

Il protocollo a valutazioni intermedie

Qualche tempo fa due di noi (Kahneman e Sibony), insieme al nostro amico Dan Lovallo, hanno descritto un metodo per prendere decisioni all'interno delle organizzazioni che aveva come obiettivo primario la riduzione del rumore, definendolo *protocollo a valutazioni intermedie*.¹ Questo metodo racchiude molte delle strategie di igiene decisionale presentate nei capitoli precedenti, e può avere un largo impiego ogni volta che la valutazione di un progetto o di una scelta richieda di considerare e soppesare più dimensioni. Può essere impiegato e adattato in molti modi da organizzazioni di ogni tipo, comprese società, ospedali, università e agenzie governative.

Illustreremo qui il protocollo attraverso un esempio stilizzato che è in realtà un collage di diversi casi reali, quello di una società fittizia che chiameremo Mapco. Seguiremo le azioni intraprese da Mapco per sondare la possibilità di effettuare una grossa acquisizione che avrebbe un enorme impatto sulla società, e sottolineeremo come tali azioni differiscano da quelle normalmente intraprese da aziende che si trovano nella medesima situazione. Come vedrete, le differenze sono significative ma sottili: un osservatore poco attento potrebbe non coglierle.

La prima riunione: stabilire un approccio comune

Nella società Mapco si fece strada l'idea di acquisire la concorrente Roadco, e maturò al punto che i leader della compagnia pensarono di organizzare una riunione del consiglio d'amministrazione per discuterne. Joan Morrison, amministratrice delegata di Mapco, riunì il comitato strategico per un colloquio preliminare sulla possibile acquisizione e su quali azioni fosse necessario intraprendere per migliorare la qualità delle riflessioni che sarebbero emerse dal consiglio. All'inizio della riunione, Joan avanzò una proposta inaspettata:

«Vorrei proporvi di provare una nuova procedura nella riunione del consiglio d'amministrazione in cui si deciderà in merito all'acquisizione di Roadco. Ha un nome forse poco allettante, "protocollo a valutazioni intermedie", ma l'idea è semplicissima: si basa sull'analogia tra la valutazione di un'opzione strategica e quella di un candidato in un colloquio di lavoro.

«Come sicuramente saprete, le ricerche indicano che le interviste strutturate danno risultati migliori rispetto a quelle non strutturate, per cui possiamo trarre la conclusione generale che la strutturazione delle decisioni dà risultati migliori nelle assunzioni. Saprete anche che il nostro dipartimento Ricerca e Sviluppo ha adottato questi principi nel processo di selezione del personale. Numerose ricerche dimostrano che la strutturazione delle interviste porta a un livello di accuratezza molto più alto rispetto ai colloqui tradizionali che effettuavamo in passato.

«Ritengo che vi sia un'evidente somiglianza tra la valutazione dei candidati e quella delle opzioni tra cui scegliere quando si tratta di prendere grosse decisioni; insomma, *le opzioni sono assimilabili ai candidati*. È stata questa somiglianza a farmi pensare che dovremmo adattare al nostro compito, ovvero la valutazione delle opzioni strategiche, il metodo che si è dimostrato valido nella selezione dei candidati a un posto di lavoro.»

I membri del comitato inizialmente restarono perplessi di fronte a quell'analogia: il processo di reclutamento, fecero notare, è un ingranaggio ben oliato in cui vengono prese molte decisioni simili senza una forte pressione dal punto di vista del tempo a disposizione; una decisione strategica, d'altro canto, richiede un grande lavoro specifico e va presa in tempi brevi. Alcuni membri del comitato resero chiaro a Joan che avrebbero osteggiato qualsiasi proposta che ritardasse la decisione. Inoltre, temevano di appesantire troppo i requisiti di *due diligence* richiesti ai ricercatori di Mapco, ovvero la loro attività di approfondimento e raccolta di informazioni in vista della trattativa.

