

PERCORSO FORMATIVO — BUSINESS MANAGER

Dispensa 11

Leadership e Decision Making

Che cosa distingue un buon leader da un semplice capo, e come prendere decisioni più solide sotto pressione.

A cura di Marco Consiglio

Formatore e Course Director — Contenuti aggiornati al 2026

Indice

1. Introduzione e obiettivi didattici	3
2. Leadership e management: due dimensioni complementari	4
3. Gli stili di leadership e quando applicarli	6
4. Costruire la propria autorevolezza	9
5. I bias cognitivi nel processo decisionale	11
6. Decidere in condizioni di incertezza e pressione	13
7. Le decisioni collettive: quando e come coinvolgere il team	15
8. Imparare dalle decisioni, giuste e sbagliate	17
9. Caso pratico guidato	18
10. Glossario dei termini chiave	20
11. Checklist finale e autoverifica	21
12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026	22

1. Introduzione e obiettivi didattici

Questa dispensa prosegue il percorso Business Manager, approfondendo due temi strettamente collegati e già più volte richiamati nelle dispense precedenti: la leadership e il processo decisionale, qui trattati con un livello di profondità maggiore rispetto ai riferimenti introduttivi già presenti nella Dispensa 1 di questo percorso.

Se la gestione operativa, il controllo economico-finanziario e gli strumenti di negoziazione già presentati forniscono a un Business Manager gli strumenti tecnici del ruolo, la leadership rappresenta la capacità di orientare e ispirare le persone verso una direzione condivisa, mentre il decision making rappresenta la capacità di assumere decisioni solide anche in condizioni di incertezza, pressione temporale, o informazioni incomplete — condizioni tutt'altro che rare nella pratica manageriale quotidiana.

A chi si rivolge questa dispensa

Si rivolge a chi ha seguito le dispense precedenti di questo percorso e desidera approfondire, partendo dai concetti già introdotti, le competenze di leadership e di processo decisionale necessarie a un Business Manager maturo.

Obiettivi di apprendimento

1. Comprendere la distinzione, e la complementarità, tra leadership e management;
2. Conoscere i principali stili di leadership e i contesti in cui ciascuno risulta più efficace;
3. Comprendere come si costruisce l'autorevolezza di un manager nel tempo;
4. Riconoscere i principali bias cognitivi che possono compromettere la qualità delle decisioni;
5. Saper decidere con maggiore solidità in condizioni di incertezza e pressione temporale;
6. Comprendere quando e come coinvolgere il team nelle decisioni, e come imparare sistematicamente dalle decisioni passate.

2. Leadership e management: due dimensioni complementari

Un punto di partenza concettuale importante, spesso frainteso, riguarda la distinzione tra leadership e management, due dimensioni distinte ma complementari del ruolo di un Business Manager, nessuna delle due sufficiente da sola a garantire un'efficace guida dell'organizzazione.

Che cosa distingue le due dimensioni

- Il management riguarda la pianificazione, l'organizzazione e il controllo: gli strumenti tecnici già ampiamente presentati nelle dispense precedenti di questo percorso (budget, processi, struttura organizzativa);
- La leadership riguarda l'ispirazione di una visione condivisa, la motivazione delle persone, e la capacità di guidare il cambiamento, elementi più legati alla dimensione relazionale ed emotiva del ruolo.

Perché entrambe le dimensioni sono necessarie

Un Business Manager che eccelle nel management ma è privo di capacità di leadership rischia di gestire efficacemente i processi esistenti, senza però riuscire a ispirare il proprio team verso obiettivi ambiziosi o a guidare efficacemente momenti di cambiamento significativo. Un Business Manager che eccelle nella leadership ma è privo di solide competenze di management rischia di generare entusiasmo e visione, senza però la capacità organizzativa di tradurli in risultati concreti e misurabili.

