

PER AFFRONTARE
l'incertezza decisionale

www.skillsmanagement.it



La saggezza come abilità cognitiva

Le organizzazioni e i loro manager sono chiamate a creare bene comune, cioè a conciliare il più possibile interessi soggettivi, organizzativi e della Comunità più ampia

In questo quadro **diventa decisiva la capacità delle persone** (tutte, manager e non), **di prendere decisioni sagge che permettano di superare o attenuare paradossi**, come per esempio quello tra salute ed economia per un manager pubblico o quello tra efficienza corrente e innovazione per un manager privato, per non dire della contraddizione tra profitto a breve e sostenibilità

Le abilità cognitive che supportano la saggezza decisionale **sono misurabili e sviluppabili, nelle persone e nelle organizzazioni, e hanno ricadute concrete e verificabili sui risultati di business**





All'origine... la saggezza pratica

*«Una disposizione vera, accompagnata da ragionamento, che **dirige l'agire** e concerne le cose che per l'uomo sono buone e cattive»*

Aristotele, Etica Nicomachea, VI, 5, 1140 b 4

Che cos'è la saggezza decisionale



La saggezza decisionale equivale a massimizzare la soddisfazione di interessi che sono in conflitto tra loro, attraverso a) la prevenzione delle difficoltà o la creatività nel superarle (Lungimiranza), e b) il desiderio di contribuire alla creazione del bene comune (Pro-socialità), che a loro volta si fondano c) sull'integrazione delle facoltà cognitive, emotive ed etiche tipiche dell'essere umano, e producono d) **benefici sociali ed economici rilevanti**

Alcune osservazioni sulla saggezza decisionale

Per quanto riguarda le persone, abbiamo osservato che, messe a parità di condizioni, **individui diversi rispondono con maggiore o minore “saggezza”** ad uno stesso contesto lavorativo simulato e particolarmente complesso: vuol dire che alcuni sono più capaci di massimizzare l'utilità delle proprie azioni per la durata più lunga possibile (lungimiranza) e per il maggior numero di stakeholders (pro-socialità paretiana)

Per quanto riguarda le Organizzazioni si assiste al fatto che **i manager più saggi** (lungimiranti e pro-sociali) **riescono a formulare soluzioni organizzative, di incentivazione e di governance operativa** in grado di influenzare positivamente la qualità e la saggezza delle decisioni prese dai collaboratori e dai gruppi



