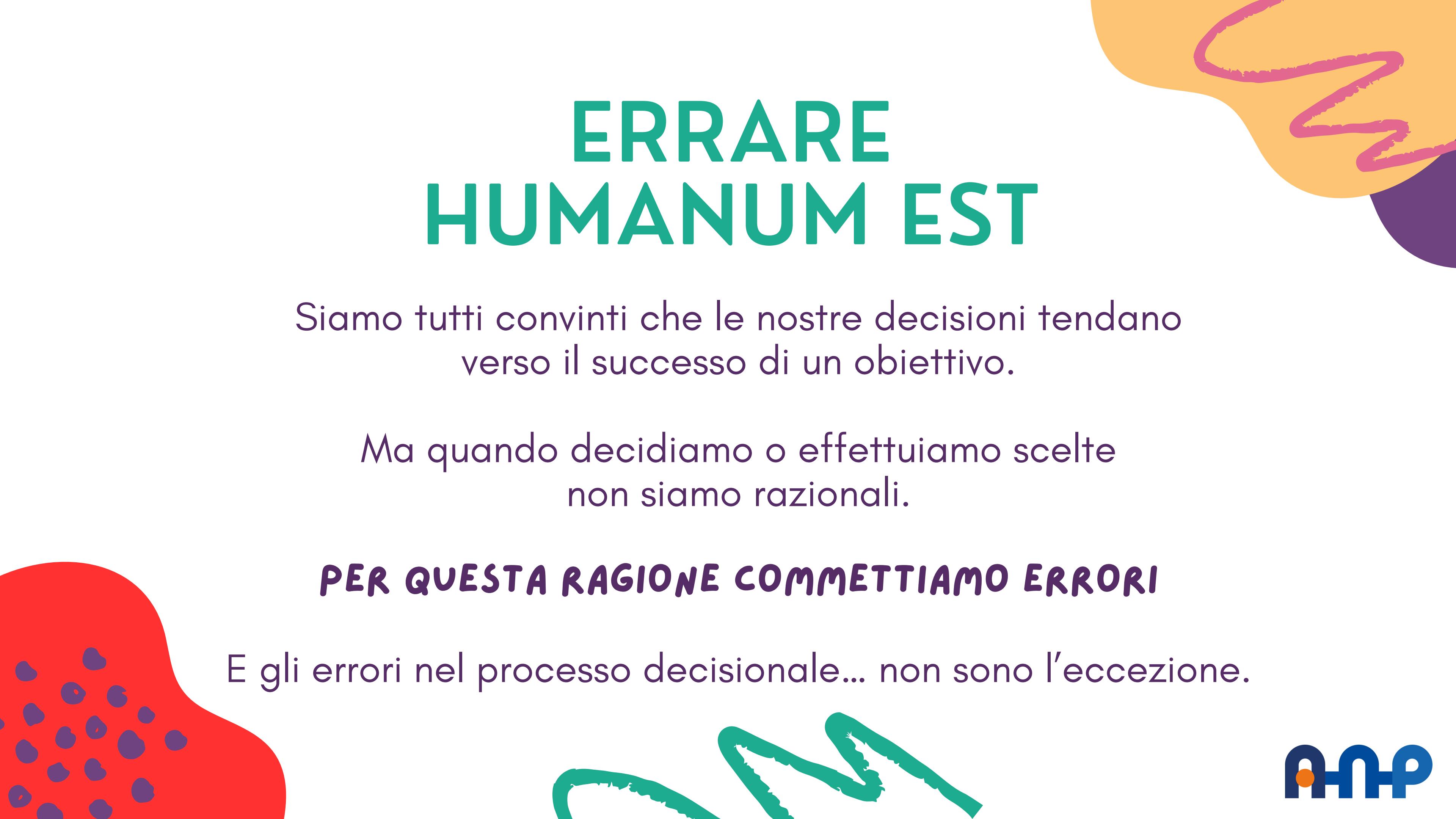


A-N-P

ERRARE HUMANUM EST

Intervento formativo a cura di
Federico Marchetti

ERRARE HUMANUM EST

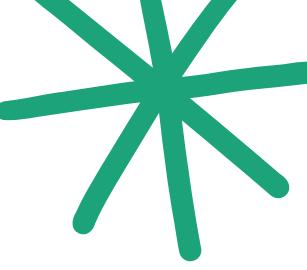


Siamo tutti convinti che le nostre decisioni tendano verso il successo di un obiettivo.

