



La presa di decisione

A cura di C. Piccardo, F. Roggerone

Definizioni e tipologie

La decisione e la risoluzione dei problemi nell'OB

In quanto attività centrale in ogni processo organizzativo, il decidere è certamente il più importante tra i compiti manageriali, ma, al tempo stesso, la più abituale e comune circostanza in cui non solo i manager si trovano quotidianamente a scandire il loro lavoro organizzativo.

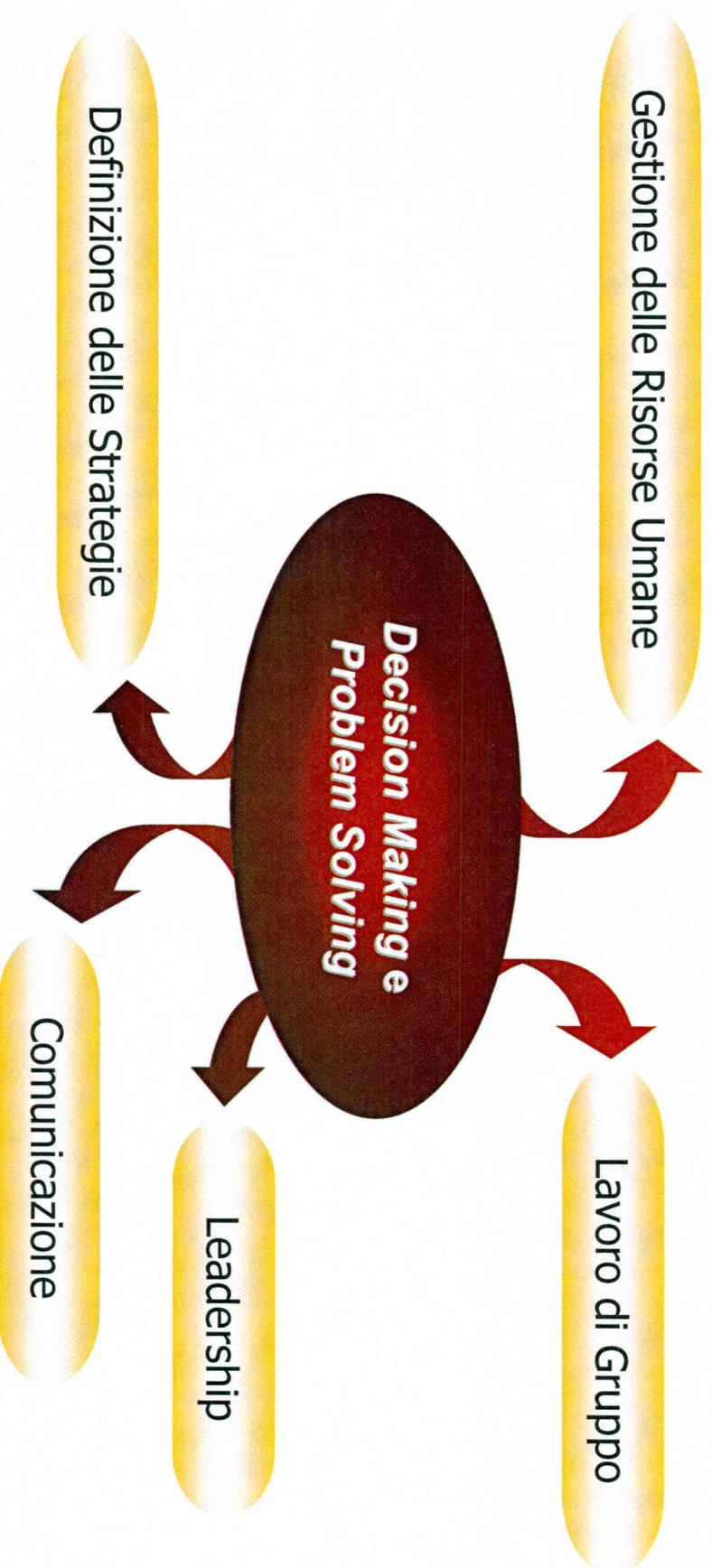
Decidere è ciò che tutti impegna, tutti i giorni, sulle più differenti questioni della più diversa importanza. Decidere è ciò che contribuisce in misura determinante alla qualità della vita organizzativa, al clima di lavoro, così come alla capacità di contenere situazioni di pressione e stress che non superino soglie accettabili.

La decisione e la risoluzione dei problemi nell'OB

Vi è uno stretto legame che dunque intreccia l'azione del decidere con ogni altro aspetto del comportamento organizzativo: in primo luogo, è evidente, tra *decision making* (DM) e *problem solving* (PS), molteplici sono i punti di contatto e le aree di sovrapposizione ed è per questo che molti studiosi finiscono per trattarli come un unico argomento.

Ma vi è vicinanza molto forte anche con i temi della comunicazione, del lavoro di gruppo e delle gestione del cambiamento: tutti aspetti che orientano il processo decisionale, lo sostengono, lo rendono operante, ne garantiscono la probabilità di riuscita e di successo.

