

Perché è così difficile imparare dai nostri errori?

Gilberto Gigliotti

Quando ci impegniamo in una nuova attività, quanto è probabile che ci riesca bene al primo colpo? Se chiedessimo a Mark Zuckerberg o a Jeff Bezos quanti errori hanno commesso in passato e quanto ritengono importanti gli errori commessi, probabilmente ci risponderebbero che ne hanno fatti molti e che sono stati proprio gli errori (o meglio l'aver imparato dai propri errori) ad aver accelerato lo sviluppo delle loro tecnologie e del loro business. Per quanto possa sembrare strano, alle volte, abbiamo proprio bisogno di commettere degli sbagli per poter imparare dai nostri errori.

Il processo decisionale o **decision making** è un processo multi-componenziale, che coinvolge diverse strutture cognitive responsabili della valutazione e interpretazione degli eventi, così da permettere all'attore di scegliere tra le alternative (von Winterfeldt & Edwards, 1986). Nella vita di tutti i giorni siamo chiamati a prendere decisioni al fine di affrontare le diverse situazioni quotidiane, che possono andare da quelle più semplici e rapide,

come decidere se attraversare la strada oppure no, a quelle più complesse come decidere di comprare una casa. In ogni caso, nel prendere una decisione dobbiamo prendere in considerazione, e integrare, una mole consistente di informazioni così da produrre delle alternative di scelta e individuare le più opportune. Quindi, decidere significa **giungere ad un giudizio finale in seguito ad una attenta analisi e ponderazione delle possibili opzioni di scelta.**

Ma il processo decisionale non sempre segue questa direzione. Infatti, prendere una decisione può avvenire sia in modo **ponderato** o controllato e sia in modo **automatico**, senza il controllo da parte del soggetto.

I due tipi di pensiero, **automatico e riflessivo**, richiedono l'implementazione di **strategie di elaborazione** diverse. Le scelte ponderate, prevedono il confronto tra situazioni diverse, creazione di ipotesi e adozione deliberata di strategie; quelle automatiche, utilizzate spesso in situazioni note o in cui c'è

pressione, adottano schemi di comportamento precedentemente appresi e già utilizzati.

Un crescente corpo di ricerca empirica ha esplicitato che la maggior parte delle decisioni che prendiamo ogni giorno, comprese quelle finanziarie, sono influenzate dai cosiddetti **bias**; errori di calcolo che ognuno di noi fa in maniera automatica e inconsapevole. Ma tutti gli errori che commettiamo quando prendiamo una decisione sono negativi?

Errori ed illusioni ottiche

Molti filoni di ricerca sugli errori si sono concentrati sugli aspetti negativi del fallimento (Dorner, 1994; Seifert & Hutchins, 1991). Questo approccio è in accordo con la comune sensazione negativa che proviamo quando commettiamo un errore. D'altra parte, la prospettiva della **Gestalt**, ha un'antica tradizione nel sottolineare gli aspetti positivi degli errori. Sbagliare è, come ogni studente sa, un prerequisito necessario per raggiungere un obiettivo. Gli psicologi gestaltisti e i loro seguaci utilizzano le **illusioni ottiche** per spiegare come funziona la nostra percezione.

Quando esploriamo l'ambiente circostante, pensiamo di percepire il mondo per come esso è, ma non è così. Il nostro cervello non è uno specchio, né riceve informazioni sufficienti per riprodurre fedelmente la realtà. Ad esempio, il mondo fuori è tridimensionale ma la sua immagine sulla retina è bidimensionale; di

conseguenza non percepiamo direttamente le distanze ma dobbiamo affidarci a **stratagemmi intelligenti**, basandoci su indizi come le ombre, le luci e la prospettiva; Von Helmholtz chiamava "**inferenze incosce**" simili stratagemmi. Senza questo tipo di intelligenza ce la passeremmo abbastanza male.

Ora osserviamo la *figura 1*, il quadrato piccolo a sinistra è di un grigio più chiaro rispetto alla sua controparte destra; eppure, in realtà hanno la stessa sfumatura di grigio. È difficile crederci perché i nostri occhi ci vedono due colori diversi, ma per avere una dimostrazione prendete un foglio bianco e applicate dei fori in corrispondenza dei due quadrati, in modo tale da creare un contorno uguale per entrambi.



Figura 1. Illusione ottica – sfumature di grigio

Se il nostro cervello non creasse un simile "errore" vedremmo molte sfumature di grigio ma non riusciremmo a distinguere un quadrato dall'altro. Il nostro cervello non si limita a osservare la luce riflessa da ogni quadrato ma, considerando i fattori contestuali, **inferisce un significato**.

Questa illusione ci insegna che:

“l’intelligenza non è la capacità di riprodurre accuratamente ogni singola informazione ma l’arte di indovinare a partire dalle informazioni a nostra disposizione. Il sistema visivo, ad esempio, non è un buon misuratore fisico della luce, ma non è questo il suo scopo. Deve andare oltre le informazioni che riceve e fare ipotesi su quello che c’è nel mondo reale. Commettere questi errori non è un difetto; se non ne facessimo non riconosceremmo gli oggetti intorno a noi” (Gigerenzer, 2015).

Gli errori buoni

Come abbiamo appena visto, avere un’illusione ottica, alle volte, significa commettere un errore buono. Gli errori buoni sono quelli che abbiamo bisogno di fare. I bambini, notoriamente, ne commettono molti.

