



ERRARE HUMANUM EST



Intervento formativo a cura di
Federico Marchetti



ERRARE HUMANUM EST

Siamo tutti convinti che le nostre decisioni tendano verso il successo di un obiettivo.

Ma quando decidiamo o effettuiamo scelte non siamo razionali.

PER QUESTA RAGIONE COMMETTIAMO ERRORI

E gli errori nel processo decisionale... non sono l'eccezione.



NON FACCIAMO DI TUTTA L'ERBA UN FASCIO...



C'È ERRORE E ERRORE: *



ERRORI COMUNI

Dovuti all'incompetenza,
alla fretta, all'ingenuità, all'incuria.

Un semplice errore ci mette
in guardia per non ripetere
la stessa azione sbagliata.

BIAS COGNITIVI

Particolari errori
sistematici e non casuali.

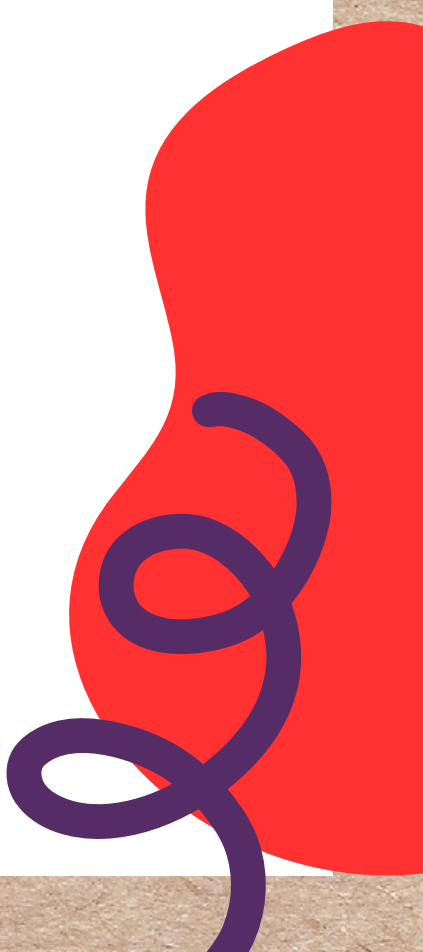
Non li vediamo su di noi: nel
processo decisionale ci sentiamo
fiduciosi nel nostro modo di
ragionare e la nostra mente si
mobilita per cercare conferme.



OGNUNO VEDE CIÒ CHE VUOL VEDERE

La nostra tendenza naturale è cercare tutti gli elementi che avvalorino la decisione che vogliamo prendere, per confermare che stiamo facendo a scelta giusta.

**PREFERIAMO CIÒ CHE CONFERMA
LE NOSTRE OPINIONI INVECE DI CIÒ
CHE LE SMENTISCE**





NON C'È PEGGIOR CIECO DI CHI NON VUOL VEDERE



I SOCIAL MEDIA HANNO AMPLIFICATO L'IMPATTO DEI BIAS:
sovraespongono gli utenti ai post che tendono a coincidere
e quindi rafforzare le proprie opinioni.

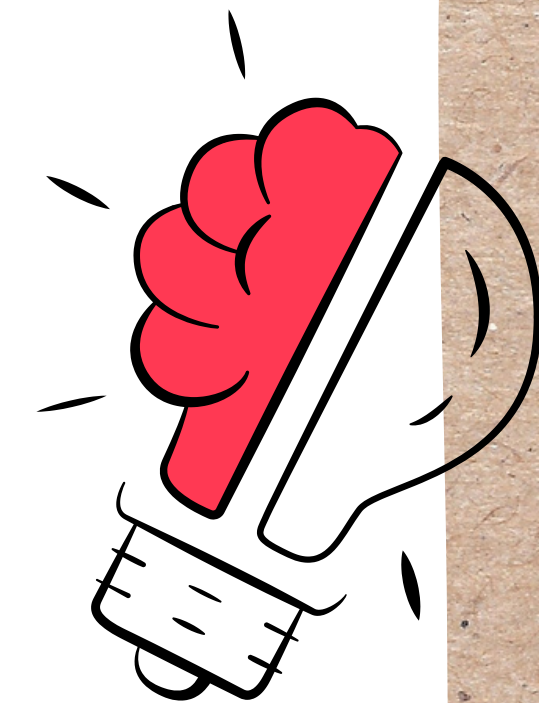
Accettiamo acriticamente testimonianze che confermano
ciò che pensiamo e ignoriamo quelle che le
METTONO IN DISCUSSIONE

SBAGLIANDO SI IMPARA?