La decisione e la risoluzione dei problemi nell'OB



Definizioni



PROBLEMA: differenza o discrepanza tra la situazione presente e una situazione ideale desiderata



PROBLEM SOLVING: processo attraverso il quale si elimina la differenza tra la situazione ideale e quella presente



DECISIONE: l'atto di scegliere un particolare corso d'azione tra tutti quelli possibili precedentemente individuati

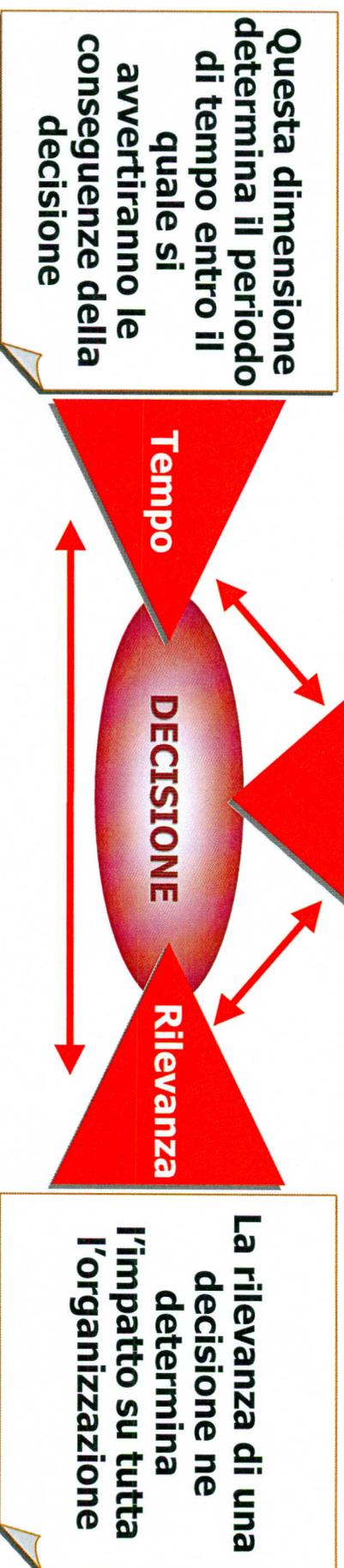


DECISION MAKING: processo di selezione dell'alternativa più adeguata alla situazione all'interno della gamma delle possibilità

Le dimensioni della decisione

Questa dimensione rappresenta le condizioni in cui può avvenire una decisione:

- **CERTEZZA**, è possibile prevedere l'esito
- **RISCHIO**, è difficile inquadrare la situazione
- **INCERTEZZA**, non è possibile sapere cosa accadrà



Tipologie di decisione

DECISIONI PROGRAMMATE (Decisioni Operative)

Affrontano problemi strutturati, familiari e ben conosciuti. Prendere una decisione programmata significa scegliere una procedura standard pianificata in precedenza adatta ad affrontare il problema in questione.

Dimensioni:

- *bassa rilevanza*
- *effetti a breve termine*
- *basso rischio*

DECISIONI NON PROGRAMMATE (Decisioni Tattiche e Strategiche)

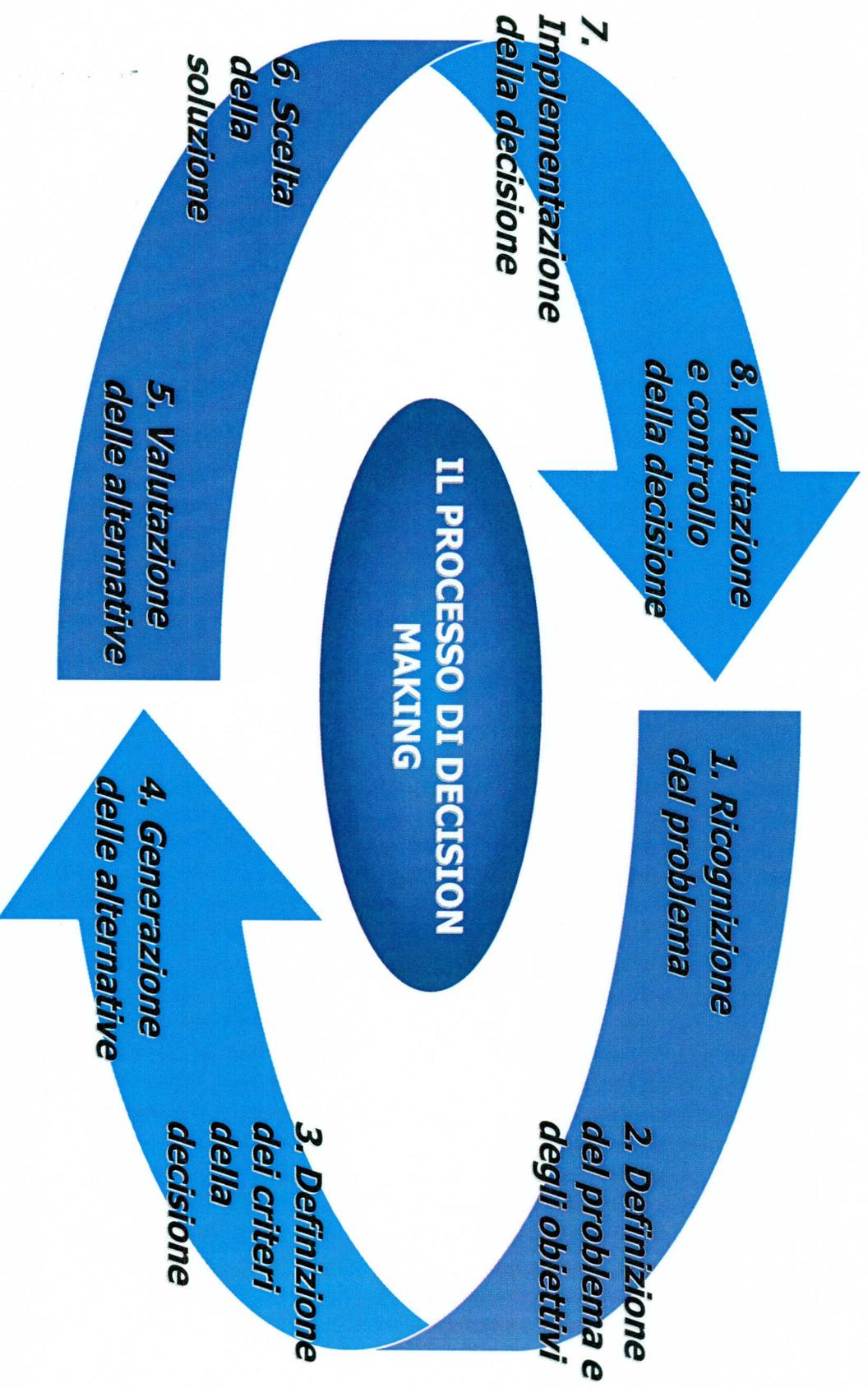
Affrontano problemi non strutturati, ovvero situazioni inaspettate su cui si possiedono poche o nessuna informazione e quindi non risolvibili affidandosi a soluzioni standard. Una decisione non programmata consiste in una soluzione originale e innovativa.

