



Unconventional Decision Making

20 marzo 2023

Camillo Sperzagni

Born to decide

- ◇ Ogni giorno facciamo centinaia di scelte, spesso senza nemmeno pensarci.
- ◇ I problemi iniziano quando le conseguenze della nostra decisione possono essere rilevanti.
- ◇ Il decision making professionale può cambiare la vita di chi decide, in meglio come in peggio.
- ◇ Per questo nel tempo sono stati elaborati modelli più o meno sofisticati per decidere "bene". Ma quanto funzionano?



L'impossibile razionalità assoluta

- ◆ Il modello razionale-normativo (a razionalità assoluta) dà per scontato che coloro che prendono decisioni applichino una serie di criteri esclusivamente razionali durante il processo decisionale.
- ◆ Esso si basa sull'osservazione degli errori reali, normalmente commessi da coloro che prendono decisioni.
- ◆ Il presupposto di fondo è che un essere umano sia in grado di prendere una decisione esclusivamente su base razionale.



Razionalità limitata: chi si contenta gode

- ◇ Con il modello euristico (a razionalità limitata) coloro che prendono decisioni sono in grado di riconoscere solo un numero limitato di alternative e sono consci soltanto di alcune delle conseguenze di ciascuna alternativa.
- ◇ Qui la meta è una soluzione non ottimale ma comunque soddisfacente (Per chi?)



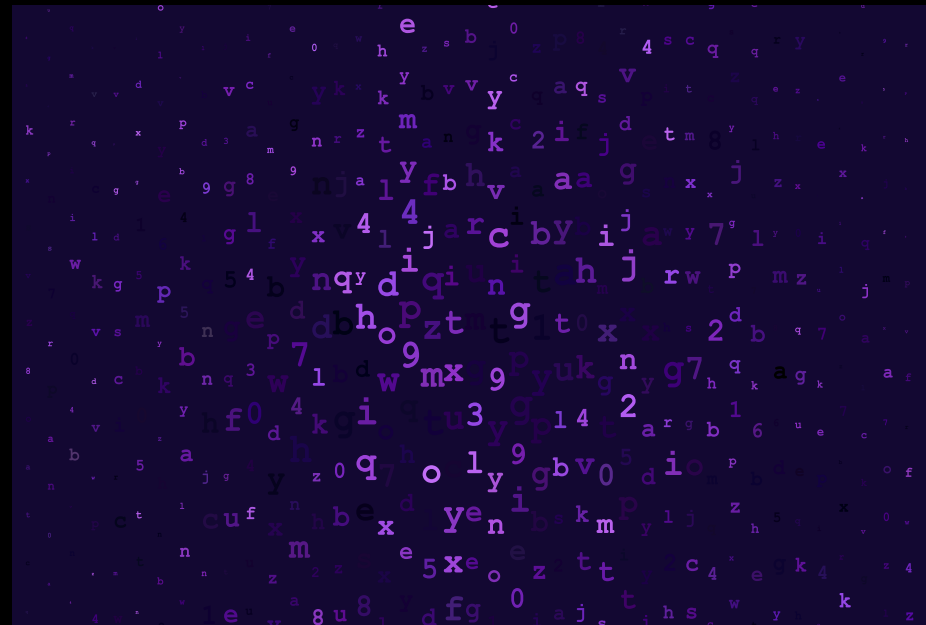
Decisione cibernetica: la razionalità automatica

- ◇ Con il modello cibernetico (a razionalità automatica) si impiega una tecnica valutativa di prova delle alternative decisionali. Quelle che funzionano vengono inserite tra quelle potenzialmente corrette ed adeguate.
- ◇ Il presupposto è che ciò che ha dimostrato la sua efficacia in passato lo farà anche in futuro



Modello intuitivo: niente razionalità

- ◆ Con il modello intuitivo (senza razionalità) si tende a privilegiare l'immaginazione e la creatività basate sull'esperienza (Di chi?)
- ◆ Ha un difetto: tipicamente non convince i superiori.