Un equilibrio da costruire consapevolmente

Management	Leadership
Pianifica e organizza (Dispense 2, 4, 5)	Ispira una visione condivisa
Controlla e misura (Dispensa 4)	Motiva e sviluppa le persone (Dispensa 6)
Risolve problemi operativi (Dispensa 8)	Guida il cambiamento (Dispensa 9)
Gestisce la complessità	Gestisce l'incertezza e l'ambiguità

Un principio spesso citato nella letteratura manageriale: il management assicura che le cose vengano fatte bene, la leadership assicura che si stiano facendo le cose giuste — un parallelo diretto con la distinzione tra efficienza ed efficacia già presentata nella Dispensa 8 di questo percorso a proposito della gestione operativa. Un Business Manager completo sviluppa consapevolmente entrambe le dimensioni, riconoscendo quando la situazione richiede prevalentemente l'una o l'altra.

3. Gli stili di leadership e quando applicarli

Presentiamo ora alcuni stili di leadership riconosciuti nella pratica manageriale, con l'obiettivo non di identificare uno stile "migliore" in assoluto, ma di comprendere quale stile risulti più efficace in funzione del contesto specifico, del team, e della situazione affrontata.

Lo stile direttivo

Il leader definisce con chiarezza obiettivi e modalità operative, lasciando limitato spazio di autonomia ai collaboratori. Risulta particolarmente efficace in situazioni di emergenza, con team poco esperti, o quando è necessaria una rapida uniformità di comportamento.

Lo stile partecipativo

Il leader coinvolge attivamente il team nella definizione di obiettivi e modalità operative, favorendo un maggiore senso di appartenenza e responsabilità condivisa. Risulta particolarmente efficace con team esperti e motivati, e per decisioni che beneficiano di prospettive diverse.

Lo stile delegante

Il leader affida ampia autonomia decisionale ai collaboratori, intervenendo prevalentemente per fornire supporto su richiesta. Risulta particolarmente efficace con collaboratori altamente esperti e affidabili, secondo la logica di delega progressiva già presentata nella Dispensa 5 di questo percorso.

Lo stile trasformativo

Il leader ispira il team attraverso una visione di ampio respiro, stimolando un impegno che va oltre la sola esecuzione di compiti definiti. Risulta particolarmente efficace in momenti di cambiamento significativo o di ridefinizione strategica, secondo quanto già accennato nella Dispensa 2 di questo percorso a proposito della pianificazione strategica.

Un modello di leadership situazionale

Un modello ampiamente utilizzato nella pratica manageriale, la leadership situazionale, suggerisce che lo stile più efficace dipenda dal livello di competenza e di motivazione (o "maturità") del collaboratore specifico rispetto al compito specifico: uno stile più direttivo risulta appropriato per collaboratori con bassa competenza sul compito, indipendentemente dalla loro motivazione, mentre uno stile più delegante risulta appropriato per collaboratori con elevata competenza ed elevata motivazione.

Un principio pratico

Un Business Manager maturo non applica uno stile di leadership uniforme a tutto il team e a tutte le situazioni, ma adatta consapevolmente il proprio approccio in funzione del collaboratore specifico e

del compito specifico: lo stesso collaboratore può richiedere uno stile più direttivo su un compito nuovo e uno stile più delegante su un compito in cui ha già dimostrato piena padronanza.

4. Costruire la propria autorevolezza

Un tema di particolare rilevanza, specie per chi affronta per la prima volta un ruolo di guida (già accennato nella Dispensa 6 di questo percorso a proposito della transizione da collega a responsabile), riguarda come costruire nel tempo una reale autorevolezza presso il proprio team, distinta dalla sola autorità formale conferita dal ruolo gerarchico.

La differenza tra autorità e autorevolezza

- L'autorità è il potere formale conferito da una posizione gerarchica, che garantisce obbedienza formale ma non necessariamente un impegno genuino;
- L'autorevolezza è il riconoscimento genuino, da parte del team, della competenza, dell'integrità e del giudizio del proprio responsabile, che genera un impegno che va oltre la sola obbedienza formale.

