

Annie Duke

Decidere è una scommessa

**Prendere decisioni intelligenti
quando non hai tutte
le informazioni**

COLLANA DI PSICOLOGIA E MANAGEMENT

EDIZIONI
FS

A Lila e Henry Gleitman, persone di cuore e di intelletto

INTRODUZIONE

Perché questo non è un libro sul poker

Quando avevo ventisei anni, pensavo che il mio futuro fosse già scritto. Ero cresciuta vicino a una famosa scuola del New Hampshire, dove mio padre era preside al dipartimento di letteratura inglese. Mi ero laureata in psicologia alla Columbia University. Avevo frequentato la scuola di specializzazione dell'Università della Pennsylvania, dove vinsi una borsa di studio grazie alla National Science Foundation, conseguii un master e completai il mio dottorato in psicologia cognitiva.

Tuttavia mi ammalai prima di finire la tesi. Mi presi una pausa, lasciai la mia città, mi sposai e mi trasferii in una piccola città del Montana. La mia borsa di studio, tuttavia, non copriva le mie necessità economiche, quindi avevo bisogno di soldi. Mio fratello Howard, era un giocatore di poker professionista che aveva già partecipato alle World Series of Poker, fu lui a suggerirmi di provare con il poker. Questo suggerimento non fu casuale come potrebbe sembrare. Sono cresciuta in una famiglia molto competitiva e Howard mi aveva già portato a Las Vegas un paio di volte in vacanza. L'avevo visto giocare e anche io avevo partecipato a qualche partita con in palio una posta piuttosto bassa.

Mi innamorai subito del poker. Non erano le luci brillanti di Las

Vegas che mi avevano attirato, ma il brivido di giocare e testare il mio livello di abilità anche nel seminterrato di un bar di Billings (la città dove abitavo) chiamato Crystal Lounge. Avevo molto da imparare, ma ero entusiasta di farlo. Il mio piano era quello di guadagnare un po' di soldi durante quella pausa dal mio percorso di studi, in seguito proseguire la carriera accademica e continuare a giocare a poker per hobby.

La mia pausa temporanea si trasformò in una carriera ventennale come giocatrice professionista di poker. Quando mi sono ritirata dal gioco, nel 2012, avevo vinto una World Series of Poker, il Torneo dei Campioni, l'NBC National Championship e avevo guadagnato oltre 4 milioni di dollari nei tornei di poker. Howard, nel frattempo, vinse due World Series, un paio di titoli alla Hall of Fame Poker Classic, due campionati del World Poker Tour e oltre 6,4 milioni di dollari di premi in denaro.

Dire che mi ero allontanata dal percorso accademico potrebbe sembrare un eufemismo. Ma mi resi conto abbastanza rapidamente che non l'avevo fatto davvero, mi ero solo trasferita in un nuovo tipo di laboratorio per studiare come le persone imparano e prendono decisioni. Una mano di poker dura circa due minuti. Nel corso di quella mano, potresti dover prendere fino a venti decisioni. Ed ogni mano finisce con un risultato concreto: o vinci dei soldi o perdi dei soldi. Il risultato di ciascuna mano fornisce un riscontro immediato sulla qualità delle tue decisioni. Ma è un tipo di feedback molto fuorviante perché vincere o perdere non determina la qualità decisionale. Puoi vincere per fortuna e perdere per sfortuna. Di conseguenza, è difficile utilizzare la vittoria o la sconfitta come un feedback affidabile per trarre un qualsiasi tipo di apprendimento.

I soldi che perdevo al tavolo da gioco, sconfitta da alcuni allevatori brizzolati del Montana, mi costrinsero a trovare una soluzione pratica per riuscire a imparare in fretta o mi sarei ritrovata in rovina. Sono stata fortunata, all'inizio della mia carriera, a incontrare alcuni giocatori di poker eccezionali e a imparare da loro come gestire non solo la fortuna e l'incertezza, ma anche il rapporto tra l'apprendimen-

to e il processo decisionale.

Col tempo, quei giocatori di poker di livello mondiale mi insegnarono a capire cosa sia realmente una scommessa: una decisione su un futuro incerto. Le implicazioni del considerare le decisioni come scommesse mi hanno permesso di cogliere delle opportunità di apprendimento in ambienti incerti. Considerare le decisioni come fossero scommesse mi ha aiutato a evitare le trappole decisionali più comuni, a imparare dai risultati in modo più razionale e a tenere le emozioni fuori dal processo decisionale il più possibile.