**QUESTIONE DI ISTRUZIONE O DI INTELLIGENZA?
BASTA LA CONSAPEVOLEZZA PER EVITARE
QUESTI ERRORI?**

NO... NESSUNO È IMMUNE DAI BIAS

Captiamo singole informazioni e creiamo una storia coerente con il nostro pensiero piuttosto che una storia che ci disorienti o ci metta in discussione, persino quando siamo competenti e ben intenzionati.





È FACILE VEDERE, DIFFICILE PREVEDERE

Conoscere in anticipo come neutralizzare
i bias cognitivi è impossibile.



**E ALLORA ESISTE UN MODO?
INTERVENIRE SUI PROCESSI DECISIONALI**

PROCESSO



COLLABORAZIONE

Sono i principi su cui si basano le buone decisioni.

L'UNIONE FA LA FORZA

IL PROCESSO DECISIONALE È UN'ARTE CHE HA
LUOGO IN UNA DIMENSIONE COLLETTIVA
COLLABORANDO CON GLI ALTRI
E COINVOLGE SEMPRE UN

TEAM

Il concetto di “pensiero di gruppo” non esiste,
sono i singoli membri che lo costituiscono ad avere pensieri,
che spesso generano disaccordi, discussioni,
confronti, dibattiti e conflitti.



CHI TACE ACCONSENTE

Il pensiero di gruppo mette a tacere il disaccordo.
Circa 3/4 degli individui tende a conformarsi al pensiero della maggioranza, che ci influenza riflettendo un giudizio morale:

PRESSIONE
SOCIALE

STIGMA DI
OSTRACISMO

PAURA DI ESSERE
INCOMPRESI

MANCANZA DI CORAGGIO DI ESPRIMERE
LE PROPRIE OPINIONI

FASTIDIO



IL SILENZIO È D'ORO



COME È ANDATO
L'INCONTRO?



BENISSIMO...
NON C'È STATA
ALCUNA
DISCUSSIONE!

Si pensa erroneamente che una riunione che “va bene”
è quella in cui non c'è stato dibattito.
Le idee discordanti sono percepite come fonte di disagio,
da evitare. Le riunioni diventano spesso situazioni formali
per ratificare o deliberare una decisione già presa.

CHI HA PAURA DEL LUPO NON ENTRA NEL BOSCO

CONFLITTO E DISAGIO SONO TEMUTI

Per questo motivo:



si evita il dialogo
lo si gestisce in modo frettoloso
si tende ad imporsi avendo come obiettivo quello
di giungere presto ad una conclusione

**CONFLITTO E DISAGIO SONO NECESSARI
LA GIUSTA TENSIONE FRA IDEE DIVERSE È IL PRIMO
PILASTRO DI UN BUON PROCESSO DECISIONALE**



...ALLE CALENDE GRECHE

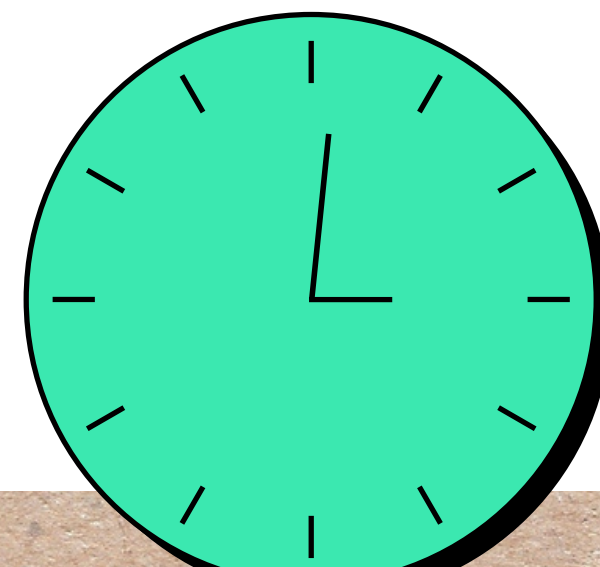
IL PROCESSO SUSCITA SPESSO SENTIMENTI CONTRASTANTI

Lasciare che sia
un processo a occuparsi
delle decisioni
è il contrario di
esercitare un proprio
giudizio per un leader,
che vede in questo
l'essenza del suo ruolo

Burocrazia
e scartoffie

Analisi-paralisi
in infinite discussioni
che non portano
a nulla

Timore di dare
l'impressione che
manchino visione
strategica o coraggio



NON FASCIARSI LA TESTA PRIMA DI ROMPERSELA

LE FALSE PREOCCUPAZIONI DEL DIALOGO

**CHE IL DIALOGO DEGENERI
IN DISCUSSIONI INFINITE, DIFFERENDO
O IMPEDENDO LA DECISIONE E FACENDO
PERDERE TEMPO PREZIOSO**

Questa preoccupazione porta a abbreviare o addirittura eliminare le discussioni per passare all'azione. Questo è un errore perché aumentare la velocità del processo decisionale non contempla il sacrificio della sua qualità.