Ma quando decidiamo o effettuiamo scelte non siamo razionali.

PER QUESTA RAGIONE COMMETTIAMO ERRORI

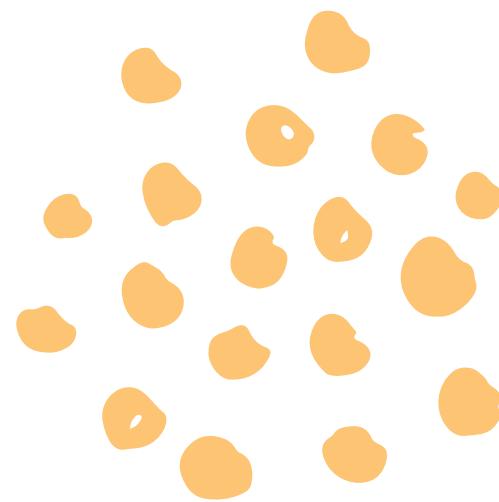
E gli errori nel processo decisionale... non sono l'eccezione.



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



C'È ERRORE E ERRORE: *



ERRORI COMUNI

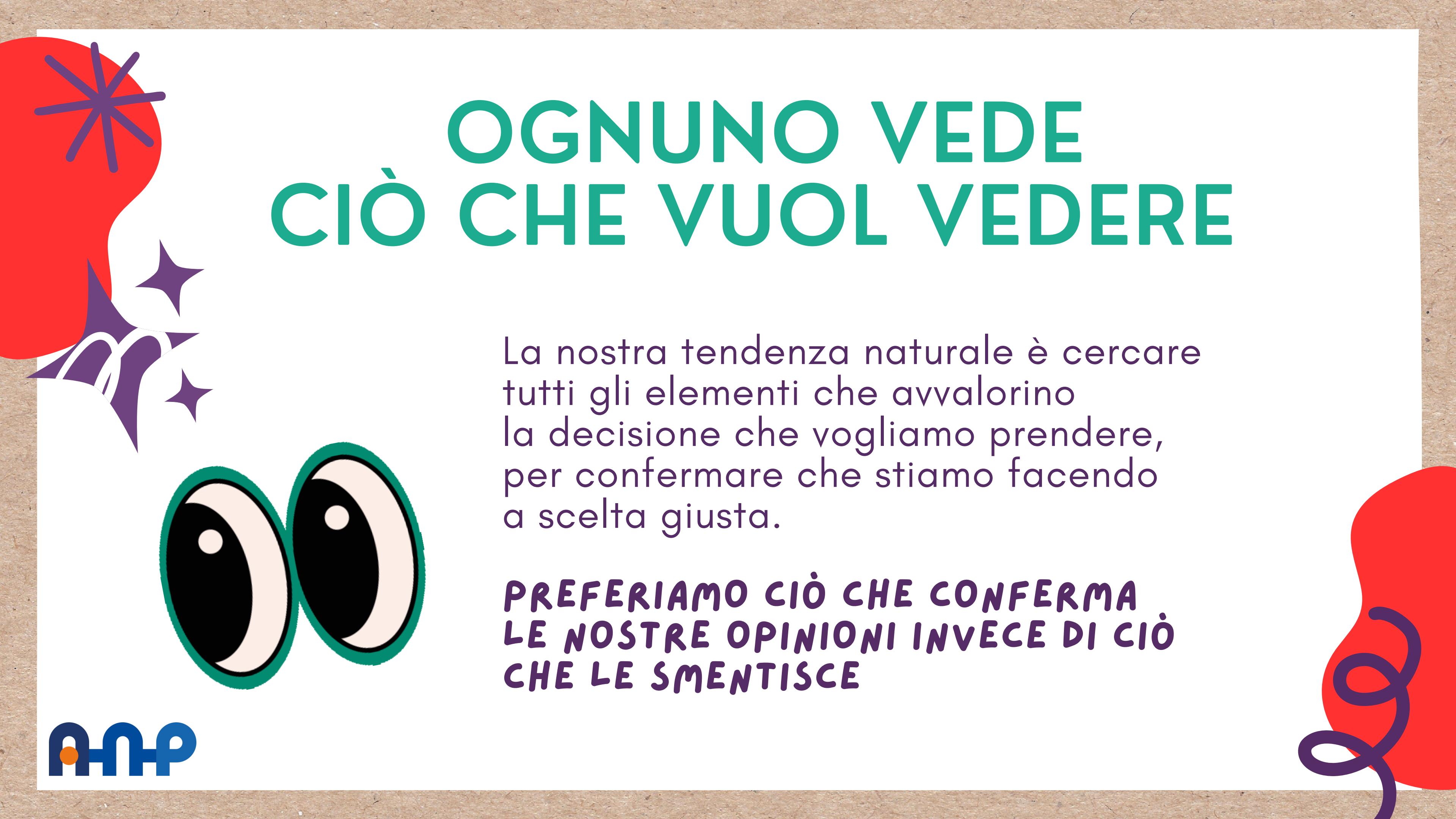
Dovuti all'incompetenza,
alla fretta, all'ingenuità, all'incuria.

