Raffaello Cortina Editore
Settimanale
20-11-2022
Pagina 6/7
Foglio 1 / 2
CORRIERE DELLA SERA laLettura
Tiratura: 230.062
Diffusione: 261.691
www.ecostampa.it

Scienze cognitive Olivier Sibony analizza le cause degli errori, ma trascura alcuni rimedi

Distorsioni che inducono a sbagliare

di RICCARDO VIALE

Molti anni fa, durante le riunioni a Varsavia per l'apertura della sede della Central European University, George Soros, il finanziere americano di origine ungherese, mi raccontò alcuni segreti dell'architettura decisionale del suo *hedge fund*. Da buon seguace di Karl Popper alla London School of Economics e da buon conoscitore della psicologia umana, la sua preoccupazione principale era che le decisioni di investimento del suo *board* fossero viziate da unanimismo di facciata, da mancanza di spirito critico e da ricerca soltanto di dati a conferma dell'ipotesi in discussione. In questo modo non venivano testati i reali punti di forza e debolezza con il rischio di fare investimenti fallimentari.

Come evitare questo pericolo? Soros introdusse un accorgimento che dette subito i suoi frutti: la presenza nelle riunioni di un consulente che avesse le funzioni di «avvocato del diavolo» o, per dirla *à la* Popper, di promotore di un approccio «falsificazionista» alle tesi prevalenti. Come ci ha spiegato Popper, i dati a conferma di un'ipotesi si trovano facilmente, ma non ci dicono molto su di essa. Se vogliamo sapere quanto sia valida indaghiamo sui fatti che possono smentirla.

Soros aveva capito come un'organizzazione aziendale fosse soggetta a molti trabocchetti nei suoi processi decisionali. Il saggio di Olivier Sibony *Stai per commettere un terribile errore!* — pubblicato da Raffaello Cortina e uscito di recente in libreria — illustra in modo completo e persuasivo tutti i meccanismi comportamentali che minacciano il buon funzionamento di una organizzazione. Sibony, che ha collaborato recentemente con Daniel Kahneman, è consapevole di tutte le distorsioni e dei *bias* (i pregiudizi) che caratterizzano le decisioni umane e che sono l'oggetto di studio in questi ultimi sessant'anni da parte dell'economia comportamentale.

Quelli che vengono considerati errori automatici nella stima delle probabilità di un evento o nella massimizzazione della propria utilità nelle decisioni sono stati soprattutto studiati a livello individuale. Si è riscontrato che spesso l'individuo non si accorge del *bias* (un fenomeno che Kahneman chiama «*bias* del punto cieco») e che, quando se ne accorge, facilmente ci ricade in situazioni simili. La presenza di queste distorsioni individuali in una organizzazione genera effetti subottimali nelle scelte soprattutto di investimento e strategiche. Si cercano dati a conferma della tesi in discussione e non si generano e analizzano criticamente alternative rilevanti; ci si illude in modo iper ottimistico di avere la fortuna dalla propria parte; si tende ad avere una avversione al rischio per i progetti innovativi (i manager tendono a rifiutare un nuovo progetto che abbia dal 19 per cento in su di probabilità di fallire); si rimane prigionieri dello status quo e dell'inerzia nella scarsa reattività a pericoli potenziali sul mercato da parte di concorrenti e così via.

Come fare a neutralizzare queste distorsioni? La risposta è simile a quella data da Richard Thaler e Cass Sunstein con il concetto di *nudge* per le politiche pubbliche. Creare architetture delle decisioni, o in altre parole ambienti organizzativi che spingano i manager di un'azienda ad agire in modo meno distorto. Il libro analizza clamorosi fallimenti industriali come la miopia e la mancanza di visione prospettica di Blockbuster rispetto alla proposta innovativa di collaborazione di Netflix; l'inerzia del management della Polaroid a cavalcare la rivoluzione digitale dopo la messa in guardia del suo amministratore delegato Gary DiCamillo; l'escalation irrazionale di General Motors nel 1983 a sostenere con un impegno finanziario crescente la divisione fallimentare Saturn.

L'insegnamento che ci offrono questi casi è che per evitarli si deve realizzare un intervento a due fasi. La prima è la necessità di compiere un'analisi empirica sulle tendenze dell'organizzazione a incorrere in *bias* ricorrenti e cadere in trappole decisionali. In altre parole un'analisi a cui potrei dare il nome di «audit comportamentale». La seconda è di cercare di ridefinire ambiente e architettura decisionale introducendo una serie di tecniche (40 nel libro) che possano evitare o

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.
005345
L'ECO DELLA STAMPA LEADER IN MEDIA INTELLIGENCE
Raffaello Cortina

Raffaello Cortina Editore

CORRIERE DELLA SERA laLettura

www.ecostampa.it

almeno attenuare le distorsioni. Le tre stelle polari di queste tecniche saranno lo stimolo al dialogo collaborativo fra i manager, la valorizzazione di punti di vista divergenti e critici e il miglioramento della dinamicità e dell'apprendimento organizzativo.

Sibony sviluppa le sue analisi all'interno del *mainstream* dell'economia comportamentale. Ciò che lo caratterizza è l'adesione alle norme della razionalità economica, che, come è noto, valgono soltanto in condizioni di rischio. Facendo così non dà il giusto peso a un aspetto importante dell'ambiente decisionale, la sua frequente dimensione di incertezza. In queste situazioni risulta più adattivo il principio *less is more* e l'uso di semplici euristiche, spesso su base intuitiva, che possono portare anche a errori rispetto alle prescrizioni economiche, ma che risultano essere soluzioni adattive. Il gruppo della «razionalità ecologica» capeggiato da Gerd Gigerenzer ci ha fornito molti esempi di questo approccio in ambito aziendale. Peccato che Sibony non vi faccia esplicito riferimento.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

OLIVIER SIBONY
Stai per commettere un terribile errore! Come evitare le trappole del pensiero
Traduzione di Riccardo Mazzeo
RAFFAELLO CORTINA
Pagine 336, € 24

Il dibattito delle idee
Capo espiatorio
La tentazione di consegnarsi al leader forte
Distorsioni che inducono a sbagliare

LA POSTA DEL FUTURE MAESTRO DEGLI INGANNI

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

005345

L'ECO DELLA STAMPA®
LEADER IN MEDIA INTELLIGENCE