Dimensioni:

- *rilevanza medio-grande*
- *effetti a lungo termine*
- *rischio medio-alto*

Alcuni modelli di presa di decisione

Il modello razionale (o classico)



I presupposti del modello razionale

CONTESTO

IL CONTESTO IN CUI VIENE PRESA LA DECISIONE È ININFLUENTE SUL RISULTATO

DECISORE

IL DECISORE È UN ESSERE PERFETTAMENTE RAZIONALE E NON INFLUENZABILE

METODO

LE ALTERNATIVE VENGONO ANALIZZATE TUTTE INSIEME PARALLELAMENTE

RISULTATI

È POSSIBILE INDIVIDUARE LA SOLUZIONE CHE OTTIMIZZA I BENEFICI ED ELIMINA TUTTI I PROBLEMI (**MASSIMIZZAZIONE**)

Il modello della razionalità limitata

Il premio nobel Herbert Simon attaccò i presupposti del modello razionale a partire dall'assunzione che l'essere umano fosse dotato di una capacità razionale perfetta:

LE FASI DEL PROCESSO DECISIONALE VANNO RIVISTE ASSUMENDO CHE L'ESSERE UMANO SIA DOTATO DI UNA RAZIONALITÀ LIMITATA, PASSIBILE DI FRAINTENDIMENTI, ERRORI E DIMENTICANZE

RAZIONALITÀ LIMITATA SIGNIFICA:

- **LIMITATA CAPACITÀ DI ELABORAZIONE DELLE INFORMAZIONI**
- **UTILIZZO DI EURISTICHE**
- **DECISIONI SECONDO IL PRINCIPIO DELLA SODDISFAZIONE**

I presupposti del modello della razionalità limitata

CONTESTO

**IL CONTESTO IN CUI VIENE PRESA LA DECISIONE
PUÒ INFLUENZARE PESANTEMENTE IL
RISULTATO**

DECISORE

**IL DECISORE È UN ESSERE DOTATO DI UNA
LIMITATA CAPACITÀ RAZIONALE E
FACILMENTE INFLUENZABILE**

METODO

**LE ALTERNATIVE VENGONO ANALIZZATE UNA
PER UNA IN MODO SEQUENZIALE**

RISULTATI

**IL PROCESSO DECISIONALE SI INTERRUPE NON
APPENA VIENE TROVATA UNA SOLUZIONE CHE
SODDISFI REQUISITI MINIMI (SODDISFAZIONE)**

Presupposti a confronto

Presupposti del Modello Razionale

I decisori scelgono le alternative migliori

I decisori valutano tutte le alternative simultaneamente

I decisori utilizzano obiettivi chiari, raggiungibili e condivisi

I decisori possono elaborare tutte le informazioni sulle alternative e i loro esiti

I decisori elaborano solo i fatti

Presupposti del Modello di Simon

I decisori scelgono l'alternativa che li soddisfa di più

I decisori valutano le alternative in modo sequenziale

I decisori hanno a disposizione obiettivi ambigui, contraddittori e non condivisi

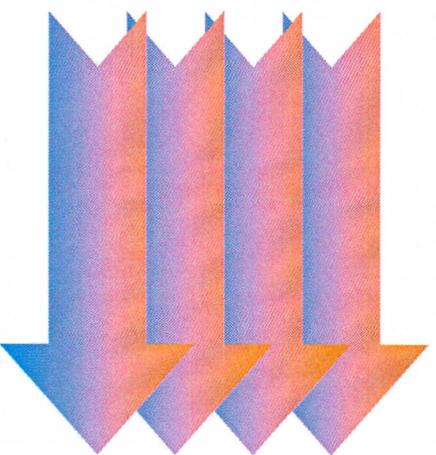
I decisori hanno capacità di elaborazione limitate

I decisori elaborano informazioni influenzate dalle percezioni personali

Altri modelli di presa di decisione

Gli studi di Simon hanno stimolato altri ricercatori ad abbandonare i modelli prescrittivi come quello razionale per cercare di cogliere la realtà attraverso modelli descrittivi.