Nel 2002, grazie al mio amico e grande giocatore di poker Erik Seidel, un gestore di hedge-fund mi chiese di parlare con un gruppo di traders e di condividere alcuni consigli sul poker che potevano applicarsi al trading. Da allora, ho tenuto seminari con gruppi di diversi settori, illustrando l'approccio che avevo imparato nel poker, perfezionandolo continuamente e aiutando gli altri ad applicarlo ai mercati finanziari, alla pianificazione strategica, alle risorse umane, alla legge e all'imprenditoria.

La buona notizia è che possiamo trovare strategie e soluzioni pratiche per tenerci fuori dalle trappole che stanno tra le decisioni che vorremmo prendere e la loro esecuzione. La prospettiva che offrirò in questo libro è che l'abilità di pensare per scommesse migliorerà il nostro processo decisionale. Possiamo migliorare separando la qualità del risultato dalla qualità della decisione, scoprire che possiamo dire "Non sono sicuro" apprendere strategie per tracciare un futuro più stabile, diventare responsabili e meno reattivi, sostenere gli altri nella ricerca della verità per migliorare il nostro processo decisionale e reclutare il nostro sè passato e futuro per compiere decisioni meno emotive.

Non sono diventata una decision maker razionale e priva di emozioni utilizzando questo metodo. Faccio ancora, e farò sempre, molti errori. Errori, emozioni, sconfitte - sono tutte cose inevitabili, proprio perché siamo umani. Il modo di pensare per scommesse mi ha cambiato, mi ha spinto verso l'obiettività, l'accuratezza e l'apertura mentale. Questi cambiamenti si accumulano nel tempo per creare

cambiamenti significativi nelle nostre vite.

Quindi questo non è un libro sulla strategia del poker o sul gioco d'azzardo. È, invece, un libro sulle cose che il poker mi ha insegnato sull'apprendimento e sul processo decisionale. Le soluzioni pratiche che ho imparato in quelle fumose sale da poker si sono rivelate ottime strategie per chiunque stia cercando di essere un decisore migliore.

Il pensare per scommesse inizia riconoscendo che ci sono esattamente due cose che determinano il modo in cui le nostre vite si trasformano: la qualità delle nostre decisioni e la fortuna. Imparare a riconoscere la differenza tra queste due cose è tutto quello che significa pensare per scommesse.

CAPITOLO 1

La vita è come il poker, non come gli scacchi

Pete Carroll e i giudizi del lunedì mattina

Una delle decisioni più controverse nella storia del Super Bowl è stata presa da Pete Carroll negli ultimi secondi del 49esimo Super Bowl nel 2015. I Seattle Seahawks, con ventisei secondi rimanenti e in svantaggio di quattro punti, avevano il possesso di palla vicino alla linea di meta dei New England Patriots. Tutti si aspettavano che il coach dei Seahawks, Pete Carroll, chiamasse un'azione di corsa per il loro miglior giocatore, Marshawn Lynch. Si trattava infatti di una situazione ideale per il miglior running-back¹ dell'NFL.

Invece Carroll chiese al proprio quarterback Russell Wilson di lanciare la palla verso un ricevitore. New England intercettò il passaggio e poco dopo vinse il Super Bowl. I titoli del giorno successivo furono brutali:

• *USA Today*: "Cosa diavolo stava pensando l'allenatore di

1 NDT. Il running back nel football americano è il giocatore preposto al gioco di corsa; il suo lavoro consiste principalmente nel ricevere la palla grazie ad un passaggio ravvicinato e correre verso l'area avversaria.

Seattle facendo la peggiore chiamata nella storia della NFL?”

- *Washington Post*: “La peggiore azione nella storia del Super Bowl”.
- FoxSports.com: “La chiamata più stupida nella storia del Super Bowl potrebbe essere l’inizio della fine per i Seattle Seahawks”.
- *Seattle Times*: “I Seahawks perdono a causa della peggior chiamata nella storia del Super Bowl”.
- *The New Yorker*: “L’errore più terribile di un allenatore nel Super Bowl”.

Sebbene quella scelta di gioco fosse considerata da quasi tutti gli esperti come una sciagura, alcune voci fuori dal coro sostenevano che quella scelta fosse invece valida, o addirittura brillante. Le analisi di Benjamin Morris su FiveThirtyEight.com e Brian Burke su Slate.com sostennero in modo convincente che la decisione di lanciare la palla era totalmente difendibile, facendo riferimento alla necessità di gestire il tempo rimanente. Sottolinearono anche che un intercetto era qualcosa di estremamente improbabile. (Su sessantasei passaggi tentati dalla linea di meta durante tutta la stagione, nessuno era stato intercettato. Nelle precedenti quindici stagioni, il tasso di intercetti in quella situazione fu solo del 2%.)

