

MANAGER, DIRIGENTI e CAPITANI DI VENTURA
Analisi del processo decisionario nella P.A
(D. Lgs. 30/3/2001, n. 165)

Prof. Sergio Sabetta

Il modello organizzativo di tipo burocratico fonda il controllo dell'organizzazione sulla verifica del rispetto delle procedure operative precedentemente individuate dalla tecnostruttura. In questo ambiente organizzativo in cui gli autori sono scarsamente dotati di autonomia decisionale si presuppone un ambiente esterno stabile.

Questa rigidità procedurale viene limitata a seconda del tipo organizzativo nell'ipotesi in cui l'organizzazione insiste su di un ambiente turbolento, in cui necessita verificare volta per volta la realizzazione degli obiettivi definiti dal processo decisionale .

Il D. Lgs. n. 165/01, già modificato dalla legge n. 145/02, è in ulteriore fase di modifica con il recente D. L. n. 115/05. Il sistema introdotto dagli artt. 19 e 3, rispettivamente del D. Lgs. 165 / 01 e della L. n. 145 / 02, ha previsto oltre allo spoil system l'incarico a terzi estranei all'amministrazione entro percentuali ben definite; lo schema di per se stesso valido al fine di elasticizzare e contaminare culturalmente la P.A. ha dato luogo tal volta ad applicazioni non del tutto cristalline, soprattutto vicino al potere politico. Posti ambiti anche in considerazione dei contratti privatistici e con un'ottica dello sfruttamento intensivo, considerando, tra l'altro, la mancata applicazione in molti casi di un oggettivo sistema di valutazione affidabile, così come previsto dal D. Lgs. n. 286/99, di cui peraltro si sono già evidenziati notevoli limiti in particolare a livello strategico per la difficoltà di individuare gli effettivi obiettivi politici inespresi nei documenti ufficiali.

Ma il problema riguarda anche la definizione dell'ambito di responsabilità che l'azione dirigenziale comporta nel perseguire i suoi obiettivi, soprattutto quando vi è una notevole discrezionalità in presenza di compiti politico – economici costituzionalmente garantiti come nel caso della recente pronuncia della Sezione giurisdizionale della Lombardia n. 467 / 2005 della Corte dei conti (Per un commento vedere: G. Rimbaudi, Viaggi all'estero senza danni erariali, Italia Oggi, 15/7/2005, 39).

E' quindi opportuno esaminare le modalità decisorie che vengono a coinvolgere colui che dovrà comunque prendere una decisione, rifacendosi in questo agli studi aziendalistici sviluppati in questi ultimi decenni.

La qualità del processo decisionario dipende dal combinarsi di alcuni elementi che sono le informazioni, con la necessità di selezionarle, i problemi, legati alla esatta individuazione, come importanza e numero, e gli obiettivi, che possono modificarsi in itinere.

Il punto di partenza del processo decisionale sono gli obiettivi i quali devono essere enunciati concisamente, in modo chiaro e concreto, non in termini generali.

L'obiettivo deve essere definito in termini di risultati, adeguato alle risorse e potenzialità dell'impresa, definito attraverso la negoziazione, costruito sui dati e sui fatti osservabili, perseguibile attraverso l'uso di tutte le risorse dell'impresa e valutato con strumenti e criteri coerenti.

In ogni fase del processo decisionale le percezioni, le inclinazioni, le propensioni e gli assunti del decisore possono influenzare profondamente la scelta finale; problemi ben strutturati si risolvono con la semplice comparazione e scelta di un'alternativa, mentre problemi complessi e destrutturati richiedono molta attenzione e dipendono dalle regole di ricerca adottate. Conseguenza che al crescere della complessità della decisione e quindi delle stime, delle congetture e delle informazioni da raccogliere ed analizzare aumenta il rischio di cadere vittime di trappole psicologiche di cui si deve tenere presente l'impatto al fine di aumentare la qualità delle decisioni.

Secondo la teoria classica della metà degli anni '60 il processo decisionario è suddiviso per fasi:

- 1) Analisi del problema (intelligence);
- 2) Ricerca di possibili soluzioni (design);
- 3) Valutazione e scelta dell'alternativa migliore con la conseguente trasmissione nell'organizzazione (choice);
- 4) Attuazione della decisione (implementation);
- 5) Controllo sui risultati ed eventuale modifica della scelta effettuata (control and review).

Le prime due fasi sono sicuramente quelle che più delle altre assorbono tempo ed energie, inoltre da funzione tipicamente manageriale di alto livello il processo decisionario si è spostato verso il basso a seguito della crescita delle reti informatiche e dell'ambiente esterno sempre più turbolento.

Secondo la teoria classica rivisitata dal Simon il soggetto decisore non cercherà di identificare tutte le alternative, ma si limiterà a individuare quelle considerate idonee al raggiungimento delle conseguenze preferite per il suo modello personale indipendentemente da qualsiasi considerazione oggettiva. Non viene, tuttavia, posto nel giusto risalto la componente psicologica e sociale che interviene in qualsiasi decisione all'interno delle organizzazioni complesse, ossia gli aspetti organizzativi di cooperazione, negoziazione e conflitto che scaturiscono dall'interazione di più decisioni aventi obiettivi diversi. Non vengono considerati, inoltre, i meccanismi di accrescimento della conoscenza o dell'apprendimento che intervengono nel processo decisionale. Occorre considerare che nei problemi complessi il punto non è aumentare

il più possibile le informazioni, ma circoscriverne il campo, cercando di prevedere e ridurre le conseguenze indesiderate.

Contrapposta a questa filosofia si è sviluppata un'altra visione che ha negato la formalizzazione in fasi del processo decisionario sostenendo la “destrutturizzazione” dello stesso in presenza di un ambiente esterno turbolento.

