Settimanale
17-09-2022
Pagina 16
Foglio 1 / 2

Raffaello Cortina Editore

tuttolibri

www.ecostampa.it

PENSIERO STRATEGICO

John Wayne è forte e sicuro di sé ma cade in ogni imboscata della sua mente

Esperto di processi decisionali, Olivier Sibony mette in guardia dai "bias" cognitivi che ci portano a sbagliare
Quaranta tecniche per stabilire cosa fare evitando di finire in trappola (spesso senza rendersene conto)

NICLA PANCIERA

Se siamo così stupidi, come abbiamo fatto ad andare sulla Luna? Così sbotta lo scettico delle scienze cognitive e comportamentali, cadendo proprio in una di quelle trappole di cui è stanco di sentir parlare. Sulla Luna, infatti, è andata la Nasa: un'organizzazione supplisce in vari modi alle carenze del singolo, che ad esempio non avrà mai ragione dei suoi propri *bias* ma potrà solo ambire a ridurne l'influenza sulla propria condotta. Ne va del successo delle scelte che compie.

Olivier Sibony è docente di pensiero strategico e processi decisionali all'École des hautes études commerciales de Paris. Il suo *Stai per commettere un terribile errore!* non è uno dei numerosi saggi sui pregiudizi cognitivi: la sua analisi parte dalla constatazione che compiamo tutti errori identici ed è corredata da un'infinità di casi studio, alcuni raccolti direttamente dall'autore che è anche un consulente aziendale, e finisce col suggerire delle tecniche per evitare di cadere in trappola, spesso senza rendersene conto.

Si tratta di sbagli frequenti e prevedibili, compiuti anche nei contesti lavorativi, magari da titani del business che, ciononostante, cadono platealmente in errore. Non è, infatti, una questione di intelligenza o di competenze, come dimostra il fatto che la semplice nomina di una nuova figura ai vertici di rado salva l'azienda. Nessuno è al riparo dai difetti del pensiero che inficiano le capacità di scelta.

Sibony offre una tassonomia, elencando cinque famiglie: i *bias* del riconoscimento di schemi, i *bias* orientati all'azione, quelli dell'inerzia, sociali e, infine, dell'interesse personale. La prima include i notissimi *bias* di conferma, per cui prestiamo più attenzione a quanto supporta la nostra ipotesi di partenza, e l'errore di attribuzione, per cui attribuiamo successi e fallimenti al ruolo degli individui sottostimando caso e fortuna, e quello dello story telling per cui prendiamo delle enormi cantonate semplicemente collegando dei fatti in modo coerente, ma errato. Tra quelli del terzo tipo, c'è l'escalation dell'impegno: in caso di corso di azione perdente, invece di abbandonarlo o restare inerziali, aumentiamo le risorse stanziate nella speranza che le perdite già subite non siano state invano. Tali costosi vicoli ciechi sono molto evidenti in guerra e nelle operazioni finanziarie.

Dopodiché, c'è sempre stato chi cerca di sfruttare i nostri *bias*, è il modo più antico di fare affari, oggi chiamato marketing comportamentale. Li si può cavalcare anche a fin di bene, come nel caso del cosiddetto *nudge*, o condizionamento implicito, col quale lo stato cerca di influenzare le scelte, invece di imporle, presentando opportunamente le opzioni possibili. Il Regno Unito, per primo, lo ha adottato come strumento politico, istituendo il Behavioral Insight Team, chiamato anche Nudge Unit.

I *bias* sono inevitabili e non possiamo liberarcene come fossero dei chili di troppo. Correggerli è problematico, in primo luogo perché siamo ciechi all'evidenza ma anche alla nostra stessa cecità. Inoltre, allenarsi ad evitarne uno non ci impedisce di sbagliare altrove e, comunque, agiscono simultaneamente. Un *bias* è una distorsione sistematica, non è un errore casuale: lo psicologo economista Daniel Kahneman non avrebbe vinto il Nobel per aver riscoperto, duemila anni dopo Seneca, che «errare è umano». Infine, liberarsi dei *bias* significherebbe anche dover rinunciare alle euristiche, tanto comode e vincenti in alcuni contesti.

Per Sibony, va ribaltata la prospettiva, perché non «è il risultato che conta». Per arrivare a una buona decisione, che è quella presa nel modo giusto, sono utili delle accortezze strategiche, anche dette architetture decisionali, che tengano conto dei nostri *bias*. Tali tecniche per non cadere in trappola sono quaranta, tutte esemplificate da vicende tanto spassose quanto tragiche che mostrano le ragioni alla base di fallimenti altrimenti incomprensibili. Ai decisori aziendali si prescrive di partire dal dialogo e dalla divergenza autentica che esso stimola. Molto attuale è, poi, la riflessione sul conflitto di interessi, che ci condiziona sempre, anche quando è dichiarato con trasparenza. Chi vi incorre non è il presunto colpevole di un reato volontario, ma una vittima potenziale di errori involontari, e di questo dovrebbero tener conto le misure per evitarlo.

In conclusione, il leader alla John Wayne è quello che inanella tutte le peggiori trappole del processo decisionale: si basa sulla sua esperienza personale e sull'intuizione, non mostra dubbi né sollecita critiche, sopprime il dissenso e trasuda un eccesso di fiducia in sé stesso a ogni passo. Pur essendo rivolto ai leader delle organizzazioni, il saggio si rivela prezioso per tutti noi, che non facciamo altro che prendere decisioni dalla mattina alla sera. È bene rendersi conto che saperlo fare al meglio è forse l'unica reale fonte di vantaggio competitivo sugli altri. —

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Ciascuno di noi compie scelte dalla mattina alla sera

Indipendentemente dal ruolo cadiamo tutti negli stessi errori

A Pordenonelegge oggi alle 17.30, Auditorium Vendramini
Olivier Sibony, studioso di pensiero strategico e analisi dei processi decisionali, insegna all'École des Hautes Études Commerciales di Parigi. Ha scritto, con il premio Nobel Daniel Kahneman e con Cass Sunstein, «Rumore. Un difetto del ragionamento umano» (Utet)

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

005345

L'ECO DELLA STAMPA
LEADER IN MEDIA INTELLIGENCE

Raffaello Cortina

Olivier Sibony
«Stai per commettere un terribile errore!»
Raffaello Cortina
pp. 328, € 24

Saggistica
John Wayne è forte e sicuro di sé ma cade in ogni imboscata della sua mente

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.
005345