Quelle voci fuori dal coro non fermarono la valanga di critiche rivolte a Pete Carroll. Indipendentemente dal fatto che possiate condividere o meno l’analisi sulla validità di quella scelta di gioco, la maggior parte delle persone non volle considerare la possibilità che Carroll avesse fatto una scelta motivata. Ciò solleva una domanda: perché *così* tante persone erano *così* convinte che Pete Carroll si fosse sbagliato in maniera così evidente?

Possiamo riassumere questa convinzione con quattro parole: lo schema di gioco non aveva funzionato.

Pensa se Wilson avesse completato il passaggio per un touchdown vincente. I titoli dei giornali sarebbero cambiati in “Schema fantastico” o “I Seahawks vincono il Super Bowl con un’azione a sorpresa” o “Carroll il miglior allenatore di sempre?” Oppure immagina

se il passaggio fosse risultato incompleto e se i Seahawks avessero poi segnato (o meno) nelle azioni successive. I titoli dei giornali si sarebbero concentrati su quelle azioni successive. Il famoso schema chiamato da Pete Carroll sarebbe stato ignorato.

Carroll è stato sfortunato. Aveva il controllo sulla qualità della decisione dello schema da eseguire, ma non sul risultato a cui avrebbe portato. È stato solo perché non ha ottenuto un risultato favorevole che è stato così pesantemente criticato. Chiamò una giocata che aveva un'alta percentuale di concludersi con un touchdown vincente o in un passaggio incompleto (che avrebbe concesso altre due azioni per i Seahawks). Prese una decisione di qualità che ebbe un pessimo risultato.

Pete Carroll fu vittima della nostra tendenza a equiparare la qualità di una decisione alla qualità del suo esito. I giocatori di poker hanno una parola per definire questo concetto: "resulting". Quando iniziai a giocare a poker, i giocatori più esperti mi avvertirono dei pericoli che derivavano da questo modo di pensare, avvertendomi di resistere alla tentazione di cambiare la mia strategia solo perché alcune mani non erano andate bene.

Pete Carroll comprese che tutti i suoi critici erano influenzati dal "resulting". Quattro giorni dopo il Super Bowl fu ospite dello show *Today* e disse: "È stato in assoluto il peggior risultato di una chiamata", aggiungendo: "La chiamata sarebbe stata grandiosa se avesse funzionato. Sarebbe stato proprio così, e nessuno l'avrebbe messa in discussione".

Perché siamo così poco capaci di separare fortuna e abilità? Perché siamo così a disagio nel sapere che i risultati possono andare oltre il nostro controllo? Perché creiamo una connessione così forte tra i risultati e la qualità delle decisioni che li hanno preceduti? Come possiamo evitare di cadere nella trappola dei giudici del lunedì mattina, sia che si tratti di analizzare la decisione di qualcun altro o di elaborare e rivedere le decisioni che abbiamo preso nelle nostre vite?

I pericoli del “resulting”

Prenditi un momento per pensare alla decisione migliore che hai preso nell'ultimo anno.

Ora prenditi un momento per immaginare la tua peggiore decisione.

Sono disposta a scommettere che la tua migliore decisione ha portato a un buon risultato mentre la decisione peggiore ha portato a un cattivo risultato.

Questa è una scommessa già vinta perché il *resulting* è qualcosa che facciamo automaticamente. Il lunedì mattina i quarterback sono obiettivi facili per i giornalisti e i commentatori sportivi di ogni genere. Ma, come ho avuto modo di scoprire giocando a poker, il *resulting* è un modello di pensiero automatico che influenza tutti. La relazione troppo stretta tra i risultati e la qualità della decisione influisce sulle nostre decisioni ogni giorno, potenzialmente con conseguenze di vasta portata e catastrofiche.

Quando faccio consulenza ai manager, inizio sempre con un esercizio. Chiedo loro di venire al nostro primo incontro con una breve descrizione delle loro decisioni migliori e peggiori prese nell'ultimo anno. Non ho ancora incontrato nessuno che non identifichi i propri risultati migliori e peggiori piuttosto che le proprie decisioni migliori e peggiori.

In un seminario con un gruppo di CEO, uno di loro identificò la scelta di licenziare il presidente della sua compagnia come la peggiore decisione presa nell'ultimo anno. Spiegò: “Da quando l'abbiamo licenziato, non siamo riusciti a trovare un sostituto. Non abbiamo individuato persone sufficientemente valide in azienda. Nel frattempo le vendite sono calate e l'azienda non sta andando bene”.