Il nostro modello di valutazione e sviluppo della saggezza

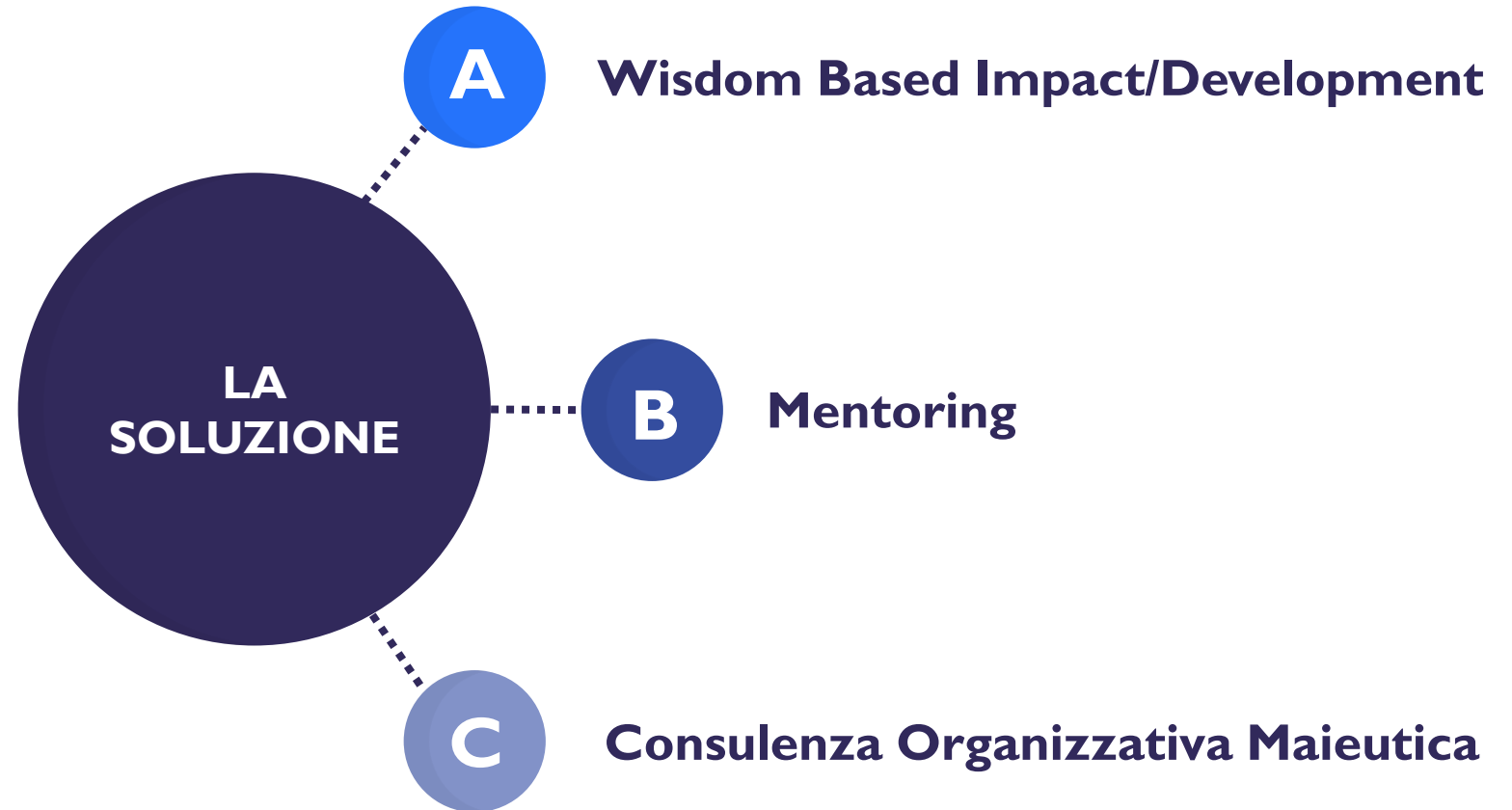
EFFETTI



CAUSE



**Come valutare
e sviluppare la
saggezza
decisionale di
persone e
organizzazioni**



A) IL WISDOM BASED IMPACT/DEVELOPMENT



Il modello di restituzione dei risultati e di sviluppo

Il Wisdom Impact **non** valuta le capacità del partecipante ma spiega **perché** prende le decisioni che prende e quale ne è l'impatto

Si dimostra al partecipante (medio) che è possibile migliorare la performance individuale e degli altri se valorizza la sua *disposizione etico-sociale* e *all'innovazione*.

Nel dettaglio, si verifica con il partecipante che gli «errori» decisionali commessi e riscontrati siano addebitabili a (poche) cause-radice, ripetitive e standard, **tipiche del funzionamento umano in condizioni di incertezza**



IL MIX VINCENTE DA SVILUPPARE

DECISIONI LUNGIMIRANTI

Massimizzazione degli interessi di breve e lungo termine

DECISIONI PRO-SOCIALI

Massimizzazione degli interessi personali, interpersonali e della collettività

GLI ERRORI SISTEMATICI E SPESSO PRETERINTENZIONALI PIÙ FREQUENTI CHE LE PERSONE COMMITTONO NEL LORO LAVORO.

Errori di assunzione/attribuzione responsabilità

Errori di processamento delle informazioni

Errori di cooperazione

Dinamiche neurobiologiche di base

Esempio di portfolio del Management

- ✓ Manager «solo» pro-sociali tendono più che altro all'accomodamento dei problemi e non sono nella condizione di contribuire a sufficienza alla sostenibilità eco-sistemica
- ✓ Manager «solo» lungimiranti sono in grado di produrre soluzioni brillanti ai problemi, ma rischiano di vedersela rifiutate od ostacolate dagli stakeholders coinvolti
- ✓ I Manager saggi, che uniscono in sé lungimiranza e pro-socialità, commettono la metà degli errori cognitivi rispetto agli altri
- ✓ Sussiste una correlazione tra gli errori di elaborazione delle informazioni e la tendenza a cercare scuse in caso di insuccesso o ad accusare altri
- ✓ Quanto più un Manager prende decisioni sagge tanto meno nutre diffidenze e stereotipi verso membri di gruppi diversi dal suo. Allo stesso tempo, i Manager saggi sono poco soggetti a comportarsi in modo conformista all'interno del proprio gruppo



Esempio di valutazione quantitativa



B) MENTORING

OBBIETTIVO:

ORIENTARE IL PENSIERO
AL SUO SUCCESSO ETICO
ED ECONOMICO:

Superando i propri bias/noise

Rinforzando la capacità di
applicare principi generali di
razionalità alle situazioni
contingenti

In una prospettiva di sostenibilità
ambientale, sociale, e di buon
governo

00

COME PRENDIAMO LE NOSTRE DECISIONI

01

IMMAGINAZIONE

Come coltivare intenzioni
sagge e rafforzare la volontà di
conseguirle

02

SENSE OF AGENCY

Come migliorare l'autogoverno
nel processo decisionale,
dall'intenzione (voluta) al
risultato

03

PLASTICITÀ E
POLITICHE DECISIONALI

Come incorporare l'esperienza
in modo funzionale alla
saggezza delle future decisioni

C) CONSULENZA ORGANIZZATIVA MAIEUTICA

OBIETTIVO:

REALIZZARE LE CONDIZIONI ORGANIZZATIVE CHE MIGLIORANO LA DECISIONALITÀ UMANA

Promuovendo una massa critica a favore delle buone pratiche

Riducendo le asimmetrie informative nei processi decisionali cruciali

Rivedendo i criteri premianti che disincentivano (anche inconsapevolmente) la cooperazione

00

DESCRIVERE I DESIDERI DI SVILUPPO E I SINTOMI DI MALESSERE DELLA PROPRIA ORGANIZZAZIONE

01

COMPRENDERE

Analizzare le cause organizzative e gestionali che penalizzano la saggezza delle decisioni nei processi

02

RISOLVERE

Elaborare soluzioni prendendo spunto da modelli organizzativi innovativi o personalizzando esperienze altrui

03

APPLICARE

Varare sperimentazioni, controllare i risultati, scalare ciò che funziona

Applicazione della saggezza decisionale in casi reali



Riduzione dei tempi nei progetti



Rilancio di una fabbrica in crisi



Senso di appartenenza in una fabbrica di motori



Aumento del fatturato in una rete di ISF



Qualità del servizio e ricavi di filiali bancarie affidate a neo direttori



SEDE LEGALE:

Skills Management – Consulenza & Formazione S.r.l.
Via Massena, 71 – 10128 – Torino

Capitale Sociale € 20.000,00 I.v.
Iscritta al Registro Imprese di Torino n. 09266940015



www.skillsmanagement.it

info@skillsmanagement.it



Sistema Qualità certificato per la “Progettazione ed erogazione di interventi di formazione manageriale”
N.1292 UNI EN ISO 9001:2015