Negli anni, diversi studiosi hanno sviluppato il concetto di razionalità limitata e hanno messo a punto diversi modelli descrittivi che possono essere considerate "emanazioni" del modello di Simon:



MODELLO DEL FAVORITO IMPLICITO

MODELLO INCREMENTALE

MODELLO POLITICO

MODELLO DEL "CESTINO DELLA SPAZZATURA"

Decisione e razionalizzazione: il favorito implicito

In alcuni casi le persone non applicano in modo rigoroso i criteri di valutazione obiettiva delle alternative a disposizione per risolvere un problema o prendere una decisione:

**QUESTE PERSONE HANNO GIÀ SELEZIONATO L'ALTERNATIVA PREFERITA
FIN DALLA PRIMA ANALISI DELLA SITUAZIONE E ORA ANALIZZANO LE
ALTRE ALTERNATIVE SOLO PER TROVARE GIUSTIFICAZIONI E
RAZIONALIZZAZIONI, PER SUFFRAGARE LA SCELTA DEL LORO FAVORITO
IMPLICITO**

In realtà il modello del favorito implicito non describe un vero e proprio processo decisionale, ma piuttosto il processo di **giustificazione** di una scelta fatta a monte del *decision making* stesso.

Un passo alla volta: il modello incrementale

A volte un unico problema può essere scomposto in tanti piccoli problemi e così, invece di affrontare un unico grande ostacolo, è possibile risolvere una serie di situazioni più semplici:

**IL MODELLO INCREMENTALE SI PROPONE DI ANALIZZARE LE
POSSIBILI ALTERNATIVE ATTRAVERSO UNA SERIE DI PARAGONI
LIMITATI SUCCESSIVI TRA DI ESSE**

Le soluzioni selezionate attraverso questo modello decisionale sono molto più legate di altre alle **precedenti esperienze del decisore** che cerca, quanto più è possibile, di far rientrare i problemi "intermedi" più piccoli all'interno di una casistica già affrontata e analizzata.

Conflitto e negoziazione: il modello politico

In realtà le organizzazioni sono spesso il prodotto del conflitto di interessi diversi e contraddittori e della competizione degli individui per le risorse limitate:

IL MODELLO POLITICO PARTE DAL PRESUPPOSTO DEL DECISORE DI SODDISFARE I PROPRI INTERESSI O QUELLI DEL SUO GRUPPO DI POTERE (COALIZIONE)

I DECISORI NON CERCANO INFORMAZIONI AL FINE DI RISOLVERE IL PROBLEMA, MA PIUTTOSTO SI IMPEGNANO A TROVARE ALTERNATIVE CHE POSSANO SODDISFARE ADEGUATAMENTE TUTTE LE PARTI COINVOLTE NELLA DECISIONE

Il processo decisionale supera quindi il suo scopo principale - risolvere un problema - e assume quello di **ridistribuzione del potere** e **creazione di un equilibrio politico** interno all'organizzazione.

Soluzioni alla ricerca di problemi

Alcuni studiosi hanno definito il *decision making* un processo casuale, paragonabile a un "cestino della spazzatura":

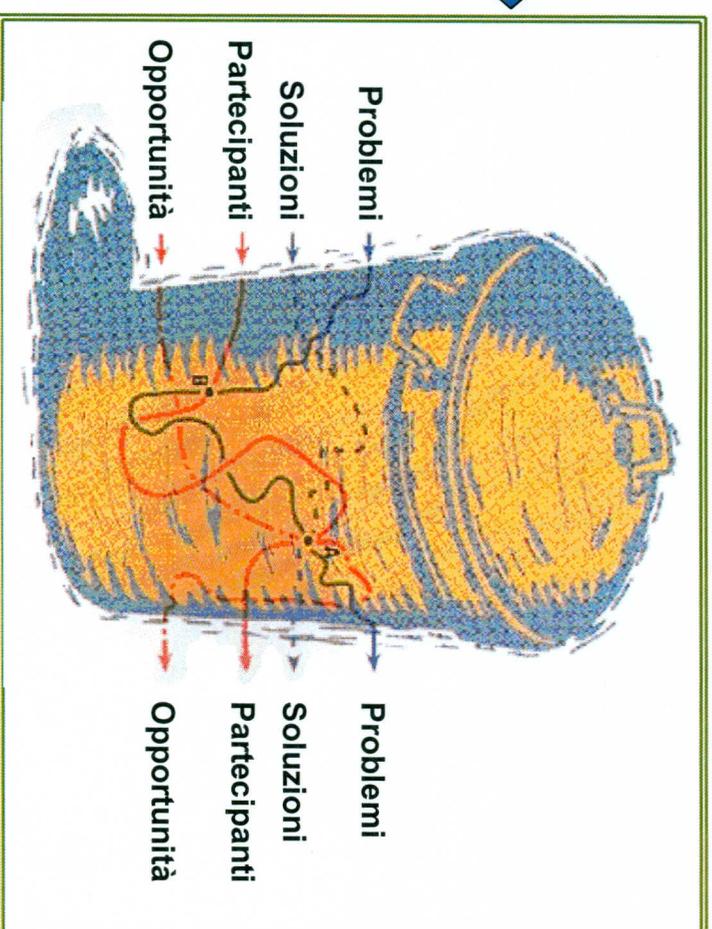
IL *DM* NON SEGUE UNA SERIE
ORDINATA DI FASI E LE
DECISIONI SONO IL RISULTATO
DI UNA COMPLESSA
INTERAZIONE TRA QUATTRO
"CORRENTI" DI EVENTI
INDIPENDENTI:
**PROBLEMI, SOLUZIONI,
PARTECIPANTI E OPPORTUNITÀ**
A DISPOSIZIONE