Joan impugnò subito queste obiezioni, assicurando ai colleghi che il processo strutturato non avrebbe ritardato il momento della scelta. «Si tratta solo di stabilire i punti all'ordine del giorno per la riunione del consiglio in cui discuteremo dell'operazione», spiegò. «Dovremo stabilire preventivamente un elenco delle valutazioni da ricavare riguardo a diversi aspetti dell'accordo, come un selezionatore parte da una descrizione del lavoro che funge da elenco dei tratti e delle caratteristiche di cui il candidato deve essere in possesso. Faremo in modo che il consiglio affronti queste valutazioni in forma separata, una alla volta, come i selezionatori nelle interviste strutturate valutano il candidato sulle varie dimensioni in maniera sequenziale. Solo allora avvieremo una discussione sull'eventualità di accettare o meno l'offerta. Questa procedura ci consentirà di trarre vantaggio dalla saggezza collettiva del consiglio in modo molto più efficace.

«Se opteremo per questo approccio, naturalmente, questo inciderà sul modo di presentare le informazioni e sulla preparazione della riunione da parte del *deal team*, la squadra che si occuperà di portare avanti la trattativa. Per questo vorrei sapere subito cosa ne pensate.»

Un membro del comitato, ancora scettico, chiese a Joan quali benefici quella strutturazione avesse apportato alla qualità delle decisioni di assunzione e perché ritenesse che fossero trasferibili alle decisioni strategiche. Lei gli illustrò la logica della proposta: attraverso il protocollo a valutazioni intermedie, spiegò, si massimizza il valore delle informazioni tenendo le dimensioni da giudicare indipendenti l'una dall'altra. «I dibattiti del nostro consiglio d'amministrazione sono molto simili alle interviste non strutturate», osservò. «Siamo sempre consapevoli che l'obiettivo finale è arrivare a una decisione, e vagliamo tutte le informazioni alla luce di tale obiettivo. Cominciamo pensando già al momento di chiudere, e ci arriviamo il prima possibile. Come un selezionatore in un'intervista non strutturata, rischiamo di sviluppare un dibattito che si limiti a confermare le nostre prime impressioni.

«Un approccio strutturato, invece, ci costringerà a posporre l'obiettivo del raggiungimento della decisione finché non avremo compiuto tutte le valutazioni, affrontandone una per volta come se fossero obiettivi intermedi: in questo modo, considereremo tutte le informazioni di cui disponiamo e saremo certi che la nostra conclusione in merito a un certo aspetto dell'accordo non cambi la nostra lettura di un altro aspetto non collegato.»

I membri del comitato accettarono di sperimentare quell'approccio, ma chiesero in cosa consistessero quelle valutazioni intermedie. Forse Joan aveva già in mente un elenco predefinito? «No», rispose lei. «Faremmo così se dovessimo applicare il protocollo a una decisione di routine, ma in questo caso dobbiamo essere noi a definire ogni passaggio intermedio di valutazione. Questo è un punto cruciale: sta a noi decidere quali sono i principali aspetti dell'acquisizione che andrebbero valutati.» Il comitato strategico decise di riunirsi il giorno seguente a tale scopo.

La seconda riunione: definire le valutazioni intermedie

«La prima cosa da fare», spiegò Joan, «è stendere un elenco completo delle valutazioni indipendenti sull'accordo, alle quali il gruppo di ricerca di Jeff Schneider assegnerà poi dei valori. Oggi il nostro compito sarà stilare questo elenco, che definisco "completo" in quanto ogni voce pertinente a cui riuscite a pensare dovrebbe essere inclusa e pesare su almeno una delle valutazioni. Quando dico "indipendenti" intendo che ciascuna voce dovrebbe di preferenza pesare su una sola delle valutazioni, per ridurre al minimo la ridondanza.»

Il gruppo si mise al lavoro e produsse un lungo elenco di fatti e dati che sembravano pertinenti, per poi organizzarli in un elenco di valutazioni. La sfida, scoprirono i partecipanti, stava nel creare un elenco breve, completo e composto da valutazioni che non si sovrapponevano. Difficile, ma non impossibile. In effetti, l'elenco finale delle sette valutazioni del gruppo era in apparenza simile all'indice che il consiglio si sarebbe aspettato di trovare in una normale relazione per la presentazione di una proposta di acquisizione. Oltre ai previsti modelli finanziari, l'elenco comprendeva, per esempio, una valutazione della qualità del gruppo dirigente della società target e una valutazione della probabilità che venissero colte le sperate sinergie.

