà

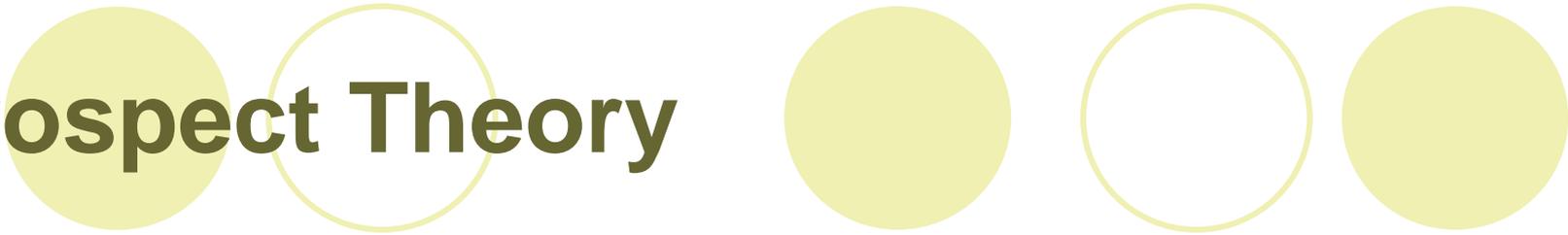
## MITI

- Le decisioni strategiche sono prese dall'AD
- Le decisioni sono prese collegialmente negli appositi organi
- Le decisioni consistono in attività intellettuale
- I manager analizzano e poi decidono
- I manager decidono e poi agiscono

## REALTA'

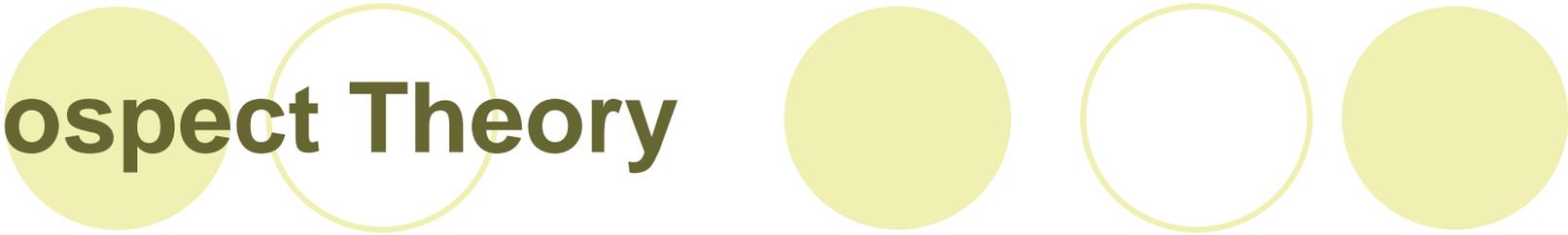
- Sono prese in modo simultaneo a diversi livelli
- Sono prese informalmente in gruppi ristretti
- Sono complessi processi sociali, emotivi e politici
- Le decisioni sono spesso prese in sequenze non lineari con soluzioni che emergono prima dell'analisi e valutazione delle alternative
- Le decisioni spesso si formano attraverso un processo iterativo di scelta e azione

# Prospect Theory



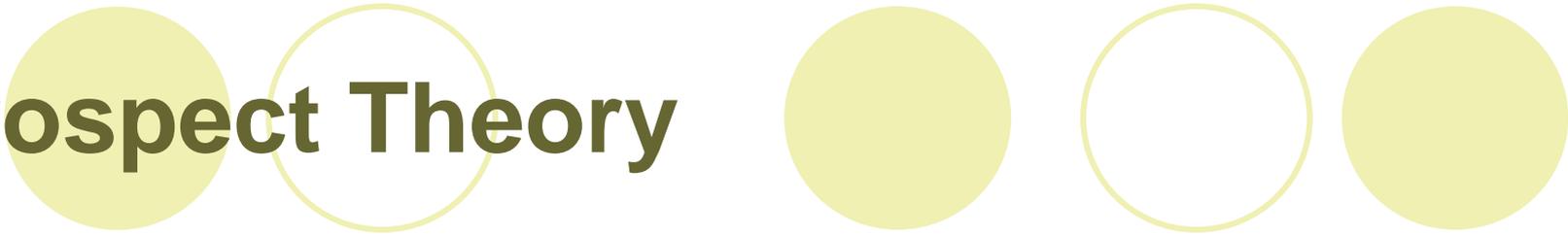
- È teoria generale dei processi decisionali (reali) in condizioni di incertezza
- Mira alla comprensione delle decisioni prese nel mondo reale = approccio *descrittivo*