Quando arriva la Complessità

- Ogni azione coinvolge tutto il Sistema
- Le previsioni non sono quasi mai azzeccate
- I piani d'azione vanno continuamente rivisti
- Le best practice non esistono
- L'insistenza sul controllo accresce il caos



Attenti a ciò che fate

Affrontare la complessità usando una mentalità tradizionale espone tipicamente a due tipi di rischio:

- **Ipersoluzioni**
 - ◇ Sono scelte decisionali che peggiorano le cose
- **Fallacia del tacchino**
 - ◇ La sperimentata inefficacia della logica induttiva



Ipersoluzioni, le trappole della logica lineare

- ◆ *1. Operazione Riuscita, Paziente Morto*: la trappola del protocollo
- ◆ *2. A Spese Altri*: problema risolto con effetti collaterali a carico di altri
- ◆ *3. Buone Intenzioni Stupid*: funzionano aggravando il problema



La fallacia del tacchino



- ◇ Pensare che il passato contenga tutte le informazioni utili per il futuro vuol dire aumentare il rischio di fare la fine del tacchino induttivista.
- ◇ **"SI E' SEMPRE FATTO COSI'..."**

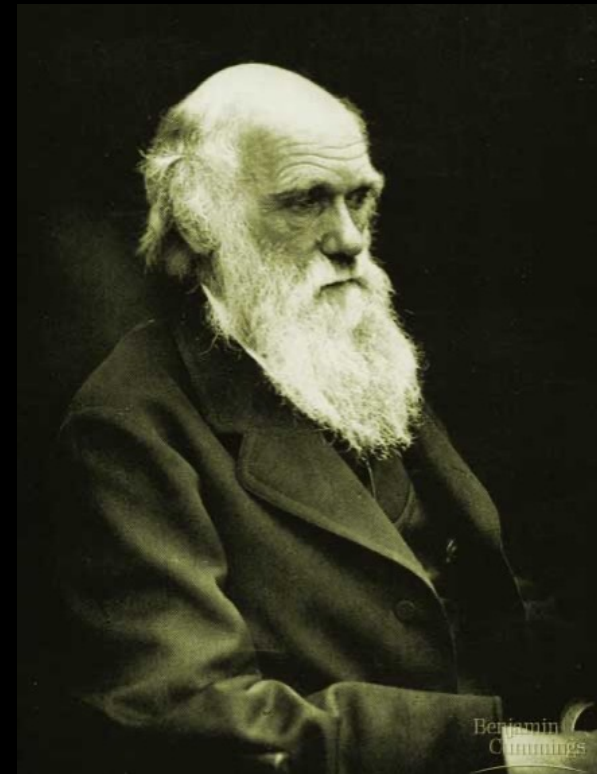
Non tutto ciò che funziona è razionale

- ◆ Le euristiche (dal greco *heurískein* "trovare") sono abilità di scelta acquisite dal cervello nel corso dell'evoluzione e quindi INNATE.
- ◆ Uno dei principali studiosi delle euristiche è lo psicologo Gerd Gigerenzer, direttore del Max Planck Institute di Berlino
- ◆ La nostra mente non è solo razionalità: ha una conoscenza innata evolutasi nel contesto in cui l'uomo ha vissuto per centinaia di migliaia di anni