Alcuni membri del comitato strategico si dissero delusi perché la riunione non aveva prodotto nuove idee su Roadco, ma Joan spiegò che non era quello il suo scopo: l'obiettivo immediato era dare istruzioni al deal team incaricato dello studio dell'acquisizione. Ogni valutazione, disse, sarebbe stata trattata in una sezione distinta della relazione del deal team e discussa in forma separata dal consiglio.

L'intento del deal team, secondo Joan, non era quello di dire al consiglio cosa pensasse nel complesso dell'accordo – o almeno, non in questa fase; doveva invece esprimere un parere oggettivo e indipendente su ciascuna

valutazione intermedia. In sostanza, spiegò Joan, ogni sezione della relazione del deal team doveva concludersi con un giudizio che rispondeva a una semplice domanda: «A prescindere dal peso da dare a questo aspetto nella decisione finale, in quale misura i risultati di questa valutazione depongono a favore o a sfavore dell'accordo?».

Il deal team

Il leader del team responsabile della valutazione dell'accordo, Jeff Schneider, quel pomeriggio riunì il suo gruppo per organizzare il lavoro. I cambiamenti da introdurre rispetto al loro consueto metodo non erano molti, ma lui ne sottolineò l'importanza.

Innanzitutto, spiegò, gli analisti del gruppo dovevano cercare di effettuare delle analisi il più possibile oggettive. Le valutazioni dovevano basarsi sui fatti – e fin qui niente di nuovo – ma anche adottare una *visione esterna*, ove possibile. Poiché i membri del gruppo non sapevano bene cosa intendesse con quell'espressione, Jeff fece due esempi, utilizzando due delle valutazioni intermedie identificate da Joan. Per valutare la probabilità che l'accordo ricevesse l'approvazione normativa, disse, dovevano partire da una ricerca del *tasso di base*, ovvero la percentuale di operazioni comparabili che vengono approvate. Questo compito, a sua volta, avrebbe richiesto la definizione di una relativa *classe di riferimento*, un gruppo di trattative di acquisizione considerate sufficientemente comparabili.

Jeff spiegò poi come valutare le competenze tecnologiche del dipartimento di sviluppo del prodotto della società target, un altro punto importante dell'elenco di Joan. «Non basta descrivere i recenti successi dell'azienda sulla base dei fatti e definirli “buoni” o “ottimi”. Mi aspetto piuttosto una valutazione di questo tipo: “Il dipartimento di sviluppo del

prodotto è nel secondo quintile del suo gruppo di pari, sulla base della misurazione dei suoi lanci di prodotti recenti”.» Nel complesso, spiegò, l’obiettivo era arrivare a valutazioni quanto più possibile comparative, perché i giudizi relativi sono migliori di quelli assoluti.

Jeff aveva un’altra richiesta. Secondo le istruzioni di Joan, disse, le valutazioni dovevano essere il più possibile indipendenti l’una dall’altra, per ridurre il rischio che si influenzassero a vicenda. Di conseguenza, assegnò a diversi analisti le diverse valutazioni, e chiese loro di lavorare autonomamente.

Alcuni di loro si dissero sorpresi. «Non è preferibile lavorare in gruppo?» gli chiesero. «Che senso ha formare un gruppo se non possiamo comunicare tra noi?»

Jeff si rese conto di dover spiegare perché fosse necessario esprimere valutazioni indipendenti. «Probabilmente saprete che nella selezione del personale è presente l’effetto alone», disse. «È ciò che succede quando l’impressione generale che dà un candidato influenza la valutazione delle sue capacità rispetto a una dimensione specifica: esattamente quello che stiamo cercando di evitare.» Poiché alcuni analisti ritenevano che non fosse un problema importante, Jeff ricorse a un’altra analogia: «Se ci fossero quattro testimoni di un crimine, sarebbe giusto che si consultassero prima di testimoniare? Ovviamente no. Non vogliamo che un testimone influenzi gli altri». Gli analisti non trovarono quel paragone particolarmente lusinghiero, ma il messaggio era passato, pensò Jeff.