# Prospect Theory



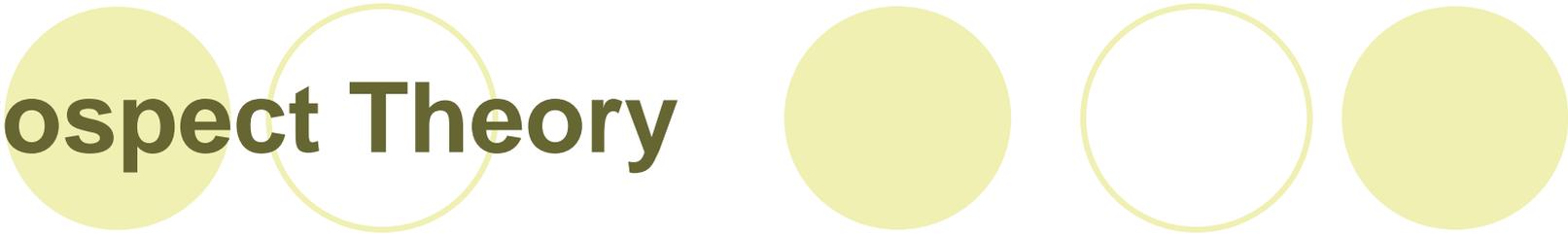
- Il valore di un'opzione deriva dalla sommatoria del valore di ogni specifica conseguenza  $x$
- Il valore di ogni specifica conseguenza  $x$  è dato dal prodotto tra la sua utilità  $v(x)$  e da un peso legato alla probabilità  $p$  che  $x$  si verifichi

# Prospect Theory



- Il valore di un'opzione non è calcolato in assoluto, ma come guadagno o perdita *rispetto a punto di riferimento* (funzione di valore)
  - avversione al rischio in contesto di guadagno / propensione al rischio in contesto di perdita
  - differente sensibilità vs vincite e perdite
  - differente sensibilità a seconda della distanza dal punto di riferimento

# Prospect Theory



- Il valore di un'opzione non viene moltiplicato per la probabilità oggettiva di verificarsi, ma per il *peso soggettivo* (funzione di ponderazione)
  - sopravvalutazione basse probabilità
  - sottovalutazione alte probabilità (effetto certezza)

# Le Trappole Cognitive

- Inconsapevoli ma sistematiche distorsioni nel ragionamento individuale che spesso conducono a scelte non razionali
- Serie variegata ed eterogenea di errori in cui involontariamente si incorre nei problemi di
  - valutazione delle probabilità,
  - formulazione di giudizi
  - assunzione di scelte
- Pressoché qualsiasi attività umana, perciò, si può dire sia soggetta all'azione di tali insidiosi trabocchetti mentali
- Euristiche – Biases

# Le Trappole Cognitive – Euristiche

- Euristica di disponibilità
- Euristica di rappresentatività

# Le Trappole Cognitive – Biases

- Effetto ancoraggio
- Framing
- Tendenza alla non decisione – Status quo
- Escalating commitment – Schiavi del passato
- Overconfidence – Illusion of control
- Wishful Thinking – Pensiero magico
- Hindsight – Senno di poi
- Power of storytelling
- Peak-end Rule
- Deragliare dalle intenzioni
- .....

# Behavioral Economics

● Prospect Theory +

● Euristiche +

● Biases =

-----

● **BEHAVIORAL ECONOMICS**

# Behavioral Economics



- Daniel Kahneman, Amos Tversky
- Dan Ariely, Predictably irrational
- Richard Thaler, Cass Sunstein, Nudge
- Massimo Piattelli Palmarini, L'illusione di sapere
- Matteo Motterlini