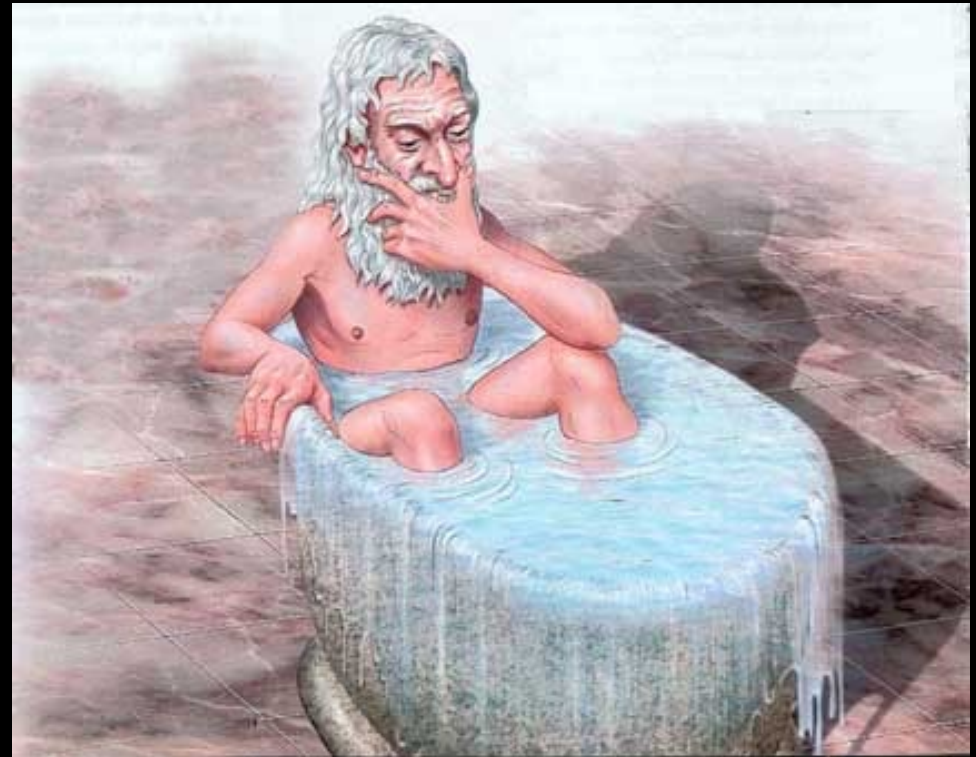
Riscoprire le Euristiche Decisionali

- ◆ Le euristiche sono state utili per la sopravvivenza dell'uomo; infatti, negli ambienti pericolosi dove Homo Sapiens ha maturato la trasformazione da preda in predatore, e dove il cervello si è evoluto, le decisioni dovevano essere rapide ed efficaci.
- ◆ In molte situazioni di incertezza non ci si poteva permettere il lusso di fermarsi a pensare alle strategie migliori per raggiungere un certo scopo, bisognava agire, facendo scelte euristiche.
- ◆ **NON RAZIONALITA' MA EFFICACIA**



Pensare (anche) con la pancia

- ◆ Anche se le euristiche non sono più il solo strumento per sopravvivere nel mondo odierno, tuttavia esse continuano ad agire, visceralmente, nei comportamenti umani con una funzione che chiamiamo **intuizione**.
- ◆ Per inciso, le emozioni sono il braccio operativo di queste euristiche. Anzi: euristica ed emozione sono due facce di un unico processo.



Le Euristiche funzionano ancora?

- ◇ Gerd Gigerenzer afferma che "le buone intuizioni vanno oltre la logica", ma questa frase va completata con una precisazione: vale solo per gli "esperti".
 - **Si è esperti in un certo campo**
- ◇ Infatti, può decidere istantaneamente (e correttamente) solo chi dispone di precedenti esperienze e conoscenze in uno specifico ambito. Ci si può permettere il lusso di smettere di pensare solo se:
 - **Si ha una adeguata comprensione del contesto**

La storia di Sully



- ◇ Volo passeggeri US Airways 1549
- ◇ 15 gennaio 2009

Esperti del campo in cui si decide

- ◆ **Ovvero si possiedono risorse cognitive e tecniche utili per una determinata situazione.**
- ◆ *Chesley Sullenberger detto Sully era l'anziano ed esperto pilota del volo passeggeri US Airways 1549, che il 15 gennaio 2009 in fase di decollo da New York subì uno strike da uno stormo di uccelli, per cui i motori dell'aereo andarono fuori uso.*
- ◆ *Ma Sully, che tra l'altro era un pilota di alianti, sapeva come pilotare in planata anche un aereo senza i motori.*

Adeguata comprensione del contesto

- ◆ Ovvero essere in stretto contatto con l'ambiente attorno a noi
- ◆ *Data la presenza di vento contrario e la velocità con cui si perdeva quota, Sully comprese che non sarebbe riuscito a invertire la rotta e riatterrare all'aeroporto, per cui decise di tentare un ammaraggio in un punto favorevole del fiume Hudson.*
- ◆ *Tutto ciò senza poter contare su simulazioni computerizzate, ma semplicemente basandosi sulla sua intuizione di pilota con migliaia di ore di volo e sulla sua conoscenza geografica della zona. La manovra riuscì e tutti i passeggeri furono salvati.*

Dave Snowden e il framework Cynefin[®]



Il ritorno delle Euristiche

SEMPLICE/COMPLICATO

- Ambiente stabile, prevedibile
 - Pochi fattori di rischio
- Abbondanza di dati attendibili



**Modelli decisionali
razionali**

COMPLESSO/CAOTICO

- Ambiente instabile e molto interconnesso
- Molti fattori di rischio
 - Scarsità di dati



**Regole semplici
e intuizione**

Regole ecologiche per la complessità

- Privilegiare l'efficacia rispetto all'efficienza
- Passare dal pattern «o...o...» a «e...e...», integrare
- Valutare le asimmetrie rischi/opportunità
- Considerare i rischi in base alla rimediabilità e non alla probabilità
- Cambio di *MINDSET*, Im-possibile / possibile
- Piccoli passi & Feedback Operate

Grazie

camillo.sperzagni@modellidicomunicazione.com

camillo.sperzagni@variation.biz

+39 3493448948