Sembrava un risultato disastroso, ma ero curiosa di indagare il motivo per cui l'amministratore delegato riteneva che la decisione di licenziare il presidente fosse stata così grave (a parte il fatto di non trovare un sostituto).

Egli spiegò il processo decisionale che portò al licenziamento del

presidente. “Abbiamo esaminato i nostri concorrenti diretti e abbiamo concluso che non stavamo raggiungendo il loro livello. Pensavamo di poter crescere di più e che probabilmente il limite era dovuto a un problema di leadership”. Ho chiesto se avessero analizzato quali potessero essere le lacune nelle competenze del loro presidente e in cosa avrebbe potuto migliorare. L’azienda aveva, in effetti, lavorato per identificare le sue lacune assumendo un executive coach per lavorare al miglioramento delle sue capacità di leadership, il principale punto debole identificato.

Inoltre, dopo che il lavoro dell’executive coaching non produsse i miglioramenti sperati, la società considerò di dividere le responsabilità del presidente, facendolo concentrare sui suoi punti di forza e trasferendo alcune responsabilità a un altro dirigente. Scartarono però questa idea, concludendo che il presidente non avrebbe gradito questa scelta e i dipendenti avrebbero inoltre percepito questa mossa come un’assenza di fiducia nel top management.

Infine l’amministratore delegato fornì alcune informazioni sulle capacità dell’azienda di effettuare assunzioni esterne di alto livello attraendo i talenti disponibili. Sembrava che l’amministratore delegato avesse informazioni sufficienti per credere che avrebbero trovato un sostituto adeguato.

Chiesi al gruppo: “Chi pensa che questa sia stata una decisione sbagliata?”. Non sorprende che tutti abbiano concordato che la società aveva intrapreso un processo ponderato e preso una decisione ragionevole dato da ciò che sapevano in quel momento.

Sembrava quindi un cattivo risultato, non una cattiva decisione. L’imperfetta relazione tra risultati e qualità decisionale ha creato disagi all’amministratore delegato e influenzato negativamente le successive decisioni riguardanti la società. Egli aveva identificato la decisione come un errore solo perché non aveva funzionato. Ovviamente percepiva molta angoscia e rimpianti a causa di quella decisione. Dichiarò chiaramente che avrebbe dovuto sapere che la decisione di licenziare il presidente si sarebbe rivelata un male. Il suo comportamento decisionale stava ora procedendo con la convinzione di aver commesso un errore. Il risultato fu quello di farsi guidare

dall'incertezza e dai pregiudizi. La tendenza a decidere con il senno di poi è la tendenza a vedere il risultato, quando è ormai noto, come inevitabile. Quando diciamo “avrebbe dovuto sapere che sarebbe successo” o “avrei dovuto saperlo”, stiamo cedendo al pregiudizio del senno di poi.

Queste convinzioni si sviluppano a partire da una connessione eccessivamente stretta tra i risultati e le nostre decisioni. È il risultato tipico di quando valutiamo le nostre decisioni passate. Come l'esercito di critici sulla decisione di Pete Carroll di effettuare un'azione di passaggio all'ultima azione del Super Bowl, l'amministratore delegato aveva ignorato l'attenta analisi che aveva portato alla sua decisione e si era concentrato solo sul risultato. La decisione non ha funzionato ed egli ha considerato quel risultato come se fosse inevitabile piuttosto che derivante anche da aspetti probabilistici.

In questo esercizio non mi è mai capitato di imbattermi in nessuno che abbia identificato una cattiva decisione con un risultato fortunato, o buone decisioni che non hanno funzionato. Collegiamo sempre i risultati alle decisioni sebbene sia facile indicare esempi indiscutibili in cui il rapporto tra decisioni e risultati non è così perfettamente correlato. Nessuna persona sobria pensa che tornare a casa sani e salvi dopo aver guidato da ubriachi sia indice di una buona decisione o di una superiore capacità di guida. L'influenza sulle decisioni future di quel risultato fortunato è pericolosa (a meno che non siate ragionando su questo mentre siete ancora ubriachi).

Eppure questo è esattamente quello che è successo a quell'amministratore delegato. Egli ha cambiato il suo comportamento basandosi sulla qualità del risultato piuttosto che sulla qualità del suo processo decisionale. In sostanza, ha deciso che avrebbe guidato meglio da ubriaco.