# Decisioni intuitive



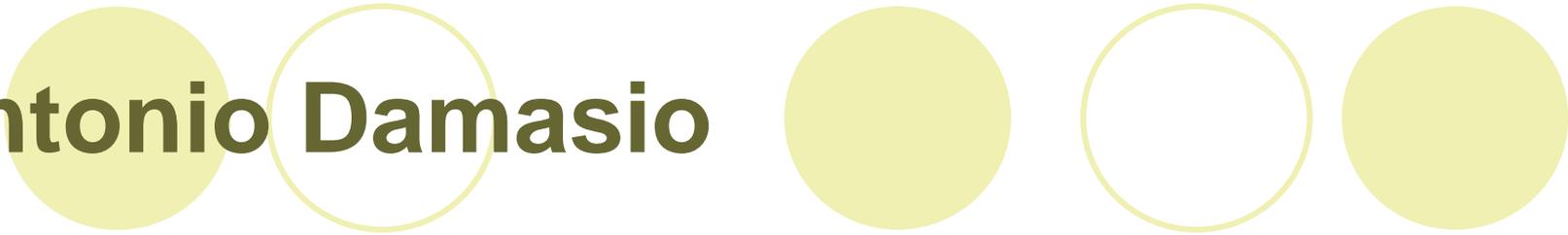
- Affiorano rapidamente alla coscienza
- Non siamo pienamente consapevoli del loro fondamento e ragione
- Basate sull'esperienza
- Non facilmente descrivibili a posteriori
- Valide per scelte multidimensionali
- Inducono all'azione

# Daniel Kahneman



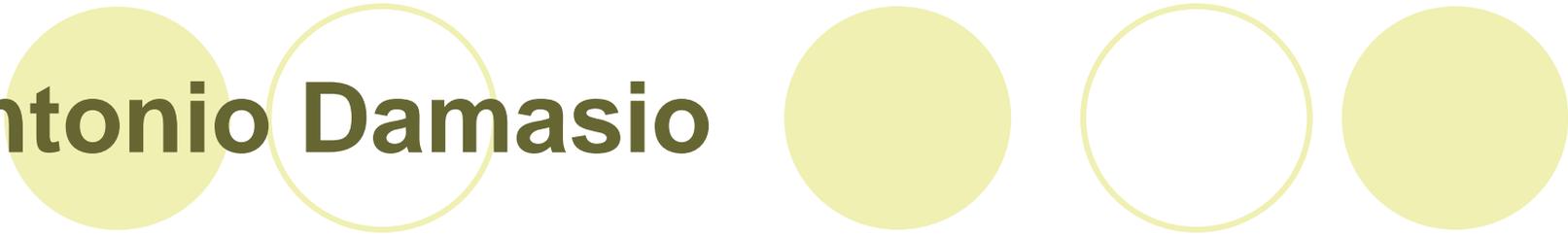
- Sistema 1 – Intuizione
- Sistema 2 – Ragionamento

# Antonio Damasio



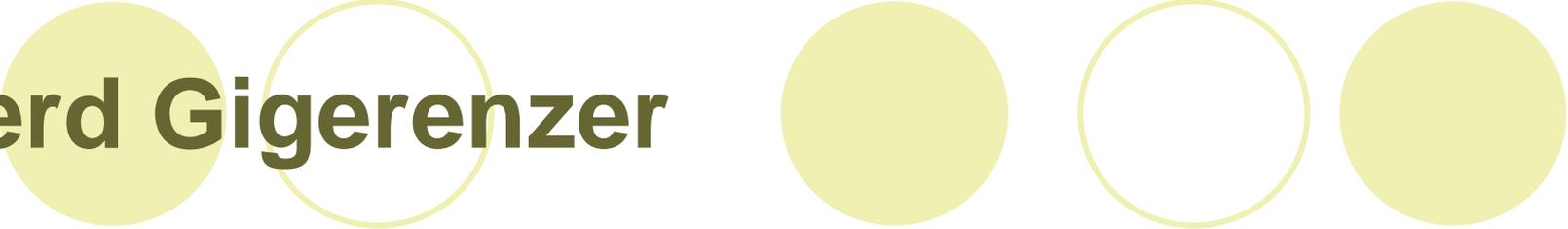
- I sentimenti e le emozioni possono non essere affatto degli intrusi entro le mura della ragione
- Le strategie della ragione umana probabilmente non si sono sviluppate senza la forza guida dei meccanismi di regolazione biologica dei quali emozione e sentimento sono espressioni notevoli

# Antonio Damasio



- L'assenza di emozione e sentimento non è meno dannosa, non meno capace di compromettere la razionalità che ci rende peculiarmente umani e ci permette di decidere in armonia con un senso di futuro personale, di convenzione sociale e di moralità
- Certi aspetti del processo dell'emozione e del sentimento sono indispensabili per la razionalità

# Gerd Gigerenzer



- Fast & Frugal
- Gut feelings are tools for an uncertain world. They are based on lots of experience, an *unconscious form of intelligence*
- Ecological rationality

# Decisioni intuitive



- Non sono necessariamente peggiori delle decisioni razionali
- *Comfort decisionale*