

Decisioni irrazionali

di ALBERTO FELICE DE TONI



Una delle principali attività di manager e imprenditori è quella di identificare e risolvere problemi: quello che, in gergo, si definisce 'problem setting' e 'problem solving'. Il problem setting è fondamentale tanto quanto il problem solving, perché se il problema non è ben focalizzato la soluzione rischia di essere inevitabilmente sbagliata. Pensate a tutti gli indovinelli in cui la domanda è posta in modo equivoco per trarre appunto in inganno il destinatario del quesito.

TEORIA DELLA RAZIONALITÀ

La teoria della razionalità limitata ha valso all'economista, psicologo e informatico statunitense Herbert Alexander Simon (1916-2001) il Premio Nobel per l'Economia nel 1978 'per le sue pionieristiche ricerche sul processo decisionale nelle organizzazioni economiche'.

Simon ha analizzato in maniera sistematica il comportamento decisionale degli individui all'interno delle organizzazioni, osservando che essi non si atten- gono a criteri conformi alle teorie neoclassiche sulle decisioni 'razionali'. 'Com-

portamento razionale', in economia, significa che gli individui massimizzano la loro funzione di utilità nel rispetto dei vincoli dati (limiti di bilancio, tecnologici, ambientali).

Lo studioso americano ha evidenziato come la scelta effettuata da un individuo non rispetti gli assiomi fondamentali dell'approccio logico e ha introdotto il concetto di 'razionalità limitata' per evidenziare come le scelte razionali siano in realtà condizionate da limiti informativi e cognitivi. La razionalità limitata è un argomento centrale dell'economia comportamentale la quale, rispetto a quella classica, abbandona alcuni assunti della teoria dell'utilità. Secondo Simon un individuo più che fare scelte ottimali, fa scelte soddisfacenti, sia per carenza informativa, sia per i limiti del sistema cognitivo umano.

ESEMPIO SCOLASTICO

Quanti di noi riconosciamo i propri limiti cognitivi nel prendere decisioni? In genere tendiamo a ritenere

che (almeno) noi decidiamo bene. Ma non è così. I limiti riguardano anche noi. Ecco un semplice esempio riferito a due gruppi di studenti. In un'inserzione dell'Economist, apparsa alcuni anni fa, circa l'abbonamento al giornale si proponevano 3 scelte: abbonamento on-line per 59 dollari, abbonamento cartaceo per 125 dollari, abbonamento on-line e cartaceo entrambi per 125 dollari.

L'inserzione incuriosì Dan Ariely docente di comportamento economico alla Mit Sloan School of Management, il quale voleva capire in profondità la ragione di quella apparentemente strana proposta. Decise di fare un test con 100 suoi studenti e chiese loro: 'Cosa scegliereste?'

La maggioranza degli studenti (84%) scelse l'offerta combinata. Nessuno scelse la seconda opzione, quella dell'abbonamento singolo cartaceo.

A questo punto Ariely decise di eliminare la scelta 2, quella che non aveva ottenuto nessun consenso. Quindi, rifecce il test con altri suoi 100 studenti proponendo le due alternative. Questa volta l'op-

zione precedentemente più desiderata divenne la meno scelta (dall'84% al 32%). E quella precedentemente meno voluta, cioè la prima, divenne la più scelta (dal 16% al 68%).

INUTILITÀ APPARENTE

Che cosa era successo? Che l'opzione n. 2 era solo apparentemente inutile. Era inutile nel senso che nessuno la voleva. Ma non inutile nel senso che aiutava le persone a capire quello che effettivamente volevano. In effetti, il confronto tra l'abbonamento solo cartaceo a 125 dollari e l'abbonamento combinato stampa e on-line per 125 dollari, rendeva quest'ultima un'offerta fantastica. E di conseguenza la gente l'aveva scelta.

La verità è che non conosciamo a fondo le nostre preferenze e, dato che non le conosciamo in profondità, siamo soggetti a tutte le influenze esterne, come ad esempio a quante e quali opzioni di scelta ci vengono poste.

Siamo decisamente più consapevoli dei nostri limiti fisici che dei nostri limiti cognitivi in ambito decisionale. Esserne consapevoli è un primo punto di partenza, ma questo non ci garantisce, comunque, decisioni realmente razionali.

detoni@uniud.it



Herbert Alexander Simon