Vai veloce o morirai: i nostri cervelli non sono stati costruiti per la razionalità

L'irrazionalità mostrata dai critici di Pete Carroll e da quell'amministratore delegato non dovrebbe sorprendere nessuno che abbia familiarità con il funzionamento del comportamento umano. Grazie al lavoro di molti brillanti psicologi, economisti, ricercatori e neuroscienziati, esistono libri eccellenti che spiegano perché gli essere umani sono afflitti da certi tipi di irrazionalità nel processo decisionale. (Se non conosci questi libri, consulta la *Bibliografia* in coda al libro). Di seguito riassumo alcuni concetti basilari.

Per iniziare, il nostro cervello si è evoluto con l'obiettivo di creare certezza e ordine. Siamo infatti a disagio con l'idea che la fortuna abbia un ruolo importante nelle nostre vite. Riconosciamo l'esistenza della fortuna, ma resistiamo all'idea che, nonostante i nostri migliori sforzi, le cose potrebbero non funzionare come vogliamo. È meglio per noi immaginare il mondo come un luogo ordinato, dove la casualità non è distruttiva e le cose sono perfettamente prevedibili. Ci siamo evoluti per vedere il mondo in questo modo. Creare l'ordine dal caos è stato necessario per la nostra sopravvivenza.

Quando i nostri antenati sentivano un fruscio nella savana e un leone sbucava dagli alberi, costruire il collegamento tra "frusciare" e "leoni" voleva dire salvarsi la vita nelle successive occasioni. La capacità di fare connessioni prevedibili è, letteralmente, il motivo per cui la nostra specie è sopravvissuta. Lo scrittore, storico e scettico della scienza Michael Shermer, in *The Believing Brain*, spiega perché abbiamo storicamente (e preistoricamente) basato la nostra vita su questo tipo di connessioni anche se potevano essere false. Interpretare erroneamente il fruscio del vento come la presenza di un leone viene definito come un errore di tipo I, un falso positivo. Le conseguenze di un tale errore sono molto meno gravi di quelle di un errore di tipo II, un falso negativo. Un falso negativo avrebbe infatti potuto essere fatale: sentire il fruscio e assumere che fosse sempre

dovuto al vento avrebbe potuto esporci all'attacco di un leone, e ora non saremmo qui.

La ricerca della certezza ci ha aiutato a tenerci in vita per tutto questo tempo, ma può avere un effetto devastante sulle nostre decisioni in un mondo incerto. Quando pensiamo a ritroso valutando i nostri risultati per capire perché le cose accadono, siamo suscettibili a una varietà di trappole cognitive, come assumere una causalità specifica quando c'è solo una correlazione o scegliere i dati che confermano la narrativa che preferiamo. Siamo disposti a cercare di far entrare pioli quadrati in fori rotondi pur di mantenere l'illusione di uno stretto rapporto tra i nostri risultati e le nostre decisioni.

Differenti funzioni cerebrali competono per controllare le nostre decisioni. Il professore premio Nobel per la psicologia Daniel Kahneman, nel suo *Thinking, Fast and Slow*, un best-seller del 2011², rese popolare le etichette di "Sistema 1" e "Sistema 2". Il Sistema 1 rappresenta il "pensiero veloce". Il Sistema 1 è ciò che ti fa pigiare i freni istantaneamente quando qualcuno si butta in strada davanti alla tua auto. Esso comprende i riflessi, l'istinto, l'intuizione, gli impulsi e gli automatismi. Il Sistema 2 rappresenta il "pensiero lento", è il modo in cui scegliamo di concentrarci e di impiegare energia mentale verso qualcosa. Kahneman spiega come il Sistema 1 e il Sistema 2 siano in grado di dividersi e gestire il nostro processo decisionale. Tuttavia, funzionano male quando litigano.

Mi piacciono inoltre particolarmente i concetti di "mente riflessiva" e "mente deliberata" elaborati dallo psicologo Gary Marcus. Nel suo libro del 2008, *Kluge: The Haphazard Evolution of the Mind Mind*, scrisse: "Il nostro pensiero può essere diviso in due flussi, il primo è veloce, automatico e in gran parte inconscio, l'altro è lento, deliberato e giudizioso". Il primo sistema, "il sistema riflessivo, sembra fare le sue cose rapidamente e automaticamente, con o senza

2 NDT. Daniel Kahneman, Premio Nobel per l'economia 2002 è uno psicologo israeliano, vincitore, insieme a Vernon Smith, del Premio Nobel per l'economia nel 2002 per avere integrato i risultati della ricerca psicologica nella scienza economica, specialmente in merito al giudizio umano e alla teoria delle decisioni in condizioni d'incertezza. Il suo libro più famoso è *Pensieri lenti e veloci*, Milano: Mondadori, 2012.

la nostra consapevolezza cosciente”. Il secondo sistema, “il sistema deliberativo... decide, valuta i fatti”.

