



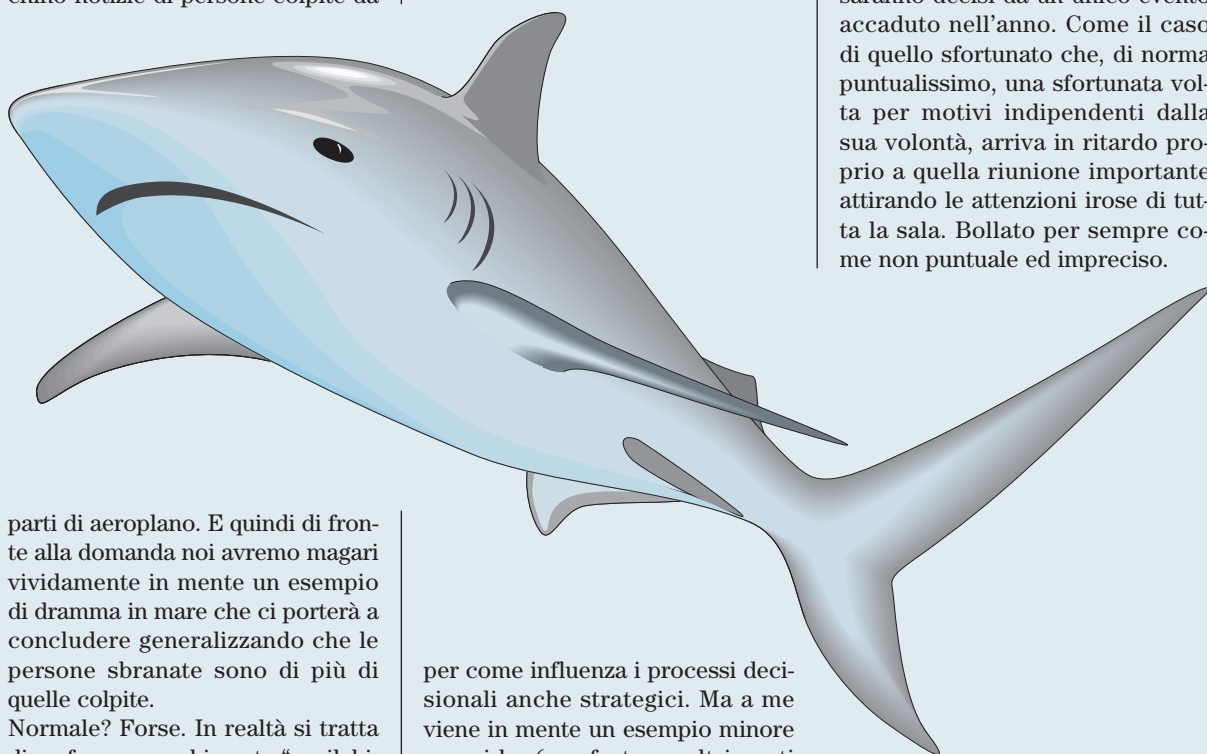
Squali e aerei: pregiudizi e vividi esempi

Cominciamo con un esempio tragico: muoiono più persone per attacchi di squalo o per essere state colpite da parti di aereo che cadono? La risposta esatta è la seconda. Eppure se si chiede in giro è più probabile che (a meno che non si giochi di psicologia inversa) si dia alla prima tragedia il podio. Come mai? La verità è che i media pubblicano più spesso notizie di persone attaccate dagli squali di quanto pubblichino notizie di persone colpite da

sembrano più frequenti di quanto non siano nella realtà. L'esempio più tipico potrebbe essere di qualcuno che sostiene che fumare non fa male, poiché suo nonno forte fumatore ha vissuto fino a 100 anni. Una credenza che ignora la possibilità che suo nonno fosse un "caso speciale".

In che modo può questo fenomeno essere rilevante per la vita aziendale? In molti modi. Innanzitutto

memoria, verga una valutazione complessiva dell'individuo basandosi sull'unico esempio che ha in mente del comportamento del medesimo. Se il nostro valutato ha la fortuna di aver "bucato il video" facendo qualcosa di buono, ecco che la valutazione sarà positiva, se più probabilmente l'esempio sarà relativo a qualcosa di sbagliato ecco che la valutazione sarà negativa e i destini del nostro "valutando" saranno decisi da un unico evento accaduto nell'anno. Come il caso di quello sfortunato che, di norma puntualissimo, una sfortunata volta per motivi indipendenti dalla sua volontà, arriva in ritardo proprio a quella riunione importante attirando le attenzioni irose di tutta la sala. Bollato per sempre come non puntuale ed impreciso.



parti di aeroplano. E quindi di fronte alla domanda noi avremo magari vividamente in mente un esempio di dramma in mare che ci porterà a concludere generalizzando che le persone sbranate sono di più di quelle colpite.

Normale? Forse. In realtà si tratta di un fenomeno chiamato "availability heuristic" o "euristica della disponibilità" ben conosciuto dalla psicologia.

Questo fenomeno fa sì che le persone sovrastimino l'importanza delle informazioni che hanno a disposizione, soprattutto quando si tratta di esempi concreti.

Nel giudicare la probabilità di accadimento di un evento le persone cercano di ricordare o generare mentalmente dei casi (esempi) che possano dare loro delle indicazioni utili. Ed eventi vividi ci

per come influenza i processi decisionali anche strategici. Ma a me viene in mente un esempio minore su cui ho (per fortuna, altrimenti sarei vittima dello stesso fenomeno) più di un esempio reale. Si tratta del momento in cui un manager tipico italiano, quindi molto operativo e molto indaffarato nel quotidiano, deve redigere una valutazione delle sue persone. La cosa lo appesantisce e lo infastidisce perché durante l'anno "non ha avuto tempo" di stare ad osservare i comportamenti dei suoi. Però l'HR pressa e qualcosa deve scrivere, e dopo un frettoloso colloquio con l'interessato, attingendo alla sua

Come evitare questo fenomeno psicologico? Ovviamente ci vogliono tempo, energia, voglia. Per osservare i propri collaboratori in modo consapevole durante tutto l'anno e farsi un'opinione a 360° collezionando esempi concreti e resistendo alla tentazione di tirare le conclusioni troppo in fretta. Altrimenti saremo facile preda di questo ed altri fenomeni psicologici che vedremo che eludono la nostra razionalità facendoci trarre conclusioni sbagliate. ■