

GIULIA BUSSI

DECIDERE BENE

Un'educazione alla decisione
in tempi difficili

FRANCOANGELI



Indice

Introduzione pag. 11

Prima sezione – Individuare lo spazio della decisione

1. “Accidenti, stavo così bene”	
Tollerare l’incertezza	» 17
1.1. Perché è difficile decidere?	» 18
1.2. L’apofenia riduce l’incertezza	» 20
2. “Ce la faccio o non ce la faccio?”	
Avere fiducia in sé	» 24
2.1. Le convinzioni influenzano le decisioni	» 25
2.2. Viene prima l’uovo o la gallina? Prima le convinzioni o prima le azioni?	» 26
2.3. Ritento e ce la faccio! Modificare il proprio mindset per ampliare lo spettro delle proprie possibilità decisionali	» 28
3. “Molti vantaggi per pochi... un disastro!”	
Altruismo evolutivo nelle decisioni organizzative	» 32
3.1. I principi alla base delle “buone decisioni” manageriali	» 33
3.1.1. Contrastare i comportamenti egoistici per mantenere i contesti sociali	» 36
3.1.2. I gruppi funzionano attraverso regole chiare e condivise dai più	» 38
3.1.3. Modificare i comportamenti richiede una “spinta gentile”	» 40

Seconda sezione – Come prendiamo le decisioni

4. “Abbiamo preso un accordo, non può cambiare le carte in tavola!”	
Fidarsi dell’intuizione e della razionalità	pag. 45
4.1. Le intuizioni sono decisioni? E sono buone decisioni?	» 46
4.2. Quando conviene fidarsi delle proprie intuizioni (pensiero veloce) e quando della razionalità (pensiero lento)	» 48
4.3. Il vantaggio dell’intuizione unita alla competenza	» 53
5. “Non ti permetto di parlarmi in questo modo!”	
Il ruolo delle emozioni	» 54
5.1. La funzione biologica delle emozioni	» 55
5.2. Il valore cognitivo delle emozioni	» 57
5.3. L’importanza delle emozioni nei processi decisionali	» 61
5.3.1. L’emozione è veloce, è pre-razionale	» 61
5.3.2. L’emozione è legata all’etica e alla cultura	» 62
5.3.3. Comprendere le emozioni altrui richiede ascolto, empatia, interpretazione	» 63
5.3.4. L’emozione è legata al futuro	» 63
5.4. Epilogo	» 64
6. “Mi tocca fare i conti con le mie spinte interne”	
Storia personale e collettiva alla base delle decisioni	» 66
6.1. Decisioni di copione	» 67
6.2. Vantaggi e svantaggi dei comportamenti copionali	» 70
6.3. La coazione a ripetere all’interno delle organizzazioni	» 71
6.4. Epilogo	» 73
7. “Snaturati per fare carriera!”	
Decisioni identitarie per riconoscersi e rendersi riconoscibili	» 75
7.1. La stabilità, per potersi riconoscere	» 76
7.2. La prevedibilità, per essere riconosciuti dagli altri e riconoscere sè	» 78
7.3. La notorietà, per essere apprezzati	» 79
7.4. L’identità come origine e come approdo	» 80
7.5. Epilogo	» 81
8. “Quanta fatica per guidare un team. Ne vale la pena?”	
Decisioni “giuste” e “sbagliate” in funzione dei propri obiettivi	» 83
8.1. Il meccanismo della sopra e sotto-valutazione	» 84
8.2. Sopportare fatica e frustrazione oggi per raggiungere obiettivi futuri	» 87

9. “Perché proprio io?”	
Rischio e responsabilità in tempo di crisi	pag. 91
9.1. Decidere è prendersi dei rischi	» 92
9.2. Il coraggio di correre rischi e prendersi responsabilità	» 94
9.3. Correre rischi con prudenza	» 95
9.4. Provare interesse per ciò che si fa	» 97
9.5. Le conseguenze della mancata assunzione di responsabilità nelle organizzazioni	» 97

Terza sezione – Utilizzare metodi e logica

10. “Ti libero della mia presenza, me ne vado!”	
Giudizi affrettati e decisioni impulsive. Come le tecniche ci aiutano a contrastarli	» 103
10.1. Il processo di individuazione e soluzione di un problema	» 111
10.2. Pensare non è un processo passivo	» 105
11. “Se potessi avere tutti i dati...”	
Logica induttiva e premesse implicite	» 114
11.1. Logica deduttiva e logica induttiva nelle decisioni di vita e di lavoro	» 116
11.2. Ascolto, condizionamento delle premesse implicite, rottura dei paradigmi	» 119
11.3. Il modello gradualistico nelle decisioni induttive	» 121
11.4. Epilogo	» 123