Le differenze tra questi sistemi sono più che delle semplici etichette. L'elaborazione automatica ha origine nelle parti evolutivamente più antiche del cervello, tra cui il cervelletto, i gangli della base e l'amigdala. La nostra mente riflessiva opera fuori dalla corteccia prefrontale.

Colin Camerer, professore di economia comportamentale al *Caltech*, relatore e ricercatore sull'intersezione tra teoria dei giochi e neuroscienze, mi ha spiegato come potevamo convincere le nostre menti deliberate a fare qualcosa in più del semplice lavoro decisionale. “Abbiamo questo sottile strato di corteccia prefrontale, seduto sopra questo grande cervello animale. Chiedere a questo piccolo strato sottile di fare di più di quello che già fa non è realistico”. La corteccia prefrontale non controlla la maggior parte delle decisioni che prendiamo ogni giorno. Non possiamo fondamentalmente ottenere di più da questo strato di corteccia prefrontale. “È già sovraccarico”.

Questo è il cervello che abbiamo e non possiamo cambiarlo*. Prendere decisioni più razionali non è solo una questione di forza di volontà o di gestire consapevolmente più decisioni contemporaneamente. La nostra capacità decisionale è già al massimo. Non abbiamo l'opzione, una volta riconosciuto il problema, di spostare semplicemente il lavoro su una diversa parte del cervello, come quando, avendo un problema alla schiena, spostiamo l'energia necessaria per il sollevamento di un oggetto sui muscoli delle gambe.

Sia la mente deliberata che quella riflessiva sono necessarie per la nostra sopravvivenza e per la nostra evoluzione. Le decisioni su ciò che vogliamo realizzare impegnano il sistema deliberativo. La maggior parte delle decisioni che prendiamo sulla strada verso il raggiungimento di questi obiettivi, tuttavia, si verificano nella mente riflessiva. Le scorciatoie previste dalla mente riflessiva ci hanno impedito di starcene fermi in piedi sulla savana discutendo l'origine di

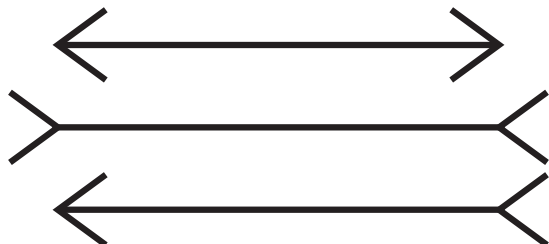
* Tecnicamente il nostro cervello è in continua evoluzione, ma non così rapidamente da poter apprezzare i mutamenti durante la nostra vita.

un suono potenzialmente minaccioso mentre la sua fonte ci avrebbe divorato. Quelle scorciatoie ci tengono in vita, le routine automatiche circa le migliaia di decisioni quotidiane rendono possibile vivere le nostre vite.

Abbiamo bisogno di scorciatoie, ma queste hanno un costo. Molte decisioni sbagliate derivano proprio dalla pressione sul sistema riflessivo per fare il suo lavoro velocemente e automaticamente. Nessuno di noi si sveglia la mattina e dice: "Oggi voglio stare da solo e allontanare tutti". Ma cosa succede quando ci concentriamo sul lavoro e un collega ci si avvicina? Il nostro cervello sta già usando il linguaggio del corpo per sbarazzarsi con cortesia del disturbatore. Non ci pensiamo su, lo facciamo e basta. Che cosa succede se il collega aveva un'utile informazione da condividere? Abbiamo allontanato tutti perché siamo predisposti per respingere tutto ciò che varia da ciò che già sappiamo.

La maggior parte di ciò che facciamo quotidianamente dipende dall'elaborazione automatica. Abbiamo abitudini e valori di default che raramente esaminiamo coscientemente, dall'afferrare una matita allo sbandare per evitare un incidente automobilistico. La sfida non è cambiare il modo in cui funziona il nostro cervello, ma capire come migliorare il suo lavoro entro i limiti del cervello che abbiamo. Essere consapevoli del nostro comportamento irrazionale e il voler cambiare non è abbastanza, così come sapere di guardare un'illusione visiva non è sufficiente per far sparire l'illusione. Daniel Kahneman utilizzò la famosa illusione di Müller-Lyer per illustrare questo concetto.

