

## Satisficing o optimizing? Analisi del trade-off

Di Gianmaria Borgonovo

La vita di tutti i giorni propone situazioni in cui un project manager deve effettuare scelte sulla base delle informazioni disponibili. Oggigiorno, la conoscenza a supporto delle decisioni si origina da un numero di fonti nemmeno immaginabile fino a poche decine di anni fa. L'avvento di Internet ha stravolto i paradigmi di ricerca delle informazioni, tanto da diventare la più immediata fonte di notizie da interrogare. Tuttavia, l'abbondanza di riferimenti informativi e la facilità di fruizione del mezzo si ripercuotono sulla qualità dell'informazione, che frequentemente risulta parziale o capziosa, a discapito dei risultati.

Gli strumenti di project management come gli archivi di **lessons learned**, spesso realizzati dall'individuo a dai gruppi di lavoro in cui lo stesso ha operato, si rivelano utili supporti poiché sono frutto della sua diretta esperienza o di suoi collaboratori. Tool di questo tipo incrementano la qualità delle decisioni, poiché consentono di indirizzare il processo decisionale e di interpretare il contesto in cui il project management deve operare.

Per circoscrivere il proprio ambito di lavoro, il decisore (o **decision maker**) deve anzitutto conoscere gli obiettivi del proprio operato e considerare i macro-fattori di tipo **contestuale** e **individuale** che influenzano le sue decisioni in un progetto. In particolare, i fattori di tipo **contestuale** rappresentano la percezione del contesto e la capacità di approccio ad un problema, mentre tra i fattori **individuali** si annoverano la capacità di discernimento, il carattere e lo schema comportamentale del decisore (aspettative, propensione al rischio, etc.).

Le due categorie di fattori sono componenti fondamentali del processo descritto, a cui è associato un modello decisionale, scelto dal soggetto nell'ambito dello spettro dei modelli a razionalità **assoluta** e **limitata**. La scelta di un modello razionale, mutuata da modelli economici sviluppati nel secolo scorso dal premio Nobel Herbert Simon, è in funzione della capacità dell'attore di prevedere e controllare le variabili relative al processo decisionale. Alla prima tipologia di modelli si associano criteri di tipo **euristico**, mentre alla seconda dei criteri di **ottimizzazione**.

	Razionalità assoluta	Razionalità limitata
Modello decisionale	Parametrico	Euristico
Conoscenza delle alternative decisionali	Completa	Incompleta
Confronto tra alternative	Simultaneo e sulla base di indicatori simili	Non simultaneo. Le conseguenze delle scelte non sono chiare
Disponibilità/reperimento delle informazioni	Gratuita e immediata	Può essere finanziariamente dispendiosa e time-consuming
Decisore	Unico e isolato. Nel suo contesto di azione, tempo e risorse informative sono illimitati	Termina la valutazione delle alternative quando scadono i tempi o la ricerca delle informazioni diventa troppo costosa
Alternativa scelta	Ottima, in senso assoluto	La più soddisfacente (satisficing) rispetto alle aspettative

Adottare criteri di ottimizzazione in un problema comune può rivelarsi piuttosto complicato e l'ostacolo legato alla parametrizzazione algoritmica induce il **decision maker** ad utilizzare modelli diversi rispetto a quello parametrico. Per questo motivo, il project manager può essere indotto a servirsi di soluzioni basate sulle proprie esperienze pregresse, nelle quali entra in gioco il concetto di soluzione **euristica**, ovvero basata su criteri meno rigorosi dal punto di vista matematico rispetto a quelli algoritmici.

Se però le circostanze lo consentono, partendo dalle informazioni disponibili, il project manager potrebbe attribuire dei pesi agli elementi che contribuiscono al conseguimento dei benefici del progetto che sta dirigendo. Tale parametrizzazione, seppur minima, getta le basi per la costruzione di un modello decisionale più strutturato, rispetto ad un modello puramente empirico e difficilmente capace di quantificare algoritmicamente i benefici legati alle possibili scelte.

