

Augusto Carena
Antonio Mastrogiorgio

LA TRAPPOLA DEL COMANDANTE

Alla scoperta degli errori cognitivi
che ci impediscono di decidere correttamente



Rizzoli **E**TAS

a mio padre
A.C.

ai miei genitori
A.M.

Sommario

Prefazione di Massimo Egidì IX

Introduzione XV

Parte prima

IL LATO NASCOSTO DELLA COGNIZIONE

1 La mente doppia 3

Le molte facce della decisione 3

2 Passato 17

Ricordi 17

Anteprima: lo sapevo io... 33

Parte seconda
L'ALTRA FACCIA DELLA LUNA

3 Tra le pieghe del buon senso	43
La via maestra e le scorciatoie	43
Il fascino discreto dello stereotipo	54
La forza degli esempi	70
Un centro di gravità permanente	83
Alla ricerca di conferme	106
4 Economia nella mente	121
Virtuale e reale	121
Punti di vista	137
Cose nostre	153
Relitti	164
5 Noi e gli altri	177
Umano, ovvero dell'ottimismo	177
Via con la pazza folla...	196
Murphy e la pianificazione	212
Tutti insieme appassionatamente...	217
Epilogo: che fine ha fatto il Comandante?	225
Glossario	229

SOMMARIO

Bibliografia	235
Note	251
Indice analitico	257

Prefazione

di *Massimo Egidi**

Il visitatore che entra in Palazzo Spada, a Roma, non lontano da Campo de' Fiori, e percorre il lato sinistro del cortile, si trova di fronte alla celebre prospettiva creata dal Borromini: gli appare una elegante galleria contornata da una sequenza di colonne di notevole lunghezza, al cui termine vi è una statua a grandezza naturale.

Se egli si pone di fronte all'ingresso della galleria e invita qualcuno a entrare e percorrerla, vedrà quella persona crescere e ingigantirsi a mano a mano che avanza nella galleria: una illusione ottica molto forte che lascia sbalordito lo spettatore.

Non è la persona che cresce, evidentemente, ma siamo noi che compariamo automaticamente la sua dimensione con quella delle colonne, e non ci rendiamo conto che in

* Rettore della Luiss Guido Carli dal 1° ottobre 2006, è Professore di *Economia dell'incertezza e dell'informazione* presso la Facoltà di Economia dell'Università.

realtà è la sequenza di colonne che è di altezza decrescente. Grazie alla perfetta costruzione lungo le linee di fuga, si ha l'illusione che la galleria sia lunga circa 40 metri (mentre è di 8) e si valuta che la scultura sul fondo sia a grandezza naturale, mentre in realtà è alta solo 60 centimetri. Un *trompe l'oeil* perfetto, che Borromini fu aiutato a creare da un matematico, il Padre Agostiniano Giovanni Maria da Bitonto.

Il carattere automatico della comparazione che noi operiamo quando confrontiamo le dimensioni di differenti oggetti è uno degli elementi chiave della *Nobel Lecture* di Daniel Kahneman. Egli fa notare che gli errori percettivi, come quello che avviene quando vediamo “crescere” un individuo che si addentra nella galleria di Borromini, avvengono nello stesso modo nel processo di ragionamento umano. All'inizio della *Lecture* egli osserva che:

Fin dall'inizio, la ricerca che Tversky e io conducevamo era guidata dall'idea che i giudizi intuitivi occupano una posizione – forse corrispondente alla storia evolutiva – intermedia tra le operazioni automatiche di percezione e le operazioni deliberate di ragionamento. Il nostro primo articolo congiunto esaminava gli errori sistematici nei giudizi statistici da parte di ricercatori statisticamente sofisticati. Degno di nota, il fatto che i giudizi intuitivi di questi esperti non erano coerenti con i principi statistici con cui essi avevano completa familiarità.