Quarta sezione – Un’educazione alla decisione

12. “È giusto valutare economicamente le virtù?”	
Etica nelle decisioni di business	» 127
12.1. Scegliere il male minore	» 128
12.2. Virtù o libertà	» 130
12.3. Etica dell’intenzione e delle conseguenze	» 133
12.4. La morale naturale	» 135
13. “Perché dovrei contribuire alle risorse comuni?”	
Decisioni organizzative che favoriscono la collaborazione	» 138
13.1. Variabili interne e variabili situazionali del processo decisionale	» 142
13.1.1. Le quattro variabili interne applicate	» 143
13.2. Alimentare la fiducia sui vantaggi della collaborazione	» 146

14. “Se potessi tornare indietro!”	
La compassione verso di noi e verso gli altri	pag. 149
14.1. Accettare quello che non è più modificabile e cambiare quello che è ancora modificabile	» 152
14.2. Integrare l’“ombra”	» 153
14.3. La compassione verso noi stessi e verso gli altri	» 155
14.4. Accettare sé attraverso la compassione	» 155
Ringraziamenti	» 159
Bibliografia	» 161

Introduzione

Non so per voi, ma per me decidere è la cosa più complicata della vita. Di fronte ad ogni scelta di almeno media importanza mi sento dinnanzi ad una “sliding door”, col rischio di restare immobile nell’indecisione. “Cosa è opportuno fare?”, “Come è giusto comportarsi?”, “Quali conseguenze produrrà questa azione?” sono solo alcune delle innumerevoli domande che mi tormentano.

Per stare tranquilla, in pace con me stessa, vorrei saper prendere decisioni che siano espressione dei miei desideri e obiettivi, senza arrecare danni agli altri.

Così ho cominciato a lavorare intorno a questo tema: è possibile prendere buone decisioni? Con buone decisioni intendo quelle funzionali a sé e che tengano conto degli altri.

Siamo animali sociali, raggiungere questo obiettivo è utilitaristico, perché se scontento i miei familiari, i miei amici o i miei colleghi di lavoro, prima o poi mi troverò in difficoltà dentro quel gruppo sociale. Ma è anche etico. In particolare, per chi ha la responsabilità di prendere decisioni per sé e per gli altri, figli, collaboratori, cittadini, a seconda del ruolo che ricopre, massimizzare attraverso buone decisioni l’interesse sociale, questo è lo scopo.

Nell’ultimo anno, mentre scrivevo questo libro, una grave pandemia ha interessato l’intero mondo, travolgendo equilibri consolidati e sicurezze. È risultato evidente a tutti quanto fosse difficile, per i governanti, prendere buone decisioni che salvaguardassero l’interesse della maggior parte dei cittadini e quanta aspettativa ci fosse nei loro confronti, nella loro capacità di prendere decisioni “giuste”. Le particolari circostanze hanno enfatizzato una condizione che è propria degli esseri umani, in tutte le epoche della storia: è difficile comprendere ciò che accade a noi e intorno a noi, interpretare gli accadimenti, valutare le priorità (nostre/degli altri) e conseguentemente decidere nel modo migliore.

Buona parte degli eventi che ci riguardano sfugge al nostro controllo e alla nostra capacità di comprensione. Individuare i criteri “giusti” che ci orientino nelle decisioni non è facile. Cosa fare? Rinunciare alla possibilità di prendere buone decisioni perché traguardo irraggiungibile?

Non è questa la risposta a cui sono arrivata e che il libro intende proporvi. Piuttosto questa: possiamo condurre una “vita consapevole”, con l’umiltà di ammettere quanto poco capiamo veramente¹, ma con la tensione a capire di più, a scoprire di più, anche ascoltando gli altri e le loro ragioni, prima di decidere.

Il libro propone un viaggio all’interno del sapere di diverse discipline – dalla psicologia (compresi i recenti studi neuroscientifici), alla sociologia, alla logica, all’etica e alla filosofia – per approfondire il nostro funzionamento interno e il funzionamento dei gruppi sociali, alla ricerca degli elementi rilevanti per decidere. Un’educazione alle decisioni.

Il contesto è quello che conosco di più, nel quale lavoro, il mondo delle aziende e delle società di consulenza, da cui ho tratto i casi e le situazioni descritte nel libro.

Chi decide, in questo mondo, come lo fa?

Decidere sembra essere il gesto di un attimo, ma è in realtà il frutto di una lunga preparazione.