Vengono in questa visione ad acquisire rilevanza l'esperienza maturata, i ragionamenti per analogia e gli elementi intuitivi, tali da escludere l'identificazione di tutte le possibili soluzioni, ma concentrandosi direttamente solo su alcune alternative.

I due processi decisionali in realtà convivono a seconda della complessità delle situazioni, in altre parole della loro maggiore o minore strutturazione, la quale a sua volta comporta una proceduralizzazione o meno dei processi decisionali.

Alcuni dei modelli da valutarsi sono:

A) Modello della Garbage Can Theory (teoria della pattumiera).

Partendo dalla considerazione della mancanza di ordine nei processi decisionali a causa della loro complessità e della non completa conoscenza dei legami tra le variabili in gioco, la decisione scaturisce dall'incontro causale di quattro variabili: i problemi percepiti da singoli o gruppi, le soluzioni offerte dagli stessi, i partecipanti al processo decisionale con i loro interessi e le occasioni formali o informali per comportamenti decisionali.

Può, tuttavia, sussistere il caso in cui anche in presenza di condizioni estreme di incertezza e conflitto tale modello è bloccato ed intervengano scelte del tutto casuali, questo quando vi siano “culture individualiste”, ma l'ipotesi è estensibile ai casi nei quali vengano a mancare informazioni o vi sia una forte ostilità ambientale.

B) Logica incrementale.

In presenza di problemi di difficile definizione e di un elevato numero di obiettivi possono intervenire delle strategie di decisione incrementale tali da permettere di evitare calcoli e confronti tra le varie alternative, considerando esclusivamente le alternative che differiscano marginalmente dalle soluzioni in essere. Vengono tagliati i costi di ricerca e si procede per tentativi cercando di raggiungere obiettivi non ottimali ma semplicemente soddisfacenti; tuttavia riducendo l'analisi ambientale si possono generare rischi di catastrofe.

C) Technology of foolishness (Tecnologia dell'irrazionale).

Quando si agisce in condizioni di incertezza ambientale le informazioni non potranno essere precise, pertanto solo agendo si potranno ottenere informazioni utili per successive decisioni, si capovolge l'approccio razionale e la decisione diventa un mezzo per ottenere informazioni anziché il risultato di una elaborazione di informazioni conosciute.

Comunque la scelta di un approccio per fasi o di un approccio globale non è determinata solo dalla strutturazione o meno dei problemi, ma anche dalle influenze dei fattori umani e della loro propensione agli schemi, oltre naturalmente dalla impossibilità oggettiva di reperire ulteriori informazioni e dall'eccessivo costo in termini economici o di tempo.

La crescente imprevedibilità dell'ambiente dovuta alla complessità dei fenomeni economici deve indurre a ridimensionare una logica puramente revisionale che porta a semplificare i problemi.

Colui che sviluppa processi gestionali "naviga" in un universo di informazioni in cui si deve non solo selezionare le stesse ma anche combinare i valori della contabilità tradizionale con la storia delle cifre e come queste sono state prodotte.

Nell'impostazione prevalente il valore economico rappresenta il parametro fondamentale d'orientamento delle scelte, il centro dell'attenzione è il calcolo economico con il rischio di marginalizzare le modalità di ricerca di nuove occasioni per l'impiego di risorse scegliendo tra le alternative quelle più remunerative nell'immediato.

Nel processo decisionale occorre:

- 1) Identificazione della visione strategica;
- 2) Classificazione ed analisi della strategia, con il seguente trasferimento nell'organizzazione mediante una adeguata comunicazione;
- 3) Elaborazione della strategia, con la necessità di tradurre le linee strategiche in specifici programmi d'azione da quantificare in termini di tempi, risorse e attori;
- 4) Conversione in obiettivi, per la valutazione della performance e l'elaborazione del budget.

Tre aspetti del processo decisionale meritano un approfondimento: il significato dell'incertezza, della complessità e la relazione tra incertezza e complessità.

L'incertezza può essere ricondotta a due caratteri quali l'imprecisione e l'ambiguità. La prima è quasi connaturale in presenza di un contesto complesso che determina un approccio sfocato (fuzzy logic). L'obiettivo diventa il trattamento della complessità mediante la creazione di "riassunti" significativi pure nella loro imprecisione. La premessa è che gli elementi fondamentali nel ragionamento umano non sono i numeri definiti ma classi di oggetti nei quali vi è un passaggio graduale da appartenenza a non appartenenza mediante insiemi sfuocati, secondo una logica sfocata (Zadeh). Correlata all'incertezza vi è l'ambiguità dovuta al numero delle alternative possibili ed alle relazioni esistenti fra di esse. Alla base dell'incertezza si pone la complessità dei sistemi i quali se presentano forti imprecisioni e ambiguità possono velocemente condurre a situazioni di non trattabilità, occorre pertanto ridurre a tassi tollerabili al sistema questi fattori in modo tale da introdurre atteggiamenti di ambiguità virtuosa.

Bibliografia

- F. Buttignon, Le competenze aziendali, UTET, 1996;
- C. Carlsson, "Active Dss: Pursuing Some Limits in Decision Support", www.abo.fi, 1997;
- M. Crossan, R. White, H. Lane e L. Klus, "The improvising organization : Where planning meets opportunity", Organization Dynamics, 1996;
- S. Faccipieri, "Le decisioni aziendali tra calcolo e giudizio", in AA.VV. Il Governo delle imprese, CEDAM, 1992;
- J. March, "Ambiguità e contabilità : il legame elusivo tra informazione e decisione" e "Tecnologie dell'insensatezza", in J. March, Decisioni e organizzazioni, Il Mulino 1992;
- T. Marchant, "Cognitive maps and fuzzy implications", in European Journal of Operation Research, n.114, 1999.