**CHE UNA VOLTA PRESA LA DECISIONE
VI SIA AVVERSITÀ DA PARTE DI CHI
NON L'HA SOSTENUTA**

Se le persone hanno avuto i giusti spazi di espressione e hanno beneficiato di un ascolto autentico e sincero la motivazione accresce. Chi è "contro" necessita che il suo punto di vista sia riconosciuto come un valore aggiunto, non come un ostacolo.

In questo secondo caso la motivazione viene uccisa.




FIDARSI È BENE NON FIDARSI È MEGLIO

"GENTILI PASSEGGERI...
SIAMO IN RITARDO, MA DESIDERO
RAGGIUNGERE LA DESTINAZIONE
IN ORARIO. HO DECISO CHE QUINDI
NON PERDERÒ TEMPO CON LA
CHECKLIST PRE-DECOLLO,
CONOSCO BENE L'AEREO E HO
MOLTA ESPERIENZA. ALLACCIATE
LE CINTURE... SI PARTE!"

SAREMMO TRANQUILLI?

OVVIAMENTE NO...

Non ci piace essere costretti
da una sistematica disciplina.
Accettiamo il processo solo
quando entriamo nel suo merito,
quando beneficiamo della
qualità delle sue decisioni e
riconosciamo la collaborazione





NON È TUTTO ORO QUELLO CHE LUCCICA

L'AVVERSIONE ALL'INCERTEZZA

Le probabilità del successo o del fallimento non si conoscono e questo genera dubbi. Ciò porta a pensare che, quando qualcuno propone un cambiamento, sia troppo ottimista

LA PRIMA IMPRESSIONE

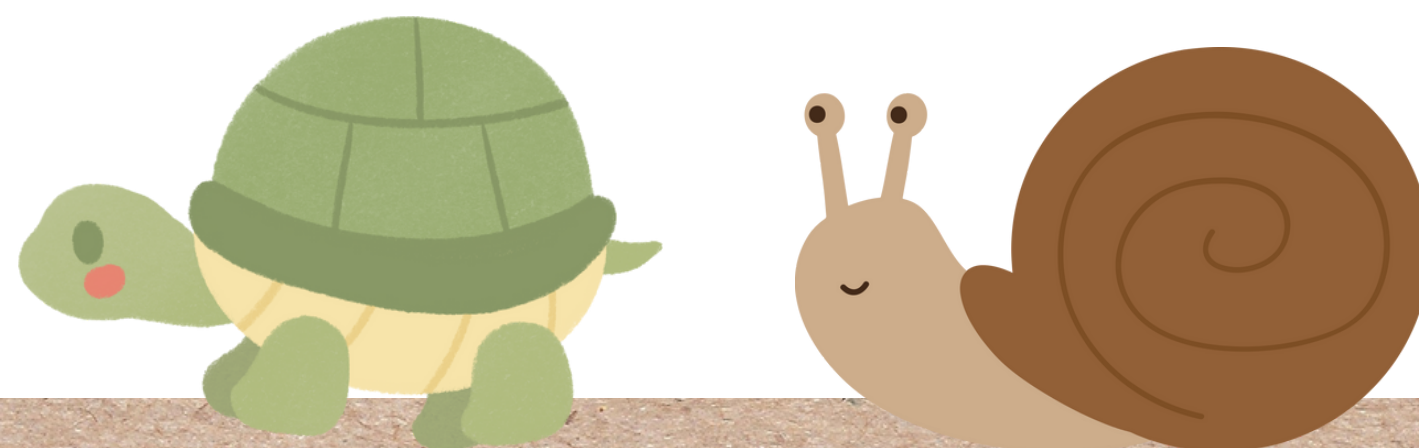
Il gioco non è completamente pulito, manca qualche fattore che non stiamo considerando

CHI VA PIANO VA SANO E VA LONTANO

IL CAMBIAMENTO STRATEGICO È MOLTO
PIÙ LENTO DI QUELLO CHE COMUNEMENTE SI IMMAGINA

PER MOLTE RAGIONI...

Un muro di inerzia che tende a replicare lo schema generale rispetto al passato “si è sempre fatto così”, indipendentemente dai cambiamenti del contesto. Ciò che tendenzialmente manca è l'agilità: le risorse (professionali e finanziarie) non seguono la strategia.