Da questo punto di partenza, il modello a razionalità assoluta è ancora lontano, ma lo schema decisionale è perlomeno abbozzato. I fattori che contribuiscono alla definizione di un modello a razionalità assoluta sono la **disponibilità di un algoritmo di calcolo**, la **validazione degli assunti di partenza** e una **certa capacità computazionale**, legata ad una componente tecnologica (es: software, strumenti di rilevamento di dati).

Sulla base di quanto affermato, nel suo lavoro un project manager deve primariamente raggiungere gli obiettivi comunicati dagli sponsor di progetto, considerando il contesto in cui opera. Per questo motivo si rende necessario stabilire un confronto tra **soddisfacimento** ed **ottimizzazione** degli obiettivi prefissati.

**Soddisfare** significa approfondire il giusto sforzo per conseguire un obiettivo. Ciò implica che il project manager deve impegnarsi in modo equo per raggiungere la ricompensa prevista ed ottenibile. D'altro canto, **ottimizzare** significa trarre i massimi benefici possibili nell'ambito progettuale, minimizzando tempi e costi per raggiungere gli obiettivi prefissati.

I due termini sono tra loro contrapposti e propongono un confronto degno di riflessione per chi per professione deve effettuare scelte in più occasioni durante la propria giornata lavorativa.

È dunque possibile ricondurre il concetto di **ottimizzazione** a quello di **razionalità assoluta**, che implica la capacità dell'individuo di dirigere in modo lineare e perfettamente prevedibile la propria azione, controllando gli esiti del proprio agire e garantendosi soluzioni correttive, allorché si verificano imprevisti. Tramite questo modello, l'individuo è potenzialmente in grado di prevedere l'esito delle proprie azioni, in quanto sarebbe idealmente dotato di perfetta razionalità e informazioni sempre precise.

Al contrario, il modello **euristico** prevede che il decisore non possa fruire delle informazioni in maniera lineare ed esaustiva, escludendo di fatto la sua capacità di controllare tutte le variabili. Questa tipologia di modelli si associa al tema del **soddisfacimento** e di fatto induce il soggetto a valutare al meglio il dispiegamento delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi predefiniti.

In questo contesto, la tipologia dei mezzi a disposizione del decisore lo obbliga ad agire in modo cauto, limitando la creazione del numero di alternative decisionali analizzabili.

Nel suo modello di **razionalità limitata** (bounded rationality), Herbert Simon afferma che un attore esegue il filtraggio delle informazioni considerate meno importanti per caratterizzare il suo processo decisionale (1947). Infatti, ogni essere umano conosce solo un limitato set di alternative e possiede un limitato patrimonio di conoscenza. Per questo motivo, il processo di decision making può essere inteso come "Il processo tramite cui un attore seleziona l'alternativa più adatta da un gruppo di scelte che ha definito, considerando un set di informazioni che ha precedentemente filtrato nel suo processo cognitivo" (Simon, 1945-1957).

Il principale punto debole della teoria di Simon risiede nell'errata caratterizzazione della quantità di informazioni richieste dagli attori di un progetto. Ciascun attore è infatti considerato come non onnisciente, dato che conosce soltanto una parte delle alternative disponibili e le loro conseguenze.

In realtà, gli attori necessitano di conoscere più informazioni possibili per delineare diversi scenari durante il ciclo di vita di un progetto.

Nell'ambito della **razionalità limitata**, il decision maker razionale "cerca di soddisfare il corso delle azioni, o le azioni che sono buone a sufficienza" (Simon, 1956) sulla base delle informazioni di cui

dispone, evitando qualsiasi pretesa di ottimizzazione, cioè la massimizzazione dell'efficacia delle soluzioni ai problemi. Il modello di razionalità limitata è l'accettazione dei limiti cognitivi e l'esplicita adozione di un criterio decisionale meno stretto, paragonato a quello implicito nel modello razionale (Simon, 1947). Il suo valore è prescrittivo, poiché suggerisce di accettare la prima alternativa soddisfacente senza cercare alcun'altra ed il valore descrittivo ed esplicativo, poiché si assume che la scelta del decision maker non solo non è la migliore, ma può anche essere basata su analisi incomplete o errate.