LE QUATTRO CORRENTI DI EVENTI
SCORRONO DENTRO E FUORI LE
SITUAZIONI IN CUI È RICHIESTA
UNA DECISIONE E, DATO CHE LE
DECISIONI SONO FUNZIONE
DELL'INTERAZIONE TRA QUESTI
EVENTI INDIPENDENTI,
**LE FASI DELL'IDENTIFICAZIONE DEI
PROBLEMI E QUELLA DELLA
SOLUZIONE POTREBBERO NON
ESSERE COLLEGATE**

Data l'indipendenza tra le correnti di eventi, la loro interazione è assolutamente casuale, e questo significa che **il *decision making* è più funzione di un incontro casuale che un processo razionale vero e proprio.**

Il modello del "cestino della spazzatura"

Tutto questo fa dell'organizzazione un "cestino della spazzatura" in cui problemi, soluzioni, partecipanti e opportunità sono fra loro mischiati.



Solo quando tutte e quattro le correnti si incontrano viene presa una decisione e, dato che tali "connessioni" avvengono in modo casuale tra un numero enorme di possibilità, la qualità della decisione dipende dalla **tempestività** (alcuni la definiscono *fortuna*) con cui viene presa

Influenze sul processo decisionale

La figura del decisore

I problemi e le opportunità non si annunciano mai come tali, è l'analisi delle persone che dovranno prendere la decisione a definirli come tali.

L'azione del decisore parte quindi dal riconoscimento dell'esistenza di una situazione problematica che richiede una decisione e quindi dalle sue capacità percettive e dalla sua razionalità limitata .

Tali caratteristiche individuali possono essere raggruppate in due grandi insiemi, lo **stile cognitivo** del decisore e la sua **personalità**.



Lo stile cognitivo e la personalità

Lo **stile cognitivo** rappresenta il lato più "razionale" del *decision making*, ovvero tutto quanto concerne il ragionamento e l'analisi delle informazioni

INTELLIGENZA

Tutte le capacità percettive e analitiche che l'individuo utilizza durante il processo decisionale.

La **personalità** è il complesso insieme di caratteristiche individuali, conoscenze e principi che costituiscono l'essenza di una persona

PROPENSIONE AL RISCHIO

La maggiore o minore predisposizione ad assumersi rischi caratterizza, oltre che la presa di decisione vera e propria, anche la definizione degli obiettivi e la valutazione delle alternative.

VALORI

Principi etici che guidano l'individuo in tutto lo svolgimento del processo decisionale, principi acquisiti nell'infanzia che restano una componente fondamentale del pensiero dell'individuo.

Il ruolo delle emozioni

Un'importante influenza sul processo decisionale è quella esercitata dalle **emozioni**.

Dal punto di vista dei biologi evuzionisti, le reazioni emotive sono **sistemi di salvaguardia** che spingono gli esseri viventi alla propria sopravvivenza e a quella della loro progenie.

Da un punto di vista più psicologico, gli esempi di azioni umane fortemente connotate da emotività mostrano come **i sentimenti più profondi, le passioni e i desideri più intensi siano, per le persone, guide importantissime**, alla cui influenza sulle vicende umane la nostra specie deve gran parte della propria esistenza.

Il ruolo delle emozioni

Nel cercare di comprendere come mai l'evoluzione abbia conferito all'emozione un ruolo tanto fondamentale nella psiche umana, i sociobiologi indicano la prevalenza del "cuore" sulla mente nei momenti più critici della vita.

Secondo gli studiosi della decisione, **le emozioni costituiscono uno strumento necessario del *decision making***: i processi di elaborazione emotiva delle informazioni, che operano in parallelo rispetto ai processi cognitivi, sarebbero in grado di spiegare proprio ciò che le diverse teorie della decisione razionale – e anche la teoria della razionalità limitata – non riescono a spiegare (es. come si dà un ordine di priorità ai diversi scopi, come si crea la gamma di alternative tra cui scegliere, come vengono selezionati i criteri di scelta, ecc.).

Il ruolo delle emozioni

In questa visione, le emozioni sarebbero “strumenti progettati dall’evoluzione” che ci consentirebbero di agire in modo efficace assolvendo le funzioni che la razionalità limitata non è in grado di svolgere.

In particolare, il fatto che la nostra attenzione sia una risorsa limitata rende necessario che l’agente sia in grado di **stabilire (ed eventualmente modificare) le priorità fra i diversi scopi** e di **focalizzare l’attenzione su un numero limitato di elementi informativi in ogni determinata situazione**: le emozioni sarebbero appunto gli “strumenti” che consentono di svolgere queste due funzioni.