ILLUSIONE DI MÜLLER-LYER



Quale di queste tre linee è la più lunga? Il nostro cervello ci dice che la seconda linea è la più lunga, ma è possibile vedere, con l'aggiunta delle linee di misurazione, che le linee sono della stessa lunghezza.



Possiamo anche misurare le linee per confermare che sono della stessa lunghezza, ma non possiamo eliminare questa illusione.

Quello che possiamo fare è cercare soluzioni pratiche, come sapere quando utilizzare un righello per verificare come il tuo cervello elabora ciò che vedi. Giocare a poker è un ottimo modo per allenarci a trovare strategie pratiche affinché le nostre decisioni siano meglio allineate con i nostri obiettivi. Capire come pensano i giocatori di poker può aiutarci ad affrontare le sfide decisionali che ci attendono sul lavoro, nelle relazioni e persino nel decidere se passare o meno la palla sia stata una scelta brillante.

Gli ultimi due minuti

Il nostro obiettivo è far sì che le nostre menti riflessive agiscano in accordo con le nostre intenzioni più razionali. I giocatori di poker non hanno bisogno di conoscere le neuroscienze per rendersi conto quanto sia difficile conciliare questi due sistemi decisionali. Essi devono prendere decisioni multiple con conseguenze significative in un tempo ridotto, e cercano di farlo in modo da allineare le proprie menti riflessive con i propri obiettivi a lungo termine. Questo rende il tavolo da poker un laboratorio per studiare il processo decisionale.

Ogni mano di poker richiede di prendere almeno una decisione (tenere le carte o cambiarle) e alcune mani possono richiedere fino a venti decisioni. Durante una partita di poker in una stanza del casinò, i giocatori giocano una trentina di mani all'ora. Una mano media di poker dura circa due minuti, incluso il tempo che ci vuole per raccogliere, mischiare e distribuire le carte tra una mano e l'altra. Le sessioni di poker durano in genere per diverse ore e le decisioni da prendere sono molte. Questo significa che un giocatore di poker prende centinaia di decisioni ad ogni sessione, che si svolgono tutte rapidamente.

Le regole del gioco scoraggiano i giocatori a rallentare il gioco per prendersi il tempo di ragionare su di una decisione importante, anche quando sono in gioco parecchi soldi. Se un giocatore ci mette troppo per prendere una decisione, un altro giocatore può "chiamare il tempo". Questo dà al giocatore che deve fare la mossa al massimo *settanta secondi* per prendere una decisione. Questi settanta secondi sono un'eternità di tempo del poker.

Ogni mano (e quindi ogni decisione) ha conseguenze immediate, di solito finanziarie. In un torneo o in una partita di alto livello, ogni decisione può valere più del costo di una casa media di tre stanze da letto, e ogni giocatore deve prendere tali decisioni più rapidamente di quanto ci mettiamo noi a decidere cosa ordinare al ristorante. Anche quando la posta in gioco è inferiore, la maggior parte o tutti i soldi che un giocatore ha sul tavolo sono potenzialmente in gioco ad ogni

decisione. I giocatori di poker, di conseguenza, devono diventare esperti nel prendere decisioni *in-the-moment* o non sopravviveranno a lungo in questa professione. Ciò significa trovare modi per decidere in accordo con i loro obiettivi (decidendo in anticipo) entro i limiti della velocità prevista al tavolo. Fare il giocatore di poker di professione richiede di saper negoziare tra i sistemi decisionali razionali e quelli riflessivi. I migliori giocatori devono trovare dei modi per armonizzare questi conflitti mentali irrisolvibili.

Inoltre, una volta finita la partita, i giocatori di poker devono imparare da quella massa confusa di decisioni e risultati, separando la fortuna dall'abilità, il segnale dal rumore e proteggendo queste valutazioni dal risultato ottenuto. Questo è l'unico modo per migliorare, specialmente quando quelle stesse situazioni di pressione si ripresenteranno.

Risolvere il problema di come decidere è ancora più importante del talento innato per riuscire nel poker. Tutto il talento del mondo non vale nulla se un giocatore non sa decidere; evitando le trappole decisionali più comuni, imparando dai risultati in modo razionale e mantenendo le emozioni il più possibile fuori dal processo decisionale. I giocatori con un talento incredibile riescono a ottenere delle grandi vittorie nelle loro notti migliori ma ottengono altrettante disastrose sconfitte in molte altre notti se non hanno affrontato questa sfida. I giocatori di poker che hanno superato la prova del tempo possiedono una varietà di talenti, ma ciò che condividono è la capacità di continuare a prendere decisioni ponderate.