Chi decide “bene”, apparentemente senza sforzo, ha interiorizzato un sapere, una competenza sulle decisioni, di cui può anche non essere pienamente consapevole.

In questo momento storico i manager delle imprese si trovano, ancor più che in passato, in una situazione simile a quella in cui si trovano i governanti. La loro efficacia e credibilità dipende dalla capacità di fare scelte ritenute sostenibili dai diversi stakeholder – azionisti, dipendenti, fornitori, clienti, enti locali, territorio e altri – che chiedono a chi dirige di operare nel rispetto degli interessi di tutti gli attori in gioco.

Il libro mette a disposizione un “percorso” che, senza pretese di esaustività, consenta di orientarsi nel mondo complesso della decisione, per decidere “bene”.

Sbagliare si può, ma alcune decisioni hanno maggiore probabilità di riuscire nell’intento di garantire il benessere del decisore, nel rispetto delle aspettative altrui.

Sono quattro sezioni. Per ogni sezione, si fanno riferimenti a ricerche e ad approcci teorici diversi; ogni capitolo è aperto da un caso reale ed è chiuso da qualche consiglio pratico.

Nella prima sezione “Individuare lo spazio della decisione”, si delinea qual è il perimetro all’interno del quale ci muoviamo per decidere.

Perché ci sia uno spazio per le nostre scelte, per non essere completamente bloccati nell’indecisione, il primo passo è imparare a tollerare l’incertezza (capitolo 1. Tollerare l’incertezza). Ci serve poi sapere, con l’aiuto della psi-

1. Si veda Nussbaum M.C. (2018), *La Monarchia della paura*, il Mulino, 2020, p. 23.

cologia positiva, che possiamo agire efficacemente (capitolo 2. Avere fiducia in sé). Infine è utile approfondire il tema di come sia possibile favorire buone decisioni in un contesto sociale (capitolo 3. Altruismo evolutivo nelle decisioni organizzative).

Nella seconda sezione “Come prendiamo le decisioni”, si affrontano gli elementi in gioco, a livello individuale e sociale, del processo decisionale. All’inizio (capitolo 4. Fidarsi dell’intuizione e della razionalità) vengono esaminate le due modalità decisionali, sapendo che ciascuno di noi ha una propensione prevalente: c’è chi soppesa tutte le opzioni e chi agisce d’istinto. Poi ci soffermiamo sulla conoscenza delle emozioni (capitolo 5. Il ruolo delle emozioni), ognuna delle quali contiene un’informazione cognitiva utile per la nostra vita. Proseguendo analizziamo gli automatismi che sono il frutto di una mappa di valori e indicazioni costruita fin dall’infanzia (capitolo 6. Storia personale e collettiva alla base delle decisioni). Infatti l’identità è un motore e un vincolo per le decisioni, tramite per fugare la paura di perdersi (capitolo 7. Decisioni identitarie per riconoscersi e rendersi riconoscibili). Nel capitolo 8, Decisioni “giuste” e “sbagliate” in funzione dei propri obiettivi, viene trattato il tema della sopravvalutazione e sottovalutazione degli elementi in gioco, che può portare a gravi errori, perché “non occorre essere stupidi per fare sciocchezze”. Infine, l’assunzione della responsabilità che si connota come capacità di correre rischi e agire con prudenza, per il vantaggio proprio e altrui (capitolo 9. Rischio e responsabilità in tempo di crisi).

Con la terza sezione “Utilizzare metodi e logica”, si verifica se il ragionamento logico, l’analisi e l’utilizzo razionale dei dati possano facilitare decisioni efficaci. Sulla strada delle buone decisioni un aiuto ci viene anche dalle tecniche (capitolo 10. Giudizi affrettati e decisioni impulsive. Come le tecniche ci aiutano a contrastarli). Sapere come raccogliere informazioni, analizzarle, allargare il punto di vista, valutare più opzioni, andare in sintesi, è utile. Serve “una razionalità critica” che accetta l’idea che le sue teorie possano essere rimesse in discussione. Fino a che punto sono sicuro delle mie premesse? Come posso ampliarle ed eventualmente sostituirle con altre più attendibili e affidabili? (capitolo 11. Logica induttiva e premesse implicite).

Infine, la quarta sezione, “Un’educazione alla decisione”, risponde alla domanda guida del libro: “È possibile favorire un’educazione personale e sociale che aiuti a prendere buone decisioni, a livello dell’individuo e del gruppo?”.