Il ruolo delle emozioni

Un esempio del primo tipo di funzione si ha nelle situazioni in cui la normale attività di una persona (es. scrivere, cucinare, leggere, ecc.) viene interrotta da un segnale di pericolo (es. un forte rumore, fumo nella stanza, una scossa di terremoto, ecc.). In questi casi **lo scopo che la persona stava perseguendo diventa immediatamente uno scopo secondario rispetto a quello di garantire la propria sicurezza.**

Tale cambiamento di priorità non avviene a seguito di una lunga e accurata valutazione, la reazione di paura sposta automaticamente l'attenzione della persona verso il segnale di pericolo e la predispone (anche attraverso reazioni fisiologiche) ad attuare le azioni protettive adeguate.

Le emozioni ci informano che l'ambiente che ci circonda richiede attenzione ed energia immediate.

Ragione ed emozione

Diversi autori sostengono che gli esseri umani possono elaborare le informazioni attraverso due canali:

- **Canale emotivo**, più veloce ma meno preciso
- **Canale razionale**, più lento e più preciso.

I decisori non sono liberi di scegliere quale tipo di elaborazioni applicare: **in caso di stimoli ai quali è associato un pericolo viene attivato in modo automatico uno schema emotivo che produce una reazione.**

“Imbrigliare” le emozioni

Daniel Goleman afferma che, se è vero che le emozioni ci hanno guidato con saggezza nel lungo cammino dell'evoluzione, è altrettanto vero che le nuove realtà legate alla civilizzazione sono sorte così velocemente che l'evoluzione – un processo molto lento – non può più tener loro dietro.

Dal suo punto di vista, le prime leggi e le prime affermazioni dell'etica (il codice di Hammurabi, i Dieci Comandamenti, ecc.) possono essere interpretati come tanti tentativi di imbrigliare, sottomettere e addomesticare la vita emozionale.

Freud, ne *Il Disagio della Civiltà*, ritiene che la società umana ha dovuto affermarsi partendo da uno stadio nel quale non esistevano regole per arginare le ondate travolgenti degli eccessi emozionali, un tempo troppo liberi di manifestarsi.

Un tipo diverso di intelligenza

È sempre più diffusa la consapevolezza che i test sul QI descrivano in modo assai limitato le potenzialità globali di un essere umano, verificando solo le loro competenze logico-matematiche.

Secondo Goleman, **l'intelligenza "accademica" da sola non offre pressoché alcuna preparazione per superare i travagli e cogliere le opportunità che la vita porta con sé.**

Secondo questo studioso, i sistemi educativi, completamente concentrati su tali capacità, trascurano quella che lui definisce **l'intelligenza emotiva** – un insieme di tratti che alcuni autori definiscono "carattere" – che, in un certo senso, può essere considerata la capacità di gestire le proprie emozioni in modo produttivo.

Lo stile decisionale

Lo stile cognitivo e la personalità dell'individuo determinano il suo **stile decisionale** ovvero l'insieme delle abitudini e delle procedure apprese col tempo e con l'esperienza nell'elaborazione delle informazioni e nella presa di decisione vera e propria

**LO STILE DECISIONALE INDIVIDUALE È DEFINITO
DALL'INCONTRO DI DUE VARIABILI:**

UTILIZZO DELLE INFORMAZIONI

RIFERENDOSI AI PRINCIPI DI
MASSIMIZZAZIONE E
SODDISFAZIONE, UNA
PERSONA PUÒ ESSERE PIÙ
PORTATA A CERCARE UNA
QUANTITÀ MAGGIORE DI
DATI O PREFERIRE
ACCONTENTARSI DI CIÒ CHE
GIÀ CONOSCE



ATTENZIONE ALLA SOLUZIONE

LA SCELTA DI PRESTARE
ATTENZIONE A UNA
ALTERNATIVA (MONOFOCALE)
O PIÙ ALTERNATIVE
(MULTIFOCALE) PER
PRENDERE UNA DECISIONE
INFLUENZA NOTEVOLEMENTE
IL PROCESSO DECISIONALE

Influenze ambientali e organizzative

L'organizzazione, o l'ambiente in genere, possono influenzare il processo decisionale in due modi:

1. INFLUENZE SUL PROCESSO

Agiscono nella fase di raccolta ed elaborazione delle informazioni necessarie alla presa di decisione. Tali influenze sono determinate dalla struttura stessa dell'organizzazione o dai limiti, di risorse e di tempo, posti al processo decisionale. Tra le più importanti:

- **GERARCHIA ORGANIZZATIVA**
- **QUALITÀ E ACCESSIBILITÀ DELL'INFORMAZIONE**
- **LIMITI DI TEMPO**
- **VOCI DI CORRIDOIO**

2. INFLUENZE SULLA PERSONA

L'organizzazione, o l'ambiente, possono agire direttamente anche sulla persona imponendole dei limiti:

- **INCAPACITÀ INSEGNATA**
- **DISCREZIONALITÀ LIMITATA**

La decisione di gruppo

Il decision making di gruppo

La complessità della realtà organizzativa odierna porta sempre più aziende ad affidarsi a gruppi di diverse persone per prendere decisioni.

**GLI STUDIOSI SONO ORMAI CONCORDI SUL FATTO CHE NON
SIA POSSIBILE AFFERMARE CHE IL *DECISION MAKING* DI
GRUPPO SIA SUPERIORE A QUELLO INDIVIDUALE O VICEVERSA.**

L'adeguatezza dell'uno o dell'altro dipendono dalle caratteristiche della situazione che devono affrontare.