Gli elementi che costruiscono l'autorevolezza nel tempo

1. La competenza dimostrata: non necessariamente la competenza tecnica più elevata in assoluto in ogni ambito, ma una solida comprensione dei problemi affrontati dal team e la capacità di prendere decisioni ragionate;
2. La coerenza tra parole e comportamenti: un manager che chiede al proprio team standard che non rispetta personalmente perde rapidamente credibilità;
3. L'equità nel trattamento delle persone, già discussa nella Dispensa 6 di questo percorso, particolarmente rilevante nella percezione di legittimità di un leader;
4. La capacità di assumersi la responsabilità, sia dei successi (condividendoli con il team) sia degli insuccessi (senza scaricarli sui collaboratori), un tema approfondito nel capitolo 8 di questa dispensa;
5. La disponibilità ad ascoltare e, quando appropriato, a cambiare idea di fronte a evidenze o argomentazioni convincenti, senza percepire questo come una perdita di autorità.

L'autorevolezza si costruisce, non si impone

Un errore frequente, specie in chi affronta per la prima volta un ruolo di guida, è tentare di costruire autorevolezza attraverso comportamenti che enfatizzano artificialmente la propria posizione gerarchica (un tono eccessivamente formale, un distacco relazionale non necessario). L'autorevolezza reale si costruisce nel tempo attraverso comportamenti coerenti e competenza dimostrata, non attraverso segnali esteriori di status che, se non supportati da comportamenti coerenti, generano piuttosto scetticismo che rispetto genuino.

Il ruolo specifico dell'esperienza pregressa

Come già osservato in altri capitoli di questo percorso, chi arriva al ruolo manageriale con una lunga esperienza professionale pregressa dispone spesso di un vantaggio specifico nella costruzione dell'autorevolezza: la credibilità che deriva da anni di esperienza concreta, se comunicata con equilibrio e senza arroganza, viene tipicamente riconosciuta più rapidamente dal team rispetto a un'autorevolezza che deve essere costruita interamente da zero da un manager più giovane e meno esperto.

5. I bias cognitivi nel processo decisionale

Riprendendo e approfondendo il processo decisionale già presentato nella Dispensa 1 di questo percorso, dedichiamo ora un capitolo specifico ai bias cognitivi: le distorsioni sistematiche del pensiero che, se non riconosciute, possono compromettere silenziosamente la qualità delle decisioni manageriali, anche di manager esperti e ben intenzionati.

Il bias di conferma (confirmation bias)

La tendenza a cercare, interpretare e ricordare informazioni che confermano le proprie convinzioni preesistenti, trascurando o sottovalutando informazioni che le contraddicono. Un Business Manager convinto che una determinata strategia sia efficace tenderà a notare più facilmente le evidenze favorevoli e a minimizzare quelle sfavorevoli.

Il bias dell'ancoraggio

Già incontrato nella Dispensa 10 di questo percorso a proposito della negoziazione, questo bias influisce anche sulle decisioni individuali: la prima informazione ricevuta (ad esempio una prima stima di costo) tende a influenzare sproporzionatamente le valutazioni successive, anche quando ulteriori informazioni suggeriscono che la stima iniziale fosse imprecisa.

L'eccesso di sicurezza (overconfidence)

La tendenza sistematica a sopravvalutare l'accuratezza delle proprie previsioni e la propria capacità di controllo su eventi in realtà soggetti a significativa incertezza, che può portare a una pianificazione eccessivamente ottimistica, già accennata nella Dispensa 2 di questo percorso a proposito della pianificazione a scenari.

L'avversione alla perdita (loss aversion)

La tendenza a percepire una perdita come psicologicamente più intensa di un guadagno equivalente, che può portare a decisioni eccessivamente prudenti per evitare rischi, anche quando l'analisi razionale suggerirebbe un'assunzione di rischio proporzionata al potenziale beneficio.