La prima strada è quella di un’educazione civica ai valori della convivenza civile, che comprenda etica e responsabilità personale (capitolo 12. Etica nelle decisioni di business). Prenderci la responsabilità delle nostre azioni è una di quelle cose che sono alla base della vita, dell’essere “umani”. Per chi dirige le società, la capacità di rispondere alle sfide dell’organizzazione (“*respons-ability*”) richiede coraggio e prudenza. Le decisioni sono sottopo-

ste al vaglio del giudizio morale (del singolo/dei gruppi), considerando da una parte l'intenzione che le ispira e dall'altra le conseguenze che generano.

La seconda strada è quella di un'educazione alla conoscenza del funzionamento sociale delle organizzazioni (capitolo 13. Decisioni organizzative che favoriscono la collaborazione). Chi è al vertice delle organizzazioni è opportuno che sappia quali sono i processi attraverso i quali si affermano alcune regole di funzionamento e non altre, per favorire la creazione di contesti di lavoro che facilitino fiducia e collaborazione.

La terza strada è un'educazione dell'individuo alla tolleranza e alla compassione verso sé e verso gli altri (capitolo 14. La compassione verso di noi e verso gli altri).

Una delle cose più difficili dell'esistenza è convivere con le scelte che abbiamo fatto e che consideriamo essere sbagliate. Gli errori non sono spesso rimediabili. Possiamo solo accettare quello che non è più modificabile e cambiare ciò che è ancora modificabile. La compassione non nega la realtà, ma è accettazione di quello che siamo. Un regalo che possiamo fare a noi stessi.

Prima sezione
Individuare lo spazio della decisione

1

“Accidenti, stavo così bene!” Tollerare l'incertezza

Francesco è l'esperto della Sicurezza per la filiale italiana di una multinazionale. Ha uno staff di 5 persone, con le quali mette a punto le procedure di sicurezza e si occupa poi di farle rispettare. Organizza meeting dedicati a tutte le funzioni dell'azienda per presentare le nuove procedure e realizza controlli a campione per verificarne il rispetto da parte di tutti i dipendenti. È soddisfatto del suo lavoro, ha una buona relazione coi suoi collaboratori ed è stimato all'interno dell'azienda.

Mentre il “tran tran” della sua vita procede senza scosse, un giorno gli arriva la proposta di un cambio di lavoro, una mobilità interna, per una posizione orizzontale alla sua: il Responsabile della Qualità. Nella filiale italiana del suo Gruppo Qualità e Sicurezza sono due servizi che riportano allo stesso Direttore (Direzione Qualità e Sicurezza).

Il nuovo lavoro avrebbe molte affinità col precedente, per metodo e tipologia di mansioni, e gli consentirebbe di allargare le sue competenze. In futuro potrebbe anche aspirare a ricoprire l'attuale posizione del Direttore Qualità e Sicurezza. Una fantastica opportunità!

Eppure Francesco non è entusiasta della novità. “Accidenti, stavo così bene, ero tranquillo, il team ormai ha “ingranato”, ..., certo ci sono le piccole difficoltà di tutti i giorni, ma gestibili. Non so se riuscirò altrettanto bene o se mi troverò bene col nuovo team. Se metto sul piatto della bilancia la sicurezza, la tranquillità di oggi, con una possibile carriera domani non so cosa scegliere. E poi chi mi assicura che, accettando questo nuovo lavoro, farò più velocemente carriera? È una possibilità, non una sicurezza”.

Prende tempo: chiede al Direttore Generale una settimana per riflettere. Il Direttore, un po' sorpreso ... pensava che avrebbe gradito questa opportunità, gliela concede, dicendogli di decidere in fretta e di cominciare anche a pensare alla sua successione.

Intanto Francesco comincia a consultare qualche collega di cui ha fiducia e questi gli dicono che sarebbe “matto” a rifiutare, perché è una ottima opportunità, un “trampolino di lancio” per la carriera, come gli ha detto il Direttore Generale. “Non sarà che hai paura di affrontare una nuova realtà?”, qualcuno insinua.

Sono già passati un paio di giorni dall'incontro col Direttore e Francesco “rimugina” dentro di sé. Pensa spesso ad Erik, il Direttore Sicurezza a livello Europa, il suo capo funzionale. Gli è molto riconoscente per quello che gli ha insegnato e

per l'autonomia che gli ha lasciato nella gestione delle procedure in Italia. Sa che Erik non sarà contento di questa mobilità. Ha scommesso su di lui, l'ha formato, gli ha dato delega e adesso dovrà ricominciare tutto con qualcun altro. "Come faccio a dirglielo. Gli darò sicuramente un dispiacere".