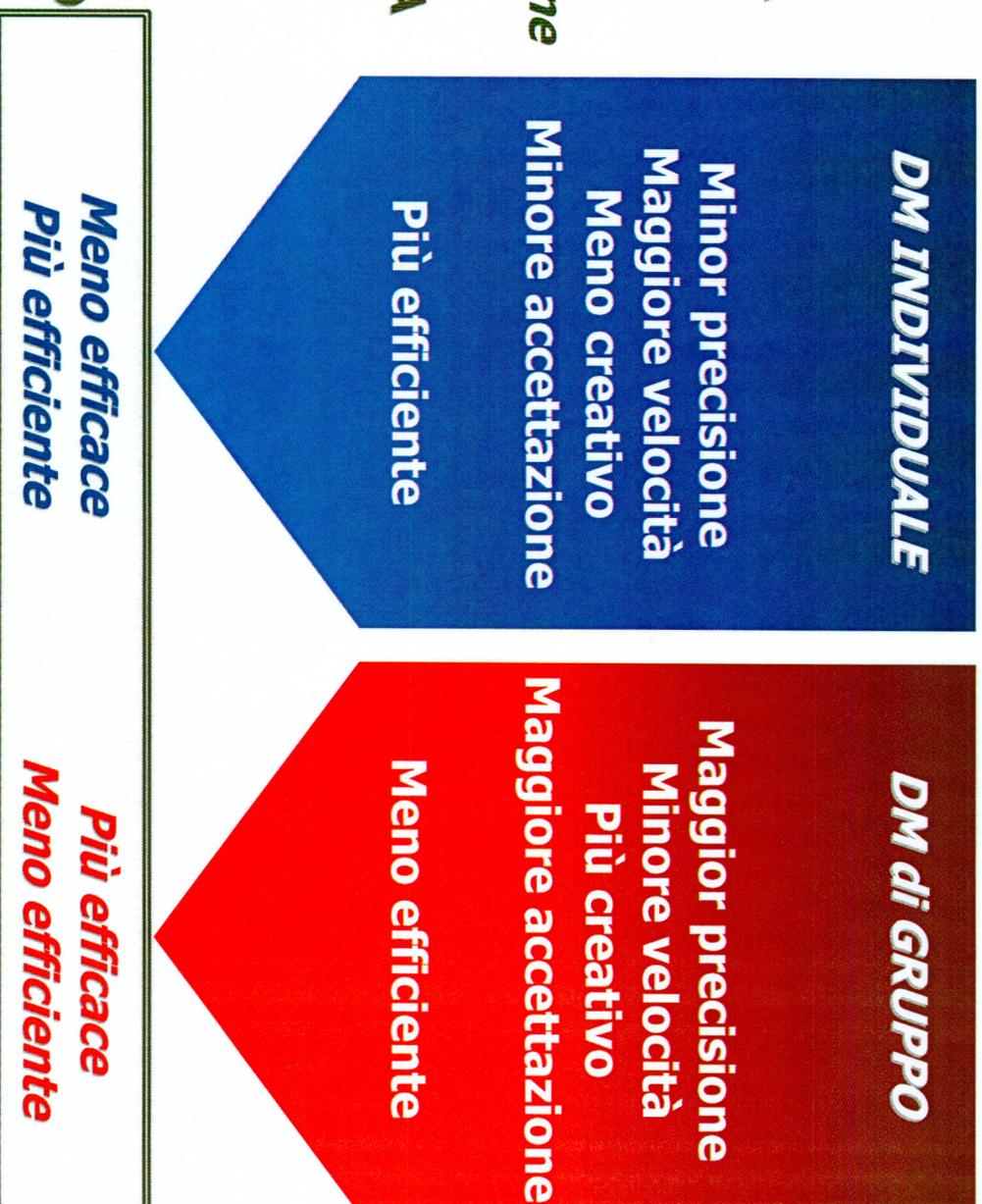
Le due modalità a confronto

EFFICACIA

- *Precisione*
- *Velocità*
- *Creatività*
- *Accettazione*

EFFICIENZA

RISULTATO



Le criticità decision making di gruppo

POLARIZZAZIONE

Alcuni gruppi prendono decisioni molto più rischiose di quelle che prenderebbero i singoli partecipanti individualmente.

L'atto di avallare una decisione di gruppo equivale a liberarsi, a livello individuale, della responsabilità della decisione stessa: ***l'individuo scarica sul gruppo tutta la responsabilità e ciò comporta una maggiore disponibilità a tentare alternative rischiose.***

PENSIERO DI GRUPPO

Alcuni gruppi raggiungono un accordo così stabile da inibire qualsiasi forma di confronto.

Nei gruppi molto coesi può capitare che il desiderio di raggiungere un accordo sia superiore alla volontà di trovare una soluzione efficace al problema: ***la capacità critica di ogni membro è fortemente influenzata dal timore di mettere in discussione le decisioni della collettività.***

Le degenerazioni del processo decisionale

Quando ragioni personali o “politiche” costringono il decisore a persistere in un corso d’azione che si è rivelato sbagliato o inefficace si parla di **intensificazione dell’impegno** (*escalation of commitment*).