Si dà il caso, però, che Jeff non disponesse di un numero sufficiente di analisti per arrivare a valutazioni perfettamente indipendenti. A Jane, un membro esperto del team, vennero affidate due valutazioni: Jeff scelse le due che gli sembravano maggiormente diverse tra loro e le chiese di completare la prima valutazione, redigendo la relativa relazione, e solo dopo passare alla seconda. Un altro problema era il giudizio sulla qualità

del gruppo dirigente dell'azienda target; Jeff temeva che i suoi analisti avrebbero faticato a dissociare la propria valutazione delle qualità intrinseche dei dirigenti dai giudizi sui risultati recenti della società (che, naturalmente, il team avrebbe analizzato nel dettaglio). Per risolvere il problema, chiese a un esperto esterno di pronunciarsi sulla qualità del gruppo dirigente; in questo modo, pensò, avrebbe ottenuto un input più indipendente.

Jeff diede poi un'altra istruzione che il team trovò in un certo senso insolita. Ogni capitolo del rapporto finale doveva concentrarsi su una dimensione e, come richiesto da Joan, pervenire a una conclusione sotto forma di punteggio. Tuttavia, aggiunse, gli analisti dovevano includere in ciascun capitolo tutte le informazioni fattuali pertinenti ai fini della valutazione. «Non occultate nulla», precisò. «Il tono generale del capitolo naturalmente sarà in linea con la valutazione proposta, ma se ci sono informazioni che sembrano incoerenti o anche contraddittorie rispetto alla valutazione principale, non nascondetele sotto il tappeto. Il punto non è dare credito alla vostra raccomandazione, ma rappresentare la verità. Se è complicata, che lo sia pure – non sarebbe affatto insolito.»

Nello stesso spirito, Jeff invitò gli analisti alla massima trasparenza sul proprio livello di fiducia in ciascuna valutazione. «Il consiglio di amministrazione sa che non siete in possesso di tutte le informazioni, e li aiuterà sapere quando siete all'oscuro di qualcosa. Se vi imbattete in qualcosa che davvero vi fa pensare – un potenziale motivo per non concludere l'accordo – non esitate a riferirlo subito.»

Il deal team seguì le istruzioni, e fortunatamente non trovò grosse ragioni per sconsigliare l'operazione. Il suo rapporto conclusivo per Joan e il consiglio teneva conto di tutte le valutazioni identificate.

La riunione decisionale

Nel leggere la relazione del team prima della riunione decisionale, Joan notò immediatamente un elemento importante: se le valutazioni erano per lo più a sostegno dell'accordo, il quadro che tratteggiavano non era affatto semplice, né roseo. Alcune delle valutazioni erano forti, altre no. Queste differenze, come sapeva, erano il risultato prevedibile dell'averle tenute indipendenti l'una dall'altra: quando si tiene a freno l'eccesso di coerenza, la realtà è molto meno coerente di quanto la si voglia far sembrare nei consigli d'amministrazione. «Bene», si disse Joan. «Queste discrepanze tra le valutazioni solleveranno dei dubbi e accenderanno il dibattito, proprio quello che ci serve per una discussione proficua in sede di consiglio. I diversi risultati renderanno la decisione non certo più facile, ma sicuramente migliore.»

Convocata la riunione del consiglio d'amministrazione, illustrò l'approccio seguito dal deal team e invitò i membri del consiglio ad applicare lo stesso principio. «Jeff e il suo team hanno lavorato sodo per tenere le valutazioni indipendenti l'una dall'altra, e il nostro compito è di esaminarle in forma altrettanto indipendente. Ciò significa che, prima di metterci a discutere sulla decisione finale, considereremo ogni valutazione in maniera autonoma, trattandola come se fosse un diverso punto all'ordine del giorno.»