A proporlo per la nuova posizione è stato il suo capo diretto in Italia, Bianchi, il Responsabile della Direzione Qualità e Sicurezza. "Ti ho segnalato al Direttore Generale come il candidato ideale, quando si è liberata la posizione. Credo molto in te e poi la Qualità, rispetto alla Sicurezza, è un settore più importante, troverò il modo di farti crescere rapidamente".

Francesco è dubbioso. Il suo capo non è mai stato particolarmente positivo o espansivo nei suoi confronti e sa che ha bisogno di ricoprire quella posizione vacante. Sostituirlo alla responsabilità del settore Sicurezza è facile, perché Francesco ha un collaboratore molto preparato, Saverio, il suo "delfino", che potrebbe farsi carico immediatamente della posizione. Viceversa, il precedente responsabile della Qualità non aveva uno stile delegante e così nessuno dei suoi è pronto per la sostituzione.

A Francesco fa piacere generare un'opportunità per il suo collaboratore, ma fa anche i conti col suo passato. "Non ho pensato molto, finora, a cosa avrei voluto fare in futuro, se mi sarebbe piaciuto sperimentare cose nuove o restare dov'ero ... Mio padre mi ha sempre invitato alla prudenza. La sua idea era che le persone troppo ambiziose finiscono per trovarsi nei guai, perché quando ci si fa carico di impegni onerosi la riuscita non è scontata. Finora non ho messo in discussione i suoi insegnamenti: mi sono cercato un lavoro da neolaureato nel settore Sicurezza, e lì sono rimasto, fino a diventare Responsabile. Adesso che mi si prospetta questo cambiamento, ..., beh, tutto sommato, a pensarci bene non mi dispiacerebbe. Non è molto rischioso, è dentro la stessa Direzione e la stessa azienda; dovrò imparare un mestiere nuovo ma in un contesto che conosco bene, quindi tutto sommato fattibile. E poi imparare qualcosa di nuovo non mi è mai dispiaciuto. Chissà cosa direbbe mio padre, se lo sapesse. Probabilmente mi direbbe di non rischiare".

Due elementi confliggono tra loro, aumentando la sua incertezza: seguire il desiderio che comincia a provare verso la possibilità di intraprendere una nuova strada, peraltro fattibile, oppure restare ancorato agli insegnamenti che invitano alla prudenza del padre?

Entrambe le opzioni, restare nella vecchia posizione organizzativa o accettare quella nuova, hanno elementi a favore ed elementi contro. Francesco contava sul fatto che mettendosi ad esaminare con calma e con razionalità la situazione avrebbe trovato delle ragioni certe per andare nell'una o nell'altra direzione, ma non è quello che sta succedendo.

Qualunque decisione prenderà metterà a rischio qualcosa.

1.1. Perché è difficile decidere?

L'incertezza su quello che accadrà nel futuro è un elemento costante dell'esperienza umana. Nessuno di noi sa quello che gli potrà succedere do-

mani e tutti viviamo, con maggiore o minore ansia, questa condizione. Chi più, chi meno, costruiamo delle routine di comportamento che hanno la funzione di rassicurarci rispetto all'imprevedibilità della vita.

Quando la vita ci mette di fronte ad un possibile cambiamento l'incertezza si amplifica.

Decidere è difficile, per un'infinità di ragioni. Intanto perché nessuna scelta è immune da pro e contro. Nella maggior parte dei casi non c'è una direzione che appaia totalmente giusta o completamente sbagliata. Esagerare in analiticità nel soppesare i vantaggi e gli svantaggi può bloccare il processo decisionale.

Il dato di realtà con cui ci si scontra è che quasi ogni scelta implica una perdita. Ce lo ricorda la stessa etimologia della parola, decidere. Dal latino **decidēre**, dall'unione del prefisso *de* = da con il verbo *caedēre* = tagliare. Quindi, letteralmente, decidere significa tagliare da, tagliar via, dare un taglio, definire.

Quando decidiamo di fare una certa cosa, ne escludiamo un'altra: se adesso sto scrivendo vuol dire che non sono andata a riposarmi. L'incertezza dipende, con questa "angolazione", dal fatto che ogni decisione è una rinuncia ad un'opzione alternativa. Ogni volta che scegliamo "tagliamo via" qualcosa, la perdiamo.

Chi non decide – bloccato nell'incertezza – potrebbe fare fatica a rinunciare alla seconda opzione. La condizione è simile ad una sorta di bulimia: voglio tutto, voglio avere tutto, non so cedere niente e, di conseguenza, sto lì, fermo immobile e non decido. Come se, così facendo, fosse possibile tenere "in vita" tutte le possibili opportunità. Una idea illusoria! Certo c'è una finestra temporale in cui possiamo disporre di due possibilità, ma è, nella maggior parte dei casi, un momento breve, che finisce.