Consideriamo un piccolo di 3 anni che dice: “Io ando” invece di “Io vado”. Non può sapere già, a quell’età, quali verbi sono regolari e quali irregolari, ma poiché quelli irregolari sono più rari di quelli regolari per lui la cosa più conveniente è supporre che un verbo sia regolare fino a prova contraria. Questi sono errori buoni, cioè funzionali: se un bambino decidesse di andare sul sicuro e usare solo verbi che ha già sentito apprenderebbe molto più lentamente. “O impari attraverso le mancanze, o mancherai di imparare” (Gigerenzer, 2015).

Gli errori cattivi

Spesso gli insegnanti pensano di costruire giovani menti che – almeno idealmente- non commettano errori, e questa idea è un esempio di *errore cattivo*. L’intelligenza, l’innovazione e la creatività vengono meno, se si proibisce alla gente di commettere errori. Ciò non significa che ogni errore sia buono. Ad esempio, la diffusione dell’AIDS in Africa è stata disastrosamente sottovalutata dall’ Organizzazione mondiale della sanità (OMS), i cui modelli al computer partivano dal presupposto che la probabilità di infezione aumentasse in proporzione al numero dei rapporti sessuali, indipendentemente da quello degli amanti, ma dieci rapporti con una persona danno una probabilità di infezione molto inferiore a quella di un rapporto a testa con dieci persone.

Errori del genere non solo sono imbarazzanti retrospettivamente, ma potenzialmente disastrosi.

Culture dell’errore positive e negative

Qualsiasi organizzazione, società o azienda ha la propria cultura dell’errore, ovvero il modo in cui questi vengono percepiti ed elaborati. Se immaginiamo la **cultura dell’errore** come posizionata lungo un **continuum**, ad un estremo troviamo le culture negative mentre all’altro polo si posizionano le culture dell’errore positive. Quest’ultime rendono lo **sbaglio trasparente**, incoraggiano gli **errori buoni** e imparano da quelli cattivi a creare un

ambiente più sicuro, mentre chi vive in culture dell'errore negative ha il terrore di sbagliare a prescindere che il risultato sia positivo o negativo, e se l'errore capita per davvero, fa di tutto per nascondere; *“una cultura di questo tipo ha poche possibilità di imparare dai suoi errori e di scoprire nuove opportunità”* (Gigerenzer, 2015).

L'**avversione al rischio** è strettamente legata alla paura di commettere errori.

Se ricoprite un incarico che comporti delle **responsabilità**, probabilmente buona parte della vostra giornata ruota intorno alla paura di commettere errori e di **essere criticati**. Questa situazione non è per nulla favorevole ad una società poiché vincola negativamente l'originalità e l'assunzione di rischi. In letteratura è stato ampiamente dimostrato che le risposte cerebrali alla paura sono 3: **fly, fight or freeze**. Niente rischi e niente errori, niente innovazione.

Questa paura dell'errore e, quindi, quella di essere rimproverati è insita nella nostra cultura. Ad esempio, fin dai tempi della scuola, i nostri insegnanti ci hanno spinto a non cercare soluzioni personali per la risoluzione dei problemi matematici, esponendoci quindi alla possibilità di sbagliare, ma ci veniva fornita la risposta e successivamente si controllava se avessimo appreso a memoria le formule da applicare. La sola cosa che conta è imparare a superare i test commettendo meno

errori possibile. Gerd Gigerenzer, chiama **“cultura dell'errore, una cultura in cui sia possibile ammettere apertamente di avere sbagliato, così da imparare dai propri errori ed evitare di ricaderci in futuro”**.

Alla luce di quanto detto, forse sono tanti i Paesi (Italia compresa) che dovrebbero esercitarsi a sviluppare una rinnovata cultura dell'errore. Magari in questo caso, potremmo imparare da chi, invece, in quanto a fare tesoro dell'errore (specialmente imprenditoriale) è molto avanti. In questo senso, ad esempio, uno dei vantaggi della cultura americana è proprio la naturale inclinazione verso un processo di tentativi ed errori in cui “lo sbaglio” non è visto come qualcosa di cui vergognarsi. È per questo che nei grandi centri di innovazione americani, come la Silicon Valley, l'errore è percepito come qualcosa di perfettamente ordinario, di normale, da cui però è necessario imparare, elaborare e migliorare. In questo contesto, il fallimento di un progetto di startup non viene percepito come un'onta indelebile ma come un punto di forza (e di esperienza) dal quale ripartire.

Chissà che non sia proprio questa consapevolezza del valore dell'errore uno dei “segreti” che rende la Silicon Valley uno dei centri di riferimento globale per l'alta tecnologia e l'innovazione?

Bibliografia

1. AFM (2017). Learning from errors; towards an error management culture. <https://www.afm.nl/~/profmedia/files/onderwerpen/consument-gedrag-cultuur/report-dealing-with-errors.pdf>
2. Dörner, D., & Schaub, H. (1994). Errors in planning and decision-making and the nature of human information processing. *Applied psychology*, 43(4), 433-453.
3. Edwards, W., & von Winterfeldt, D. (1986). Decision analysis and behavioral research. *Cambridge University Press*, 604, 6-8.
4. Gigerenzer, G. (2015). *Imparare a rischiare: come prendere decisioni giuste*. Raffaello Cortina.
5. Seifert, C. M., & Hutchins, E. L. (1992). Error as opportunity: Learning in a cooperative task. *Human-Computer Interaction*, 7(4), 409-435.