I membri del consiglio sapevano che seguire questo approccio strutturato sarebbe stato difficile: Joan stava chiedendo loro di non arrivare a una visione olistica dell'accordo prima di aver analizzato tutte le valutazioni, ma molti di loro erano addetti ai lavori, e *avevano già* un'idea di Roadco. Non parlarne sembrava innaturale, ma poiché comprendevano l'obiettivo di Joan, accettarono di stare alle sue regole e si astennero temporaneamente dall'espone le proprie idee di massima.

Con grande sorpresa, scoprirono che quell'approccio era molto efficace. Nel corso della riunione alcuni di loro cambiarono perfino idea

sull'accordo (anche se nessuno lo venne a sapere, perché lo tennero per sé). Il modo in cui Joan condusse la riunione fu cruciale: impiegò il metodo *estimate-talk-estimate*, in cui i vantaggi del dibattito si sommano a quelli della media delle opinioni indipendenti.²

Si procedette in questo modo: per ogni valutazione, Joan chiese a Jeff, a nome del deal team, di riassumere brevemente i punti chiave (che i membri del consiglio avevano precedentemente letto nel dettaglio). Poi disse ai membri del consiglio di utilizzare un'app precedentemente scaricata sul cellulare per assegnare il proprio punteggio a una data dimensione, che poteva essere uguale o diverso rispetto a quello del deal team. La distribuzione dei punteggi venne proiettata immediatamente sullo schermo, senza identificare i valutatori. «Questo non è un voto», spiegò Joan. «Stiamo solo sondando l'umore dei presenti su ciascun tema.» Dando una lettura immediata dell'opinione indipendente dei membri del consiglio prima di avviare la discussione, Joan ridusse il rischio dell'influenza sociale e delle cascate informative.

Su alcune valutazioni vi era un consenso immediato, su altre emersero visioni contrastanti. Naturalmente Joan gestì la discussione in modo da dedicare più tempo a queste ultime; diede la parola ai membri di entrambi gli schieramenti, incoraggiandoli a esprimere il proprio punto di vista adducendo fatti e argomentazioni, ma anche con la giusta umiltà e apertura alle ragioni degli altri. Una volta, quando un membro del consiglio particolarmente favorevole all'acquisizione si accalorò oltre misura, lei gli ricordò che «se delle persone ragionevoli come noi non sono d'accordo, vorrà dire che tra persone ragionevoli si può essere in disaccordo su questo tema».

Quando il dibattito su una valutazione volgeva al termine, Joan chiedeva ai membri del consiglio di votare di nuovo: quasi sempre

l'accordo era superiore rispetto al primo giro. La stessa sequenza – prima stima, discussione, seconda stima – venne ripetuta per ogni valutazione.

Infine arrivò il momento di tirare le conclusioni sull'accordo. Per facilitare la discussione, Jeff mostrò l'elenco delle valutazioni sulla lavagna e, per ciascuna, la media dei punteggi assegnati dai presenti. I membri del consiglio d'amministrazione si trovarono così di fronte a un profilo dell'accordo, ma su quali basi dovevano decidere?

Uno degli amministratori avanzò un semplice suggerimento: impiegare una media semplice dei punteggi. (Forse conosceva i vantaggi dell'aggregazione meccanica rispetto ai giudizi clinici olistici, di cui abbiamo parlato nel capitolo 9.) Un altro, però, immediatamente obiettò che, secondo lui, ad alcune valutazioni andava attribuito un peso molto più alto che ad altre. Una terza persona non era d'accordo, e propose una gerarchizzazione diversa delle valutazioni.

Joan li interruppe. «Non si tratta semplicemente di fare un calcolo a partire da un insieme di punteggi», disse. «Abbiamo accantonato le intuizioni, ma ora è arrivato il momento di usarle. Ora ci servono i vostri giudizi.»

Joan non motivò la sua logica, ma aveva imparato dall'esperienza che, soprattutto nelle decisioni importanti, la gente rifiuta gli schemi che imbrigliano e non permettono di ricorrere ai propri giudizi. Sapeva che spesso i decisori sono in grado di manipolare il sistema se sanno che verrà impiegata una formula, modificando i propri punteggi per arrivare alla conclusione desiderata e in questo modo vanificando l'intento dell'intero esercizio. Peraltro, anche se non era questo il caso, era consapevole della possibilità che potessero emergere considerazioni decisive che non erano state previste nella definizione delle valutazioni (l'eccezione della gamba rotta discussa nel capitolo 10). Se si fosse presentata una ragione imprevista per non concludere l'accordo (o, al contrario, un motivo in più

per siglarlo), un processo decisionale puramente meccanico basato sulla media delle valutazioni avrebbe potuto causare grossi errori.