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 CONFIRMA
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?

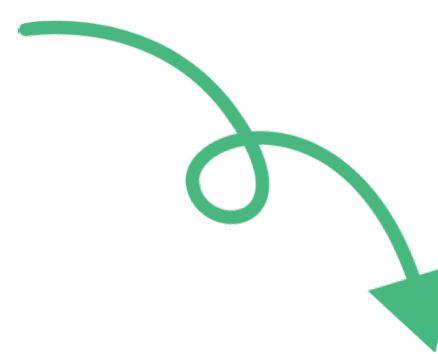
**BASTA LA CONSAPEVOLEZZA PER EVITARE
QUESTI ERRORI?**

NO... NESSUNO È IMMUNE DAI BIAS

Captiamo singole informazioni e creiamo una storia coerente con il nostro pensiero piuttosto che una storia che ci disoriente 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.



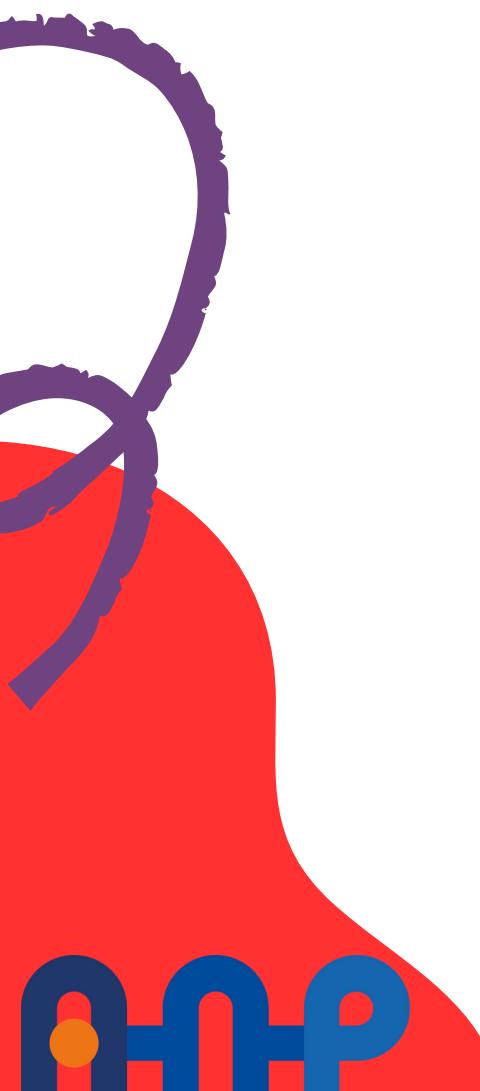
E ALLORA ESISTE UN MODO?
INTERVENIRE SUI PROCESSI DECISIONALI

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 ACCONSENTI

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!

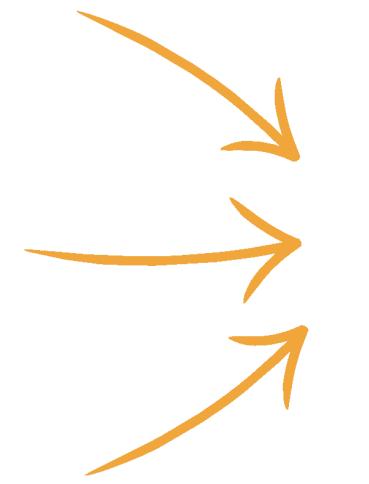
Si pensa erroneamente che una riunione che "va bene" è quella in cui non c'è stato dibattito.