Il bias del costo affondato (sunk cost fallacy)

La tendenza a continuare un'iniziativa già intrapresa solo perché vi sono già state investite risorse significative, anche quando l'analisi razionale delle prospettive future suggerirebbe di interromperla: le risorse già investite, dal punto di vista di una decisione razionale orientata al futuro, non dovrebbero influenzare la valutazione delle opzioni disponibili da questo momento in avanti.

Come proteggersi dai bias cognitivi

Nessuno è immune dai bias cognitivi, inclusi manager esperti e consapevoli della loro esistenza. Alcune contromisure pratiche: cercare attivamente informazioni che contraddicano la propria ipotesi iniziale, non solo quelle che la confermano; coinvolgere persone con prospettive diverse prima di decisioni rilevanti; introdurre una pausa di riflessione prima di decisioni importanti, specie quando ci si sente sotto pressione temporale; e, per decisioni di particolare rilievo, chiedersi esplicitamente "quale bias potrebbe star influenzando questa mia valutazione?".

6. Decidere in condizioni di incertezza e pressione

Applicando in chiave pratica quanto presentato nel capitolo precedente, affrontiamo ora come un Business Manager può decidere con maggiore solidità in condizioni di incertezza e pressione temporale, situazioni frequenti nella pratica manageriale quotidiana.

Distinguere le decisioni reversibili da quelle irreversibili

Un principio pratico particolarmente utile, spesso richiamato nella letteratura manageriale recente, distingue tra decisioni reversibili (che possono essere corrette relativamente facilmente se si rivelano sbagliate) e decisioni irreversibili (che comportano conseguenze difficili o impossibili da annullare). Per le decisioni reversibili, è spesso preferibile decidere rapidamente e correggere il tiro se necessario, secondo la stessa logica di sperimentazione controllata già incontrata nella Dispensa 8 di questo percorso a proposito del miglioramento dei processi. Per le decisioni irreversibili, è invece opportuno dedicare maggiore tempo e cautela alla valutazione, prima di procedere.

Il valore della soglia di "abbastanza buono"

In condizioni di pressione temporale, un errore frequente è la ricerca di una soluzione perfetta, che richiede tempo talvolta non disponibile. Un principio pratico, spesso definito "soddisfacimento" (satisficing) in contrapposizione alla "massimizzazione", suggerisce di individuare una soglia di qualità della decisione sufficiente per il contesto specifico, procedendo con la prima opzione che la raggiunge, piuttosto che continuare a cercare un'opzione teoricamente ottimale a costo di ritardi eccessivi.

Un metodo pratico per decisioni sotto pressione

6. Chiedersi se la decisione sia realmente urgente quanto percepito, o se esista effettivamente margine per un breve approfondimento;
7. Identificare rapidamente le due o tre opzioni più plausibili, senza pretendere di esplorare esaustivamente ogni alternativa possibile;
8. Applicare la distinzione tra decisioni reversibili e irreversibili già presentata, calibrando il tempo dedicato alla decisione di conseguenza;
9. Consultare rapidamente, se possibile anche solo con una breve chiamata, una persona di fiducia con una prospettiva complementare alla propria;
10. Decidere, documentare brevemente il ragionamento seguito (utile anche per l'apprendimento futuro, come approfondito nel capitolo 8), e monitorare gli esiti.

Un principio di equilibrio: la pressione temporale non giustifica decisioni impulsive prive di alcuna riflessione, ma nemmeno un perfezionismo paralizzante che, di fatto, equivale a non decidere affatto, con conseguenze spesso peggiori di una decisione imperfetta ma tempestiva. Un Business Manager maturo sviluppa, con l'esperienza, un giudizio calibrato su

quanto tempo dedicare a ciascuna decisione in funzione della sua reale rilevanza e reversibilità.