Quando sono in quella finestra temporale l'incertezza è ai massimi livelli, perché ho tutte le possibili alternative sul tavolo.

Senza cedere qualcosa, l'incertezza si amplifica. Accettare di rinunciare è un modo per ridurla, almeno un po'.

Poi, una volta che "abbiamo dato un taglio" alla situazione precedente, nella maggior parte dei casi non sappiamo immediatamente se abbiamo fatto bene.

Per questo la libertà di scelta fa paura: cosa mi sono perso seguendo la strada B a discapito della strada A? Generalmente solo dopo qualche tempo sappiamo se la decisione è stata buona per noi.

Sarebbe più facile se avessimo, fin dall'inizio, più chiare le nostre priorità e preferenze. Cosa è più importante per me: un'opportunità di carriera o la sicurezza di quello che ho già? Mi fa stare meglio assecondare la mia intuizione e i miei desideri, oppure seguire gli insegnamenti della famiglia e della tradizione?

Avere maggiore chiarezza sui criteri che sono alla base dei principali dilemmi della vita è utile: un primo passo verso la riduzione dell'incertezza.

Non risolve, però, compiutamente la questione, perché i diversi criteri che informano le nostre scelte non vanno sempre d'accordo tra loro. Potrei sapere che favorire il mio collaboratore e seguire gli insegnamenti di mio padre hanno la priorità per me, ma, nella situazione in cui sono, per favorire il mio collaboratore dovrei rinunciare a seguire gli insegnamenti di mio padre.

L'incertezza riguarda le priorità e l'importanza che ogni possibile alternativa, con tutte le conseguenze che ne derivano, riveste per noi.

È l'esito di un processo analitico e previsionale, non della sua assenza.

Più pensiamo alle possibili conseguenze delle nostre azioni (ce ne sarà sempre qualcuna negativa), più analizziamo i criteri a cui possiamo ispirarci – compresa l'impossibilità di trovare un sistema di coerenze tra loro – e più ci blocciamo nell'indecisione.

Può essere, se il “dialogo interno” è impegnativo, che la persona, ad un certo punto, si senta obbligata a percorrere una certa strada: “non posso andare contro quello che mi ha insegnato mio padre, è meglio che resti dove sono”. In realtà, abbiamo la possibilità di scegliere nella maggior parte delle situazioni. È la difficoltà di tollerare l'incertezza che ci porta, a volte, a rinunciare al nostro potere decisionale e ad accettare che le cose vadano un po' per caso o determinate dagli altri.

1.2. L'apofenia riduce l'incertezza

I dubbi continuano a “torturare” Francesco. “Può darsi che mi troverò bene nel nuovo lavoro, ma non mi darà fastidio aver fatto un favore al Direttore? E poi cosa dirà mio padre! E se resto? Certo mi dispiacerà aver ostacolato la carriera di Saverio e anche la mia!”

È ancora impegnato a riflettere sui pro e contro delle due opzioni, quando si presenta da lui un giovane. “Buongiorno, comincio oggi a lavorare nel Settore Sicurezza, mi hanno detto di presentarmi a lei!” “Come di presentarsi a me, non so niente del suo arrivo!” “Non saprei, è stato il Direttore Qualità e Sicurezza a dirmelo”. Francesco fa attendere il nuovo arrivato nel salottino dei visitatori e va a riflettere nel suo ufficio. “Se il Direttore ha assunto nel mio settore una persona nuova senza informarmi, vuol dire che qui non conto più niente. Forse questo è persino il mio nuovo sostituto. Non è vero che intendono promuovere il mio collaboratore. Non ho scelta, devo accettare la proposta di ricoprire il nuovo ruolo. O vado via io da qui o ci penseranno loro a mandarmi via e questa volta senza opzione di ruoli alternativi”. Così, poco dopo, chiama il Direttore Generale e gli dice che accetta il nuovo incarico.

Nella stessa giornata scopre che il nuovo venuto è uno stagista. Le Risorse Umane avevano chiesto a Bianchi di inserirlo nell'ambito della Sicurezza e il Direttore, per la fretta e attribuendo poca importanza alla cosa in sé, aveva dimenticato di comunicarglielo.

Francesco è amareggiato. “Che errore! Come ho potuto pensare che fosse il mio sostituto. Ma ormai è fatta. Mi toccherà farmi andare bene il nuovo ruolo”.

L'errore del nostro protagonista non è dovuto a stupidità o a leggerezza. Quello che fa è di associare fenomeni che non andavano necessariamente

correlati tra loro: l'arrivo di una persona nuova e la conseguente perdita della sua posizione lavorativa precedente.