Tutti noi ci impegniamo per fare scelte in linea con i nostri obiettivi. I giocatori di poker fanno la stessa cosa, con in più una pressione maggiore, l'incertezza e l'immediatezza delle conseguenze di carattere finanziario. Ciò rende il poker un luogo ideale per studiare approcci innovativi ai processi decisionali. Inoltre, il valore del poker nella comprensione dei processi decisionali è stato riconosciuto anche in molti studi accademici.

Il dott. Stranamore

È difficile per uno scienziato ottenere la fama. Quindi non dovrebbe sorprendere nessuno di noi che per molte persone il nome John von Neumann non faccia risuonare nessun campanello.

Questo è un peccato perché von Neumann è il mio eroe, e dovrebbe esserlo per chiunque si impegni a prendere decisioni migliori. Il suo contributo alla scienza del processo decisionale è immenso, eppure rappresenta solo una nota a piè di pagina nella breve vita di una delle grandi menti nella storia del pensiero scientifico. (Non a caso egli era un giocatore di poker.)

Dopo un periodo di venti anni in cui fornì contributi importanti praticamente a ogni ramo della matematica, nei suoi ultimi anni di vita ricoprì un ruolo chiave nel Progetto Manhattan, come pioniere della fisica che sta dietro alla bomba all'idrogeno, ha sviluppato i primi computer e studiato il modo con cui le bombe potevano seguire una traiettoria ideale verso gli obiettivi alla fine della seconda guerra mondiale. Anche dopo la diagnosi di cancro nel 1955 all'età di cinquantadue anni, prestò servizio nella prima agenzia civile che supervisionava la ricerca e lo sviluppo dell'energia atomica, partecipando alle riunioni in sedia a rotelle fino a che fu fisicamente in grado di farlo.

Nonostante tutto ciò che fece in ambito scientifico, l'eredità di von Neumann nella cultura popolare è dovuto al fatto di essere stato colui che ha ispirato il personaggio del mitico film di Stanley Kubrick, *il dott. Stranamore*: un genio accartocciato, bloccato sulla sedia a rotelle, la cui strategia di affidarsi alla distruzione mutuamente assicurata va storta quando un folle generale manda un singolo bombardiere in una missione non autorizzata che potrebbe innescare l'anello automatico di tutte le armi nucleari americane e sovietiche.

Oltre a tutto ciò che ha realizzato, John von Neumann è anche il padre della teoria dei giochi. Dopo aver terminato la sua giornata di lavoro sul Progetto Manhattan, collaborava con Oskar Morgenstern per pubblicare la *Teoria dei giochi e del comportamento economico* nel

1944. La lista della Biblioteca pubblica di Boston dei “100 libri più importanti del secolo” include quest’opera. William Poundstone, autore di un libro sulla teoria dei giochi ampiamente letto, *Il dilemma del prigioniero*, lo definì “uno dei libri più inediti e meno letti del ventesimo secolo”. L’introduzione all’edizione del sessantesimo anniversario sottolineava come il libro fosse riconosciuto come un classico. Le prime recensioni sulle più prestigiose riviste accademiche lo accolsero con elogi, come “uno dei principali risultati scientifici della prima metà del XX secolo” e “altri dieci libri di questo tipo e il progresso dell’economia sarà assicurato”.

La teoria dei giochi ha rivoluzionato l’economia, come evidenziato da almeno undici economisti premi Nobel, tra cui John Nash (studioso di von Neumann), la cui storia di vita è stata raccontata nel film premio Oscar *A Beautiful Mind*. La teoria dei giochi ha ampie applicazioni al di fuori dell’economia, informando le scienze comportamentali (inclusa la psicologia e la sociologia) così come le scienze politiche, la ricerca biomedica, gli affari e numerosi altri campi.

La teoria dei giochi venne sinteticamente definita dall’economista Roger Myerson (uno dei premi Nobel per la teoria del gioco) come “lo studio di modelli matematici di conflitto e cooperazione delle decisionali razionali”. La teoria dei giochi è la base moderna per lo studio di gran parte del nostro processo decisionale, affronta il cambiamento delle condizioni, il problema delle informazioni nascoste, il calcolo delle probabilità e la presenza di più persone coinvolte nelle decisioni. Suona familiare?

Non è necessario conoscere altro sulla teoria dei giochi per capire la sua rilevanza. La cosa fantastica di questo libro è che John von Neumann ha modellato la sua teoria su una versione ridotta del gioco del poker.