7. Le decisioni collettive: quando e come coinvolgere il team

Riprendendo il tema della delega e del coinvolgimento già presentato in diverse dispense precedenti di questo percorso, affrontiamo ora specificamente quando e come un Business Manager dovrebbe coinvolgere il proprio team nel processo decisionale, distinguendo situazioni in cui questo coinvolgimento è realmente vantaggioso da situazioni in cui una decisione individuale rapida è preferibile.

I vantaggi del coinvolgimento collettivo

- Accesso a informazioni e prospettive che il solo manager potrebbe non possedere, specie per decisioni che riguardano dettagli operativi meglio conosciuti da chi opera direttamente sul campo;
- Maggiore adesione e impegno verso la decisione finale, quando le persone coinvolte percepiscono di aver contribuito realmente al processo, non solo di essere state formalmente consultate;
- Riduzione del rischio di bias individuali del solo decisore, attraverso il confronto con prospettive diverse, secondo quanto già presentato nel capitolo 5.

I limiti del coinvolgimento collettivo

- Richiede più tempo rispetto a una decisione individuale, non sempre disponibile in situazioni di urgenza;
- Può generare il rischio di "pensiero di gruppo" (groupthink), in cui il desiderio di consenso all'interno del gruppo prevale sulla valutazione critica delle opzioni disponibili, specie in team con una cultura che scoraggia il dissenso;
- Non tutte le decisioni beneficiano realmente di un maggiore coinvolgimento: alcune decisioni tecniche molto specialistiche, o decisioni che richiedono una rapida uniformità di azione, sono spesso meglio gestite con un approccio più direttivo.

Un criterio pratico per decidere quando coinvolgere il team

11. Il team possiede informazioni rilevanti che il manager non ha? Se sì, il coinvolgimento aggiunge valore informativo reale;
12. L'adesione del team alla decisione è cruciale per la sua efficace attuazione? Se sì, il coinvolgimento facilita l'implementazione successiva;
13. È disponibile tempo sufficiente per un processo collettivo, senza compromettere la tempestività necessaria? Se no, una decisione individuale rapida può essere preferibile, salvo poi comunicare con chiarezza le ragioni della decisione presa, secondo i principi di comunicazione già presentati nella Dispensa 6 di questo percorso.

Prevenire il pensiero di gruppo

Per prevenire il rischio di pensiero di gruppo, alcune tecniche pratiche includono: assegnare esplicitamente a una persona il ruolo di "avvocato del diavolo", incaricata di sollevare obiezioni anche quando il gruppo sembra orientato verso un consenso rapido; raccogliere le opinioni individuali prima della discussione collettiva, per evitare che le prime opinioni espresse influenzino eccessivamente quelle successive; e, per decisioni particolarmente rilevanti, coinvolgere anche una prospettiva esterna al gruppo abituale, meno soggetta alle dinamiche interne consolidate.

8. Imparare dalle decisioni, giuste e sbagliate

Concludiamo la parte teorica di questa dispensa con un tema spesso trascurato nella pratica manageriale: la capacità di imparare sistematicamente dalle proprie decisioni passate, sia quelle rivelatesi efficaci sia quelle rivelatesi errate, trasformando l'esperienza in un reale patrimonio di apprendimento nel tempo.

Perché non basta "avere esperienza"

Un equivoco frequente è ritenere che l'esperienza, in sé, generi automaticamente un miglioramento del giudizio decisionale nel tempo. In realtà, senza una riflessione esplicita e strutturata sulle decisioni passate, l'esperienza può consolidare abitudini e convinzioni anche quando queste si sono rivelate inefficaci, semplicemente perché non è mai stata condotta un'analisi critica degli esiti.

La revisione post-decisione (after action review)

Una tecnica strutturata, mutuata da contesti militari e successivamente adottata ampiamente in ambito manageriale, consiste nel condurre una breve revisione dopo decisioni rilevanti, ponendo alcune domande semplici ma efficaci: che cosa ci si aspettava che accadesse? Che cosa è effettivamente accaduto? Quali sono state le principali cause degli scostamenti tra attese e risultati effettivi? Che cosa si può imparare per decisioni future simili?