Gli scienziati ci dicono che non è affatto casuale o sciocco fare questo tipo di associazioni. Si tratta di un fenomeno neurorale chiamato "apofenia".

L'esempio più famoso di "apofenia" è legato alle missioni spaziali. Nell'estate del '69 Neil Armstrong e i suoi compagni mettono piede per la prima volta sul terreno lunare. Un decennio dopo, la sonda Viking 1 della Nasa, circumnaviga il pianeta Marte e scatta foto per individuare il luogo più opportuno dell'atterraggio del Lander. In tutti e due i casi, nelle foto scattate, un cumulo roccioso sembrava avere le sembianze di un volto umano. La NASA specificò che era un'illusione ottica, effetto di luci ed ombre della foto, eppure ancora oggi circola in rete e sembra, per alcuni, essere la prova dell'esistenza della vita (aliena) su un altro pianeta.

Al di là dell'uso volutamente propagandistico che alcuni possono aver fatto di quella foto (la Nasa ci nasconde l'esistenza di specie aliene!), è pur vero che, guardandola, siamo tentati dal riconoscere l'espressione di un volto umano, anche se sappiamo che non si tratta di quello. E non è certamente l'unica "illusione ottica" che sperimentiamo nella nostra vita. Può capitarcì, in varie circostanze, di vedere delle immagini che ci pare di riconoscere, attribuendo loro un senso (volto d'uomo, animale, ...) anche se si tratta di macchie senza significato (qualcuno ritiene di vedere delle immagini anche dai fondi di caffè nelle tazzine!).

Ma che cos'è, precisamente, l'"apofenia" e a cosa serve?

L'apofenia

Il nostro cervello riconosce schemi significativi (ad esempio i tratti di un volto umano) tra elementi che in realtà non sono tra loro connessi (della macchie più chiare e più scure su una superficie) o che si trovano collegati solo per caso. Questo fenomeno neurorale, chiamato "pareidolia" (o, in senso più ampio, "apofenia") svolge una funzione utile dal punto di vista evolutivo. È infatti importate per la sopravvivenza poter riconoscere immediatamente un volto amico, e distinguerlo da quello di un potenziale nemico. Insomma, è una delle funzionalità della nostra mente che ci aiutano a ridurre l'incertezza, consentendoci di orientarci nell'ambiente.

"L'apofenia (ci dicono gli scienziati) è l'antidoto che il nostro cervello ha trovato per governare l'ansia legata all'esistenza del caso, o all'assenza di un colpevole a cui attribuire la responsabilità per fatti negativi, tragici o semplicemente spaventosi" (Ovadia D. (2018), "Complotti nella mente", *MIND*, n. 164, Anno XVI, Agosto, p. 69.).

Questo meccanismo può farci intravedere relazioni causa-effetto là dove proprio non ce ne sono e gli eventi sono del tutto casuali. Si tratta di una interpretazione eccessiva di percezioni esterne.

Quando decidiamo, “aiutati” dall’“apofenia”, pensiamo di avere fatto una correlazione logica tra due eventi accaduti. Siamo guidati da un automatismo della mente che ci aiuta a ridurre l’incertezza. Uscire da una *impasse* può essere in alcuni casi già un vantaggio per noi.

Nei fatti, senza accorgercene, rinunciamo al nostro potere decisionale, lasciando al caso, ad una interpretazione priva di fondamento, scelte che possono starci molto a cuore.

Quando l’ansia si fa molto forte, decidere “tirando la monetina” (sia pure inconsciamente) è un modo per non pensarci più.

A questo dobbiamo arrivare quando siamo incerti nelle nostre decisioni?

Vale per tutti che il futuro ci spaventa. Sentiamo, chi più chi meno, di avere poco controllo su tanti eventi della nostra vita.

Sappiamo che ciò che consegue alle nostre azioni è solo in parte prevedibile e questo genera ansia, preoccupazione.

Anche chi è più “attrezzato” e fa buon uso della propria razionalità, sa che ci sono tante variabili e prendere buone decisioni non è facile. Molti eventi sfuggiranno al nostro controllo e alle nostre previsioni e talvolta decidere tra i criteri che ci ispirano (elementi valoriali del passato, desiderio del cambiamento, paura del cambiamento ...) non sarà facile.

Così, cercare antidoti all’incertezza che caratterizza la nostra vita o quantomeno le nostre decisioni più importanti, ci dà l’impressione di poter controllare gli eventi, di togliere un po’ di incertezza dal nostro futuro¹, ma è frequentemente un’illusione.