Per questo motivo, alle decisioni dell'ambito della razionalità limitata è possibile associare il concetto di "**satisficing**", termine inglese che unisce i concetti di "soddisfare" (satisfy) e "a sufficienza" (suffice) e grazie a cui si comprende che spesso la scelta intrapresa da un decisore è la prima che gli consente di raggiungere gli obiettivi in tempi e modalità semplici. In conclusione, il concetto di satisficing è strettamente legato alla razionalità limitata.

Per esemplificare l'adozione dei modelli illustrati in precedenza, si può citare la pausa pranzo di un individuo. I suoi obiettivi principali sono nutrirsi, rispettare l'orario di rientro in ufficio, mentre un obiettivo secondario potrebbe essere mantenersi entro il budget di 10 Euro. Per fare ciò, il decisore dovrà scegliere un ristorante rapido da raggiungere e che garantisca prezzi modici. Se si provassero ad applicare i modelli a razionalità limitata ed assoluta a questo tipo di decisione, si otterrebbero i seguenti risultati:

- Secondo il modello a **razionalità limitata**, l'individuo sceglierà il primo ristorante che garantisca il soddisfacimento degli obiettivi appena elencati, che probabilmente non sarebbe né la tavola calda più vicina, né la meno costosa. Il risultato della sua scelta sarà dunque il ristorante "soddisfacente e con il giusto sforzo", ma non ottimale che gli consentirà di tornare al lavoro nei tempi previsti.
- Secondo il modello a **razionalità assoluta**, l'individuo dovrebbe eseguire una ricerca di tutti i ristoranti della sua area (e non solo) e raccogliere informazioni relative ai prezzi di ciascun locale. La scelta del luogo in cui pranzare potrebbe essere il risultato di un algoritmo supportato da tecnologia, che conferisca pesi agli indicatori di vicinanza e prezzo e che fornisca come output il ristorante "ottimo" per soddisfare le sue esigenze di puntualità e budget.

In questo contesto, un modello a **razionalità limitata** è il più immediato da utilizzare per il decisore, mentre in un ambito più complesso – quale la scelta dell'acquisto di una casa o di un'automobile – il framework decisionale dovrebbe appartenere o quantomeno avvicinarsi alla categoria della **razionalità assoluta**.

In conclusione, la scelta di adottare un modello di razionalità più o meno assoluta, richiede che il **decision maker** consideri tra gli altri i vincoli di tempi, costi, impatto della scelta sbagliata, tecnologia disponibile, politiche e strategia dell'organizzazione di riferimento. In base a questi fattori, si comprende che i project manager non possano aprioristicamente scegliere di adottare sempre un modello decisionale per tutti i contesti che si prospettano nel corso della propria carriera, o anche all'interno di uno stesso progetto.

La scelta del migliore modello decisionale per una specifica scelta deve coniugarsi con le contingenze progettuali ed il contesto attorno a cui verte ciascuna decisione.

## Riferimenti

- <http://www.hyperlabs.net/ergonomia/stilicognitivi/capitolo3/01.html>
- Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason (Herbert Simon, MIT Press), da Google Scholar:  
[https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=9CiwU28z6WQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=bounded+rationality+model&ots=GKZLbkdE3i&sig=WKWO669IUJLsc\\_7Ylwr8UETD-8Q#v=onepage&q=bounded%20rationality%20model&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=9CiwU28z6WQC&oi=fnd&pg=PA1&dq=bounded+rationality+model&ots=GKZLbkdE3i&sig=WKWO669IUJLsc_7Ylwr8UETD-8Q#v=onepage&q=bounded%20rationality%20model&f=false)
- Bounded Rationality (Herbert Simon)