

DECISION-MAKING

di *Renata Borgato**

Quando si parla di decision making si allude alla capacità di definire correttamente i problemi, di individuare le diverse opzioni di soluzione e di applicarle.

Tuttavia problem solving e decision making sono attività diverse che richiedono diverse abilità.

Il problem solving indica la capacità di identificare un problema e di individuare delle possibili soluzioni, attività diversa da quella di scegliere la soluzione da attuare, che costituisce uno step successivo al problem solving.

Il decision making viene attivato dall'attività di consapevolezza situazionale che identifica la presenza di cambiamenti in corso. La qualità dei processi decisionali è quindi direttamente influenzata dalla consapevolezza situazionale ma anche in questo caso le due competenze non sono sovrapponibili.

La valutazione della situazione è il processo attraverso cui vengono attivate un'indagine mirata e un'analisi dell'ambiente per tentare di dare un senso a una situazione nuova o alterata.

Le abilità di *Decision-Making* non si applicano solo nel contesto della sicurezza, ma sono necessarie a un più ampio campo di interventi a livello macro e micro, collettivo e personale. La loro applicazione in materia di sicurezza è particolarmente significativa nei settori ad alto rischio in cui i lavoratori devono essere operativi in condizioni di elevato stress e sotto forti pressioni di tempo.

Un qualunque processo di decisione si articola in quattro fasi principali: quella di:

1. valutazione della situazione o di definizione del problema;
2. identificazione delle opzioni disponibili. In questa fase occorre soppesare i costi e i benefici di ogni opzione;
3. selezione dell'opzione che presenti maggiori benefici e minori costi;
4. revisione dei risultati.

La competenza legata al *Decision-Making* è influenzata significativamente dalla conoscenza tecnica, dal livello di esperienza, dalla familiarità con la situazione e dall'abilità di risposta alle situazioni problematiche. È una delle competenze che si tende ad attribuire prevalentemente ai manager cioè a coloro che stabiliscono chi fa che cosa, quando, come, in quanto tempo ecc. e, in campo di salute e sicurezza, alle decisioni del RSPP che stila il Documento di valutazione del rischio e individua le misure di prevenzione o di protezione.



Per la sicurezza sono invece rilevanti anche molte delle decisioni di competenza del preposto. Ogni azione è infatti guidata da una decisione, e il preposto nello svolgimento delle sue mansioni ne assume molte. È lui che abitualmente per esempio distribuisce i compiti ai lavoratori, scegliendo quelli che ritiene più adatti. È ancora lui che, in presenza di adattamenti del lavoro (lavoro come fatto versus lavoro come immaginato), ne valuta le conseguenze in termini di rischio residuo o, ancora lui che, in base a diffusione e costanza degli aggiustamenti, valuta se e come detti adattamenti possano portare a un cambiamento del modo con cui il lavoro è stato progettato.

Inoltre, è il preposto che, più o meno consapevolmente, sceglie le modalità relazionali del gruppo cui sovrintende, le regole implicite ed esplicite che lo governano. Il preposto può anche, nell'ambito delle sue competenze e nei limiti dettati dalla tipologia

* Esperta di formazione

stessa delle decisioni, farle condividere e promuoverne un'applicazione convinta.

Poiché il *Decision-Making* è una competenza cognitiva, essa è influenzata da molti degli stessi fattori che interagiscono con la consapevolezza situazionale.

Tra gli elementi che hanno maggiori ricadute su questa capacità viene indicato lo stress con le diverse cause che lo determinano. Di conseguenza indirettamente si aumentano le probabilità che le decisioni vengano prese correttamente, quando si interviene con l'obiettivo di ridurre i fattori stressogeni. Se si aumenta complessivamente il senso di autoefficacia, si fanno sentire i diversi soggetti padroni del proprio lavoro e - più in generale - della propria vita, se si migliora il loro controllo sugli eventi e su se stessi e li si rende abili a rapportarsi plasticamente con la realtà, a reagire con resilienza alle difficoltà e a sviluppare la propria mindfulness si pongono i presupposti per scegliere soluzioni efficaci.

Contribuisce a effettuare scelte corrette anche la riduzione della fatica sia fisica che mentale, mentre influiscono negativamente sul successo dell'attività di *Decision-Making* l'esposizione a condizioni di lavoro penalizzanti, in particolare la presenza di rumore che contrasta la possibilità di concentrarsi e di riflettere serenamente.

Le interruzioni a loro volta compromettono la capacità di vagliare correttamente le opzioni e di scegliere. Particolarmente le capacità di *Decision-Making* si riducono drasticamente in presenza di multitasking. Come dimostra uno studio condotto dal National Institute of Mental Health il cervello umano non è in grado di concentrarsi su due compiti complessi contemporaneamente, impiega tempo per adattarsi, e ciò comporta un rallentamento generale delle

prestazioni e viene favorita la distrazione. Quando ci si concentra su più attività contemporaneamente, si diventa più suscettibili alle interruzioni esterne e alla dispersione dell'attenzione e risulta difficile approfondire le informazioni e analizzare i dettagli in modo accurato. Ciò può portare a una conoscenza superficiale delle questioni, compromettendo la qualità delle decisioni prese e della creatività espressa.

Altri fattori che possono influenzare la qualità del *Decision-Making* si associano alle differenze personali e alle attività relazionali tra colleghi.

Non esiste un metodo decisionale che sia valido in assoluto al momento di assumere una decisione. La prima differenza rilevante è tra le decisioni che vengono assunte individualmente e quelle collettive.

La decisione può essere assunta attraverso modalità differenti.

È importante effettuare strategicamente la scelta del metodo cui si ricorre e del processo che ha determinato tale scelta perché ciascuno di essi produce degli effetti e quindi ne deve essere valutata l'adeguatezza in relazione agli obiettivi che ci si pone.

Non esiste un metodo migliore di un altro, ciascuno di essi presenta dei punti di forza e debolezza e in base a queste caratteristiche può essere più o meno adatto al contesto.

Per assumere le decisioni, in letteratura sono indicati 4 metodi diversi:

- il metodo innescato dal riconoscimento (intuitivo),
- il metodo basato sulle regole,
- il metodo basato sulla comparazione di opzioni,
- il metodo creativo.

Associazione Ambiente e Lavoro organizza un corso di formazione in cui vengono illustrate le diverse modalità per assumere decisioni e i metodi per farlo.