Saper tollerare la nostra indecisione, non potendola in alcun modo evitare, sembra essere un elemento costitutivo della nostra capacità di “stare al mondo”, della nostra resilienza.

Piccoli (e insufficienti) consigli per gestire l’incertezza

1. Evita l’eccessiva analiticità (ogni decisione ha un pro e un contro)

Fare una analisi della situazione, quando stiamo per prendere una decisione, è sicuramente utile, l’eccesso no. Più pensiamo alle possibili conseguenze delle nostre azioni (e ce ne sarà sempre qualcuna negativa), più ci blocciamo nell’indecisione. Accontentiamoci degli elementi che abbiamo, posto che non avremo mai “tutti” gli elementi che ci servono per prendere una buona decisione.

2. Scopri quello che è più importante per te

L’incertezza riguarda le priorità e l’importanza che ogni possibile alternativa riveste per noi. È più importante la carriera o non prevaricare su altre perso-

1. “...gli individui superstiziosi associano un comportamento casualmente associato ad un successo alla sua causa, e lo ripetono anche se manca di qualsiasi fondamento razionale (per esempio indossando sempre agli esami universitari la maglietta che indossavano il giorno che hanno preso il primo 30)”. In Ovadia D. (2018), *op. cit.*, p. 68.

ne? Sono più importanti i miei valori o le convenzioni sociali? Preferisco la tranquillità della routine o il rischio?
Scoprire cosa è, per noi, più importante tra i criteri di scelta, è un primo passo verso la riduzione dell'incertezza.

3. Concediti un rituale rassicurante

Se fare le scale a piedi per raggiungere la sala dove si tiene un meeting, mi fa stare più tranquillo durante la riunione, perché non dovrei farlo? Non tutto quello che ci serve nella vita deve per forza essere "razionale": ci è utile quello che ci è utile, indipendentemente dalle etichette!

4. Sii disposto a perdere qualcosa

Quando sei bloccato nell'indecisione, può essere di aiuto visualizzare l'incertezza della scelta come una bulimia: voglio tutto, voglio avere tutto, non so cedere niente e, di conseguenza, sto lì, fermo immobile e non prendo nessuna decisione. Ti piace essere bulimico? Se non ti piace, l'antidoto è cedere qualcosa.

5. Accetta l'incertezza

Accetto la mia incertezza, perché so che è frutto della mia capacità di analisi, di prevedere le possibili conseguenze delle mie azioni, non della sua assenza. Vivo i miei dilemmi, conscio del fatto che possono essere determinati da diverse istanze in conflitto: valori, desideri, emozioni. Attraversare l'incertezza è, probabilmente, il miglior modo per ridurla.

DECIDERE BENE

Decidere sembra essere il gesto di un attimo, ma è in realtà il frutto di una lunga preparazione. Chi decide bene, apparentemente senza sforzo, ha interiorizzato un sapere, una competenza sulle decisioni, che riesce più facilmente ad applicare.

La chiave della sostenibilità, fattore da cui dipendono oggi l'efficacia e la credibilità dei manager, è la capacità di fare scelte nel rispetto degli interessi di tutti gli attori in gioco – azionisti, fornitori, clienti, dipendenti, enti locali, territorio.

Il libro mette a disposizione un "percorso" che consente di orientarsi per prendere buone decisioni, funzionali ai propri obiettivi e progetti e capaci di tenere conto degli altri. Un viaggio alla ricerca degli elementi rilevanti per decidere all'interno del sapere di diverse discipline - dalla psicologia, alla sociologia, alla logica, all'etica e alla filosofia – per approfondire il nostro funzionamento interno e il funzionamento dei gruppi sociali.

Un'educazione alle decisioni integrata con casi pratici, tratti dal mondo aziendale e della consulenza, approfondimenti e suggerimenti concreti per l'azione.

In un momento in cui è difficile interpretare ciò che accade e sentiamo di non controllare gli eventi che ci riguardano, questo libro può aiutarci ad affrontare i nostri dubbi per agire con maggiore consapevolezza.

Giulia Bussi è Senior Consultant di MIDA spa, società di consulenza milanese. Counsellor professionista in Analisi Transazionale, è inoltre docente di Organizational Transactional Analysis Academy. Si occupa di consulenza di accompagnamento al cambiamento, formazione sui comportamenti organizzativi e team coaching. Oltre a numerosi articoli, è coautore di *L'Analisi Transazionale Organizzativa* (FrancoAngeli, 2018).



€ 20,00 (V)

ISBN 978-88-351-1715-5



9 788835 117155