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

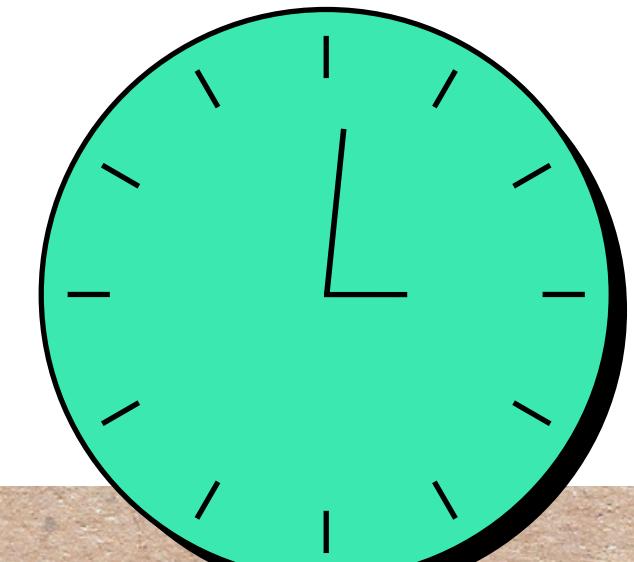
IL PROCESSO SUSCITA SPESSO SENTIMENTI CONTRASTANTI

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

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

Analisi-paralisi in infinite discussioni che non portano a nulla



NON FASCIARSI LA TESTA PRIMA DI ROMPERSELA

LE FALSE PREOCCUPAZIONI DEL DIALOGO

A

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

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

2

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?
OVIAMENTE 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

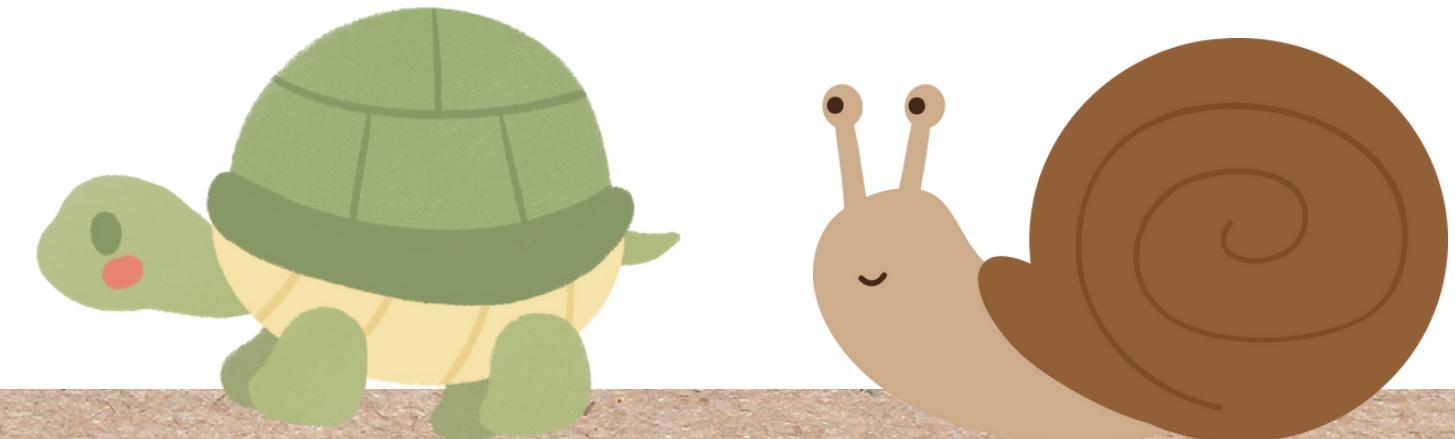
Il gioco non è completamente pulito, manca qualche fattore che non stiamo considerando

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 TROPPO

*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 AVVERSIOINE 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 MANCÓ

NON È SEMPLICE

NON È FACILE

NON È FACILE

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

Creare tensione senza generare
conflitti interpersonali.

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

PILLOLE PER GETTARE LE BASI PER IL DIALOGO

1

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

2

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

3

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.

A

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.

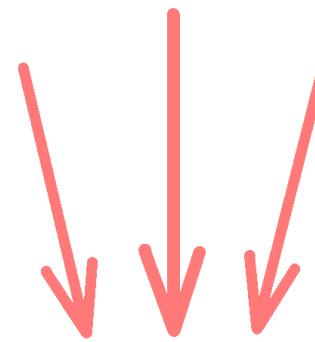
3

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

*“NON DATEMI
IL VOSTRO
GIUDIZIO ADESSO,
NON VOGLIO
SAPERLO OGGI”*

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.



**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
- Stuzzicare 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