LA PRUDENZA NON È MAI TROPPIA

*PERCHÈ È COSÌ DIFFICILE
INTERVENIRE SUI PROCESSI?*

Cambiare radicalmente significa mettere in discussione il giudizio di molti e questo può comportare l'idea che le precedenti decisioni fossero sbagliate.

È più facile non decidere nulla che decidere di cambiare qualcosa.



CHI NON RISICA NON ROSICA



LA NATURALE AVVERSIONE AL RISCHIO

Tendiamo ad essere cauti
nelle scelte che facciamo,
sia personali
che professionali.



LA PAURA DELLA PERDITA

Prevale la paura di perdere
qualcosa rispetto alla gioia
di guadagnare qualcosa.



ANALIZZARE DI MENO, DISCUTERE DI PIÙ

L'EFFETTO COLLABORAZIONE + PROCESSO SULLA QUALITÀ DELLA DECISIONE

Uno studio del 2010 ha fornito risultati significativi
in merito alla questione.

Questo studio si focalizzava su due ambiti: il cosa e il come.

IL COSA

Il cosa era riferito agli strumenti
analitici, agli aspetti concreti
e razionali, quantificabili
(modello finanziario, parametri,
monitoraggi, proiezioni, ecc)

IL COME

Il come era riferito alla
collaborazione e al processo
(scelta delle persone, dialoghi
e dibattiti, procedure, ecc).



I FATTORI " COSA"
INCIDONO L'8%
SUL RISULTATO



I FATTORI "COME"
INCIDONO IL 53%
SUL RISULTATO

Il restante 39% è legato a variabili di cui non si può avere il controllo (fortuna, imprevisti, ecc).

Collaborazione+processo contano 6 volte di più dell'analisi.

Il modo in cui prendiamo la decisione
è 6 volte più importante dei contenuti.

Ma c'è anche una componente imprevedibile che può
invertire le sorti del processo, del resto...

LA FORTUNA È CIECA

L'IMPORTANTE È PARTECIPARE

Raramente abbiamo protocolli per i processi decisionali. La governance è individuata come garante della qualità delle decisioni (team, commissioni, referenti).

MA NON BASTA

Servono i dibattiti per assicurare che tutti i punti di vista siano espressi e ascoltati, perché utili. Servono step organizzati e condotti con efficacia che portino alle decisioni, sotto la guida di un leader dalla mente aperta, capace di fare un passo indietro, se necessario.



ASCOLTA TUTTI, PARLA FRANCO, CREDI A POCHI, A TE POI MANCÒ

NON È SEMPLICE

Tollerare/incoraggiare
l'espressione di punti di vista diversi.

NON È FACILE

Creare tensione senza generare
conflitti interpersonali.

NON È FACILE

per i manager che hanno saldi punti
di vista che vogliono difendere
impegnarsi in un confronto
che contempi proficuamente
il dialogo e l'ascolto reciproci.

PILLOLE PER GETTARE LE BASI PER IL DIALOGO

1

2

3

Mettere insieme una diversità di punti di vista, partendo dalla scelta delle persone in modo da garantire una diversità cognitiva.

Trovare il tempo necessario. Impegnarsi in un confronto autentico richiede più tempo di quanto ne occorra per raggiungere un accordo superficiale.

L'ordine del giorno. Non è vero che ogni riunione debba portare a delle decisioni e non è vero che le riunioni in cui non sono prese decisioni siano considerate un fallimento. Bisogna distinguere il tempo per discutere dal tempo per decidere.

PILLOLE SULLE REGOLE DEL DIALOGO

stabilire le regole alla base del dialogo significa incoraggiare la libera espressione ma mettendo alcune regole e proibizioni.



Limitare l'uso di slide e presentazioni:
soffocano la discussione, poiché la
trasformano in una strada a senso unico
connotata da un solo punto di vista.
I "memo" sono una valida alternativa.

2

Bandire alcune tipologie di argomentazione:
Le analogie trionfano su ogni tipo di argomentazione razionale. Promuovere un approccio scientifico, analitico, distaccato.

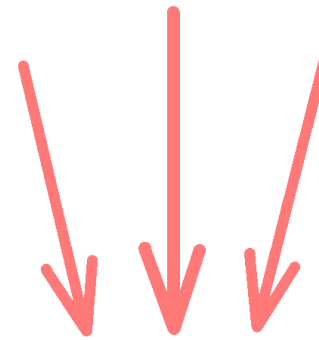
3

Scoraggiare le conclusioni affrettate.
Un buon modo per evitare dialoghi poco autentici è quello di non consentire risposte immediate: dopo la presentazione ci si riserva di pensarci qualche giorno e poi di riunirsi nuovamente. Questo evita di instaurare processi basati sulle prime impressioni.