Distinguere decisioni sbagliate da decisioni con esito sfavorevole

Un principio importante, spesso frainteso, è che una decisione presa correttamente, sulla base delle informazioni disponibili al momento e con un processo ragionato, può comunque produrre un esito sfavorevole, per fattori imprevedibili o per la naturale incertezza insita in molte situazioni. Viceversa, una decisione presa con un processo superficiale o affrettato può occasionalmente produrre un esito favorevole, per pura fortuna. Un buon Business Manager valuta la qualità del proprio processo decisionale, non solo l'esito ottenuto, evitando sia un'eccessiva autocritica per decisioni ben ponderate ma sfortunate, sia un'eccessiva compiacenza per decisioni fortunate ma mal ponderate.

Costruire una cultura dell'apprendimento, non della colpa

Un Business Manager che affronta gli errori propri e del team con curiosità genuina — "che cosa possiamo imparare da questo?" — piuttosto che con un approccio punitivo orientato esclusivamente a trovare un colpevole, costruisce nel tempo un ambiente in cui le persone si sentono più libere di segnalare tempestivamente problemi ed errori, elemento essenziale per un apprendimento organizzativo reale, secondo principi già incontrati in altri percorsi di questa collana a proposito della cultura della sicurezza e della prevenzione del rischio.

Un principio di sintesi per l'intera dispensa

Leadership e decision making, come le altre competenze presentate in questo percorso, si sviluppano con metodo e pratica riflessiva, non solo con l'esperienza accumulata in modo passivo. Un Business Manager che coltiva consapevolmente questi strumenti — comprendere quando applicare quale stile di leadership, riconoscere i propri bias cognitivi, decidere con equilibrio tra tempestività e ponderazione, coinvolgere il team quando realmente utile, e imparare sistematicamente dalle proprie decisioni — costruisce nel tempo un giudizio manageriale sempre più solido e affidabile.

9. Caso pratico guidato

Concludiamo la parte teorica con un caso pratico semplificato, che applica gli strumenti presentati in questa dispensa.

Il contesto

Il Business Manager di una divisione commerciale deve decidere, in tempi ristretti a causa di un'opportunità con scadenza imminente, se accettare un ordine di importo significativo da un nuovo cliente che richiede condizioni di pagamento più estese rispetto agli standard abituali dell'organizzazione.

Passo 1 — Riconoscere il bias potenzialmente in gioco

Applicando i principi del capitolo 5, il Business Manager riconosce di essere probabilmente soggetto a un eccesso di ottimismo, essendo l'ordine particolarmente attraente in termini di volume, e si impone consapevolmente di verificare con maggiore rigore gli aspetti di rischio, in particolare la solidità finanziaria del nuovo cliente.

Passo 2 — Valutare reversibilità e urgenza reale

Applicando i principi del capitolo 6, il Business Manager valuta che la decisione è parzialmente reversibile (è possibile richiedere garanzie aggiuntive o un pagamento anticipato parziale) e verifica con il cliente se la scadenza comunicata sia realmente rigida, ottenendo così qualche giorno aggiuntivo per un approfondimento più solido.

Passo 3 — Coinvolgere le prospettive rilevanti

Applicando i principi del capitolo 7, viene rapidamente consultato il responsabile amministrativo per una verifica sulla solidità finanziaria del cliente, apportando un'informazione rilevante che il solo Business Manager non possedeva.

Passo 4 — Decidere con un compromesso ponderato

Sulla base delle informazioni raccolte, il Business Manager decide di accettare l'ordine ma con una condizione intermedia rispetto alla richiesta originale del cliente: un pagamento parzialmente anticipato, che riduce il rischio senza precludere l'opportunità commerciale, applicando lo stesso principio di soluzione integrativa già presentato nella Dispensa 10 di questo percorso a proposito della negoziazione.