Ciò che colpisce gli sperimentatori è dunque il fatto che gli esperti compiono errori sistematici nell'affrontare i problemi della loro materia. Qual è l'origine di questi errori, che sono sistematici e non dipendono dall'ignoranza o dalla scarsa esperienza? Kahneman e Tversky adottano

una spiegazione fondata sull'idea dell'esistenza di un processo duale nel ragionamento; essi suggeriscono l'esistenza di due distinti sistemi cognitivi che presiedono al ragionamento: da un lato, nel momento in cui ci vengono alla mente in modo spontaneo gli elementi del ragionamento, attiviamo un processo che opera in modo del tutto analogo a quanto avviene per le attività percettive, senza sforzo, e automaticamente. È un processo di cui siamo inconsapevoli che viene detto "intuizione" o anche Sistema 1.

Dall'altro vi è l'attività mentale deliberata e consapevole che permette il ragionamento astratto e ipotetico, ma è vincolata dalle capacità della memoria, che viene chiamata Sistema 2.

Nel ragionare richiamiamo alla mente automaticamente e senza sforzo idee e criteri noti, la conoscenza già sedimentata, che emerge attraverso il Sistema 1 e costituisce la base del processo di ragionamento; ma, come fa osservare Kahneman, le nozioni che ci vengono in mente sono le più "accessibili", non sempre sono quelle adatte per svolgere correttamente il ragionamento stesso. Così l'intuizione genera degli errori nel nostro modo di ragionare, errori che non sempre il Sistema 2 è in grado di correggere.

Questi errori, o *bias*, sono sistematici e sono stati classificati in un vasto numero di categorie, tra cui il *confirmation bias*, il *framing effect*, la *conjunction fallacy* ecc.

Nell'ultimo ventennio psicologi ed economisti sperimentali hanno scoperto un vasto insieme di errori sistematici che gli individui compiono; molti di questi errori hanno una diretta e immediata importanza in numerosi campi della decisione individuale e collettiva, e in special modo nell'economia, nel management, nel marketing, nella finanza, in giurisprudenza, in medicina e non da ultimo nella decisione politica.

Alla ricerca degli errori e delle irrazionalità umane si sono sviluppate così nuove discipline comportamentali, Behavioral Economics, Behavioral Finance e così via. Queste discipline permettono di affrontare in un modo nuovo e sofisticato i problemi del ragionamento e della decisione umana e di leggere in un modo nuovo il ruolo delle istituzioni: in un mondo imperfetto in cui gli uomini sbagliano sistematicamente, il ruolo delle istituzioni, della democrazia, del mercato, delle organizzazioni economiche è sottilmente differente da quello che fin'ora è stato studiato e descritto.

La trappola del Comandante fornisce al lettore un cammino agevole in una foresta sempre più ampia di nuove idee e di nuove scoperte, per comprendere come prendiamo le nostre decisioni, se e come è possibile correggerle quando sono inappropriate; per capire inoltre che è possibile influenzare le decisioni degli altri e che – al contrario – si può evitare di subire la loro influenza. Un tema i cui connotati etici sono evidenti, e la cui rilevanza rispetto a due istituzioni della società moderna è essenziale; si pensi alla formazione delle opinioni di voto nella democrazia attuale, e d'altro canto alla formazione delle preferenze di acquisto da parte dei consumatori nella società del marketing.

Carena e Mastrogiorgio raccontano in modo semplice ed efficace questa complessa storia, e forniscono al lettore non specialista una mappa delle idee, ma anche la consapevolezza degli errori che compiamo sistematicamente e delle modalità per tentare di superarli.

Un elemento che compare in alcune parti della loro trattazione, e che si intuisce fin dal titolo essere di particolare rilievo, è quello degli errori compiuti da chi ha responsabilità elevate nelle istituzioni e nelle organizza-

zioni: reinterpretare l'analisi della leadership, nel nuovo contesto *behavioral*, per comprenderne i limiti e gli errori, è un tema di particolare importanza nella società odierna, che ci permette di meglio inquadrare le questioni della *accountability* e della responsabilità sociale nelle istituzioni.