Esistono almeno due ordini di cause che portano un individuo o un’organizzazione all’intensificazione dell’impegno:



CAUSE PSICOLOGICHE E SOCIALI



Autogiustificazione
La fallacia del giocatore d’azzardo
Paraocchi percettivo



CAUSE ORGANIZZATIVE



Caratteristiche del progetto
Cause contestuali
Costi di chiusura

La decisione consensuale

Il processo decisionale collettivo è la combinazione di diverse personalità, ruoli e punti di vista.

Se, in una simile condizione, raggiungere l'**unanimità** per ogni decisione è un'utopia e decidere a **maggioranza** può comportare dei problemi, si può concludere che la condizione migliore più probabile da ottenere è la decisione per **consenso**.

Il ruolo del leader nel lavoro di gruppo

La qualità del processo decisionale e l'implementazione della soluzione possono dipendere in modo sostanziale dall'operato del **leader**. Per svolgere correttamente il ruolo di moderatore e gestore dei processi di gruppo il leader deve presidiare determinate fasi del processo:

DEFINIZIONE DEL PROBLEMA

Chiedere a tutti i partecipanti di esporre le proprie opinioni riguardo alla questione e alle sue possibili cause

VALORIZZAZIONE DEL DISACCORDO

Disciplinare il disaccordo senza sedarlo, in modo da rendere evidenti le percezioni e le intuizioni differenti che lo generano, ampliando in tal modo la comprensione complessiva della questione

UTILIZZO DELLA DEFINIZIONE DEL PROBLEMA PER GENERARE LE SOLUZIONI

Stimolare il gruppo a generare soluzioni a partire dalla definizione del problema

PRESIDIO DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE SOLUZIONI

- Riassumere il lavoro svolto fino a quel punto
- Definire insieme agli altri partecipanti dei criteri per la valutazione delle alternative
- Costruire il consenso del gruppo attorno a una decisione

La gestione delle dinamiche relazionali

Il leader ha anche la responsabilità di gestire le relazioni in modo che i partecipanti non cadano nella trappola del **pensiero di gruppo** tramite le seguenti strategie:

- 1. FAVORIRE IL DIALOGO E L'APERTURA**
- 2. UTILIZZARE SOTTOGRUPPI**
- 3. RICONOSCERE LE MANCANZE**
- 4. ORGANIZZARE "RIUNIONI DI RIPENSAMENTO"**

Il processo decisionale in atto

Come evitare le "trappole"

Prima di dare inizio a un processo di *decision making* occorre porsi alcune domande:

È DAVVERO NECESSARIO PRENDERE UNA DECISIONE?

Alle volte una questione particolare non necessita una tempestiva decisione; alcune difficoltà si risolvono da sole col tempo e cercare di forzare i tempi potrebbe solo peggiorare la situazione.

QUANTO CI COSTERÀ?

Prima di iniziare un processo decisionale che porterà a cambiamenti spesso molto costosi, occorre valutare con attenzione se il valore dei risultati attesi sia adeguato all'impegno richiesto.

QUESTO PROBLEMA NON ERA GIÀ STATO RISOLTO?

Trovarsi ad affrontare lo stesso problema più volte può essere il sintomo che alla sua prima apparizione esso non sia stato affrontato in maniera adeguata.

STIAMO AGENDO TEMPESTIVAMENTE?

Procrastinare la necessità di prendere una decisione fino all'ultimo momento può creare un ritardo non sempre recuperabile e creare preoccupazione per il problema non risolto, influenzando negativamente la produttività.

Gli errori più comuni nella definizione dei problemi

- ▶ FOCALIZZARE L'ATTENZIONE SU ALCUNI PROBLEMI ED IGNORARNE ALTRI (**PARAOCCHI PERCETTIVO**)
- ▶ SEGUIRE LA SEQUENZA IN CUI SI PRESENTANO GLI EVENTI E NON LA LORO **IMPORTANZA RELATIVA**
- ▶ AGIRE IN MODO **TROPPO REATTIVO** SENZA RIFLETTERE
- ▶ AFFIDARSI AD UNA **DEFINIZIONE SUPERFICIALE DEL PROBLEMA** CHE NE SUGGERISCE UNA SOLUZIONE IMPLICITA, NON NECESSARIAMENTE LA MIGLIORE
- ▶ **SALTARE ALLE CONCLUSIONI** PRIMA CHE IL PROBLEMA SIA ATTENTAMENTE DEFINITO

Alcune considerazioni per evitarli

 TENERE PRESENTE CHE **NESSUN EVENTO È UN PROBLEMA**
FINCHÈ QUALCUNO NON LO DEFINISCE COME TALE

 FARE UNA LISTA DI TUTTI I PROBLEMI E **ORDINARLI**
SECONDO LA LORO PRIORITÀ

 **COMPRENDERE MEGLIO SE STESSI E IL PROPRIO AMBIENTE**
(CHIARIFICAZIONE DEI VALORI)

 **MIGLIORARE LA DEFINIZIONE DEL PROBLEMA**

L'etica nel processo decisionale

Gli individui possono decidere cosa è giusto e cosa è sbagliato analizzando:

**LE CONSEGUENZE
DELLE LORO
DECISIONI**

prospettiva dell'**utilitarismo**,
pratica ma fortemente
relativa

**I LORO DOVERI,
OBBLIGHI E PRINCIPI**

approccio deontologico,
fondato sull'**etica**

Di regola, le grandi decisioni della vita umana hanno a che fare più con gli istinti e altri misteriosi fattori inconsci che con la volontà cosciente, le buone intenzioni, la ragionevolezza.

C. G. Jung