4

incoraggiare punti di vista sfumati.
Pro o contro sono punti di vista estremi.
Chiedere un bilancio di punti di forza
e debolezza è molto più efficace.

"NON DATEMI
IL VOSTRO
GIUDIZIO ADESSO,
NON VOGLIO
SAPERLO OGGI"



**SIGNIFICA TENERE VIVE DUE
ALTERNATIVE E IMPEDIRE CHE
LE POSIZIONI SI TRINCERINO**

BUONA LA FORZA, MIGLIORE L'INGEGNO

**NON BASTANO REGOLE DI BASE, SERVONO ANCHE
STRATEGIE "IN CORSO D'OPERA" PER GESTIRE IL DIALOGO**

- Nominare un "avvocato del diavolo" che strutturi un pensiero divergente
 - Stutturare un "war game" tra due team
- Chiedere la presentazione di più alternative: più opzioni sottraggono ad una scelta binaria.
- Prendere le distanze e agire "a mente fredda".
 - Il "premortem"

DEL SENNO DEL POI SON PIENE LE FOSSE

*"SAPEVO
CHE SAREBBE
SUCCESSO..."*



**LA NOSTRA PERCEZIONE PRIMA
E DOPO CHE UN EVENTO
SI VERIFICA È MOLTO
DIFFERENTE, MA NON
CE NE RENDIAMO CONTO**

Le "cause" di un successo o di un fallimento, molto chiare a giochi fatti, sono invece completamente inosservate sul momento.



TIRIAMO LE SOMME

CHI HA PENSATO...

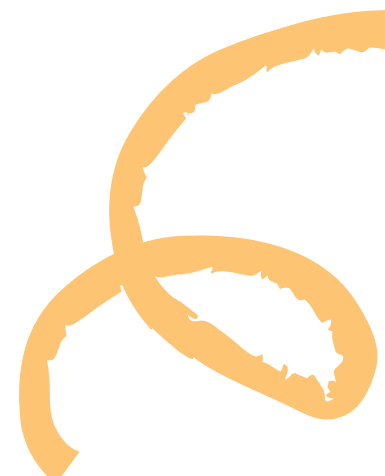
INTERESSANTE
MA NON FUNZIONERÀ
NELLA
NOSTRA REALTÀ

NON SAPREI
COME POTER
APPLICARE AL
NOSTRO SISTEMA
DECISIONALE

Il processo decisionale implica l'innesto di una "cultura decisionale" la quale a sua volta implica un'attenzione particolare alle dinamiche del processo decisionale.



CHI NON VUOL ESSERE CONSIGLIATO NON PUÒ ESSERE AIUTATO

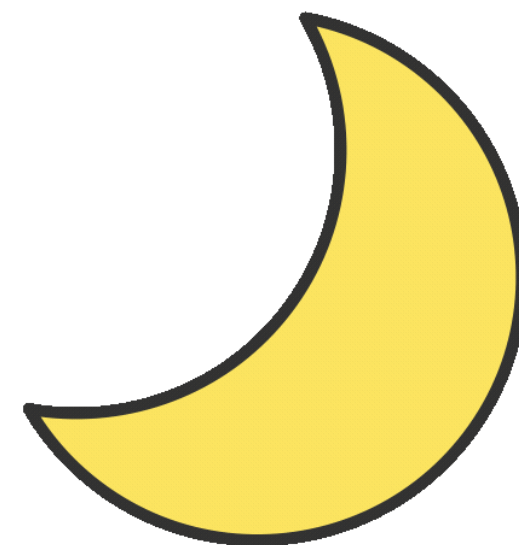
- Coltivare un'atmosfera amichevole e distesa
 - Alimentare una cultura del "parlare apertamente"
 - Disincentivare apertamente il timore del "lecchinaggio"
 - Imparare a delegare
 - Riconoscere gli sforzi e il buon lavoro degli altri
 - Promuovere sperimentazioni e permettere che falliscano
- 

(NON) AVER PAURA DELLA PROPRIA OMBRA

CREARE UN REALE
"DIRITTO DI FALLIRE"
NON SIGNIFICA DIRITTO DI
"COMMETTERE UN ERRORE"

Il terrore della paura del fallimento pietrifica impedendo di sperimentare, di concentrarsi sui processi con lucidità.

E PER CONCLUDERE...



LA NOTTE PORTA CONSIGLIO

Vecchio proverbio per cui le decisioni si prendono
dopo una buona notte di sonno,
per avere più chiaro ciò che bisogna fare.



GRAZIE

FEDERICO MARCHETTI