Joan sapeva anche che permettere ai membri del consiglio d'amministrazione di usare il proprio intuito in questa fase era molto diverso dal lasciare che lo usassero in una delle fasi precedenti del processo. Ora che le valutazioni erano disponibili e note a tutti, la decisione finale era saldamente ancorata a quei punteggi basati sui fatti su cui avevano discusso a fondo. Un membro del consiglio avrebbe dovuto addurre motivazioni forti per opporsi all'accordo di fronte a un elenco di valutazioni intermedie tendenzialmente favorevoli. In base a questa logica, il consiglio discusse l'acquisizione e votò nel modo consueto.

Il protocollo a valutazioni intermedie nelle decisioni ricorrenti

Abbiamo descritto il protocollo a valutazioni intermedie nel contesto di una singola decisione, unica e irripetibile, ma la stessa procedura si applica anche alle decisioni ricorrenti. Immaginate che Mapco non stia affrontando una sola acquisizione, ma sia un fondo di capitale di rischio che effettui investimenti reiterati nelle startup. Il protocollo sarebbe ugualmente applicabile e il procedimento sarebbe più o meno lo stesso, con due piccole differenze che, semmai, lo renderebbero più semplice.

Innanzitutto, la definizione iniziale dell'elenco di valutazioni intermedie verrà effettuata una volta sola. Il fondo ha dei criteri che applica a tutti i potenziali investimenti: questi corrisponderanno alle singole dimensioni di valutazione, senza che ci sia bisogno di riformularli ogni volta.

In secondo luogo, se il fondo prende molte decisioni dello stesso tipo, può basarsi sull'esperienza per calibrare i propri giudizi. Considerate, per esempio, una valutazione che ogni fondo di capitale di rischio si troverà a

effettuare: quella sulla qualità del gruppo dirigente dell'azienda su cui investire. Nelle pagine precedenti abbiamo consigliato di effettuare stime di questo tipo mettendole in relazione con una classe di riferimento. Certo, non possiamo che dirci solidali con gli analisti di Mapco: raccogliere dati su società comparabili, oltre a valutare una specifica società target, è difficile. Tuttavia, i giudizi comparativi diventano molto più semplici nel contesto di decisioni ricorrenti. Se avete valutato il gruppo dirigente di decine o magari anche centinaia di società, potete impiegare questa esperienza condivisa come classe di riferimento. In pratica, potreste creare una scala di casi definita sulla base di casi di ancoraggio, in modo da poter dire, per esempio, che il gruppo dirigente della società target è «valido quanto quello della società ABC che abbiamo acquisito», ma «non altrettanto di quello della compagnia DEF». I casi di ancoraggio, naturalmente, devono essere noti a tutti i partecipanti (e periodicamente aggiornati), e la loro definizione richiede un investimento iniziale in termini di tempo. Ma il valore di questo approccio sta nel fatto che, come abbiamo visto, i giudizi relativi (comparare un dato gruppo dirigente a quelli di ABC e di DEF) sono molto più affidabili delle valutazioni assolute operate su una scala numerica o aggettivale.

Cosa cambia con il protocollo

Per facilità di consultazione, nella tabella 4 riassumiamo i principali cambiamenti introdotti dal protocollo a valutazioni intermedie.

Tabella 4. Le fasi principali del protocollo a valutazioni intermedie

1. All'inizio del processo, strutturare la decisione in valutazioni intermedie. (*Per i giudizi ricorrenti, va fatto una sola volta.*)

2. Fare in modo che, ove possibile, nelle valutazioni intermedie si adotti una visione esterna. (Per i giudizi ricorrenti, impiegare giudizi relativi, se è possibile utilizzando una scala di casi.)