Passo 5 — Documentare e imparare dall'esito

Applicando i principi del capitolo 8, il Business Manager annota brevemente il ragionamento seguito e le informazioni raccolte, programmando una breve revisione a distanza di alcuni mesi

per verificare se la decisione presa si sia rivelata corretta, un'evidenza utile per future decisioni simili.

Che cosa insegna questo caso

Il caso mostra come, anche sotto pressione temporale, sia possibile applicare un processo decisionale strutturato — riconoscere i propri bias, valutare reversibilità e urgenza reale, coinvolgere prospettive rilevanti, trovare soluzioni di compromesso ponderate — senza cedere né a una decisione impulsiva né a una paralisi decisionale, integrando in un'unica situazione pratica molti degli strumenti presentati in questa dispensa.

10. Glossario dei termini chiave

Come per le dispense precedenti di questo percorso, riportiamo un glossario di sintesi dei principali termini introdotti.

Leadership situazionale	Modello secondo cui lo stile di leadership più efficace dipende dal livello di competenza e motivazione del collaboratore rispetto al compito specifico.
Autorevolezza	Riconoscimento genuino, da parte del team, della competenza, integrità e giudizio di un responsabile, distinto dalla sola autorità formale.
Bias di conferma	Tendenza a cercare e valorizzare informazioni che confermano le proprie convinzioni preesistenti.
Sunk cost fallacy (costo affondato)	Tendenza a continuare un'iniziativa solo perché vi sono già state investite risorse, indipendentemente dalle prospettive future.
Satisficing	Approccio decisionale che cerca una soluzione sufficientemente buona per il contesto, piuttosto che la soluzione teoricamente ottimale.
Groupthink (pensiero di gruppo)	Fenomeno per cui il desiderio di consenso in un gruppo prevale sulla valutazione critica delle opzioni disponibili.
After action review	Tecnica strutturata di revisione post-decisione, che confronta attese e risultati effettivi per trarre insegnamenti.

11. Checklist finale e autoverifica

Come per le dispense precedenti, dedichiamo un momento all'autoverifica personale prima di proseguire.

Domande di autoverifica

14. Sapresti spiegare la differenza tra leadership e management, con un esempio?
15. Ricordi i quattro stili di leadership presentati e in quali contesti risultano più efficaci?
16. Sapresti distinguere autorità e autorevolezza?
17. Ricordi almeno tre bias cognitivi che possono compromettere una decisione manageriale?
18. Sapresti spiegare la differenza tra decisioni reversibili e irreversibili, e come questa distinzione orienta il tempo da dedicare a una decisione?
19. Ricordi che cos'è un'after action review e a cosa serve?

Come procedere

Se le risposte sono arrivate con sicurezza, si può proseguire con la Dispensa 12, dedicata alla gestione del cambiamento organizzativo. In caso di incertezza, si consiglia di rileggere i capitoli corrispondenti, in particolare quelli relativi ai bias cognitivi e alla leadership situazionale.

12. Riferimenti e risorse aggiornate al 2026

Per approfondimenti autonomi, si segnalano alcune categorie di risorse utili:

- Pubblicazioni di riferimento su leadership, in particolare i lavori sui modelli di leadership situazionale;
- Pubblicazioni divulgative sui bias cognitivi e sulla psicologia del giudizio e della decisione;
- Percorsi di formazione executive specificamente dedicati a leadership e decision making;
- Il confronto con un mentore o coach professionale, particolarmente utile per uno sviluppo personalizzato delle competenze di leadership.

Chiusura della Dispensa 11

Con questa dispensa prosegue il percorso Business Manager, approfondendo leadership e decision making. La dispensa successiva affronterà la gestione del cambiamento organizzativo, tema che riprende e sviluppa ulteriormente molti degli elementi già presentati in questa e nelle precedenti dispense del percorso.

Marco Consiglio

Formatore e Course Director — 2026