3. In fase di analisi, mantenere le valutazioni il più possibile indipendenti l'una dall'altra.

4. Nella riunione decisionale, esaminare separatamente ogni valutazione.

5. Per ciascuna valutazione, fare in modo che i partecipanti esprimano i propri giudizi in forma individuale, dopodiché impiegare il metodo *estimate-talk-estimate*.

6. Per prendere la decisione finale, ritardare il ricorso all'intuito, senza però bandirlo.

Forse avrete riconosciuto un'applicazione di diverse tecniche di igiene decisionale presentate nei capitoli precedenti: sequenziamento delle informazioni, strutturazione delle decisioni in valutazioni indipendenti, impiego di un quadro di riferimento comune fondato sulla visione esterna, e aggregazione dei giudizi indipendenti di più individui. Applicando queste tecniche, il protocollo a valutazioni intermedie punta a cambiare il *processo* decisionale per introdurre più igiene decisionale possibile.

Senz'altro quest'enfasi sul processo più che sul contenuto delle decisioni potrà sollevare qualche dubbio, e le reazioni dei membri del gruppo di ricerca e del consiglio di amministrazione che abbiamo descritto sono tutt'altro che insolite. Il contenuto è specifico, il processo è generico; usare l'intuito e il giudizio è divertente, seguire un procedimento no. È opinione diffusa che le buone decisioni, e in particolar modo quelle che si rivelano le migliori, emergano dalle idee e dalla creatività dei grandi leader – ci piace crederlo soprattutto quando i leader in questione siamo noi –, e a molti la parola *processo* evocherà subito burocrazia e ritardi.

La nostra esperienza con società e agenzie governative che hanno implementato alcune o tutte le componenti del protocollo ci dice che

questi timori sono infondati. Sicuramente aggiungere ulteriore complessità ai processi decisionali di un'organizzazione già burocratizzata non migliorerà le cose. Ma non è detto che l'igiene decisionale debba essere lenta, né tantomeno macchinosa: al contrario, promuove il confronto e il dibattito, non il consenso soffocante tipico della burocrazia.

I vantaggi dell'igiene decisionale sono evidenti. I leader del settore pubblico e privato di solito sono del tutto ignari del rumore presente nelle proprie decisioni più importanti, e di conseguenza non prendono alcuna misura specifica per ridurlo. In questo senso sono come i reclutatori che continuano a fare affidamento su interviste non strutturate come unico strumento di selezione del personale: ignari del rumore nei propri giudizi, più fiduciosi del dovuto in merito alla loro validità, e inconsapevoli delle procedure che potrebbero migliorarli.

Così come lavarci le mani non ci protegge da tutte le malattie, l'igiene decisionale non ci risparmia da tutti gli errori. Non renderà brillante ogni nostra decisione, ma, proprio come lavarsi le mani, è un modo per affrontare un problema invisibile ma pervasivo e dannoso. Dove c'è giudizio, c'è rumore, e noi proponiamo l'igiene decisionale come strumento per ridurlo.

A proposito del protocollo a valutazioni intermedie

«Adottiamo già un processo strutturato per prendere decisioni sulle assunzioni, quindi perché non utilizzarne uno anche per le scelte strategiche? Dopotutto, le opzioni sono come i candidati.»

«Questa è una decisione difficile. Quali sono le valutazioni intermedie su cui dovremmo basarci?»

«Il nostro giudizio olistico intuitivo su questo progetto è molto importante, ma non parliamone ora. Ricorreremo all'intuito solo una volta che le valutazioni indipendenti

che abbiamo chiesto ci daranno un quadro più completo su cui basarci.»

¹ D. Kahneman, D. Lovallo, O. Sibony, *A Structured Approach to Strategic Decisions: Reducing Errors in Judgment Requires a Disciplined Process*, in “MIT Sloan Management Review”, 60(2019), pp. 67-73.

² A.H. Van De Ven, A. Delbecq, *The Effectiveness of Nominal, Delphi, and Interacting Group Decision Making Processes*, in “Academy of Management Journal”, 17(1974), n. 4, pp. 605-621. Vedi anche capitolo 21.