

LA BEHAVIORAL SCIENCE COME COMPETENZA PER L'INTERNAL AUDITOR DEL FUTURO

Provate a rispondere a queste tre semplici domande

1. Un cioccolatino e una caramella costano insieme 1 euro e 10 centesimi. Il cioccolatino costa 1 euro più della caramella. Quanto costa la caramella?
2. Ho due figli. Uno è un maschio. Qual è la probabilità che abbia due maschi?
3. Ho due figli. Uno è un maschio nato di martedì. Qual è la probabilità che abbia due maschi?

Se anche voi avete provato immediatamente l'istinto di rispondere, rispettivamente:

- "10 centesimi!"
- "50%!"
- "Che domande, sempre 50%, che c'entra il giorno della settimana?!"

... abbiamo **una notizia buona e una notizia cattiva per voi.**

Quella cattiva è che tutte e tre le vostre risposte sono sbagliate.

Quella buona è che siete esseri umani!

DUE PAROLE SU COME FUNZIONA LA NOSTRA MENTE

Ciò che ci interessa di questi rompicapi, naturalmente, non è tanto la soluzione corretta (la lasciamo in fondo all'articolo per i più curiosi), bensì il **perché** gran parte delle persone, poste di fronte a questi tre quesiti – tutto sommato semplici – cade in errore.

E, come spesso accade, la spiegazione è molto meno banale di quanto possa sembrare all'apparenza e apre una finestra affascinante e ricca di implicazioni sullo **studio dei processi decisionali umani**, frutto di ormai quattro decenni di ricerca e che ha

portato al conferimento di ben tre Premi Nobel per l'Economia.

Appena avete letto ciascun quesito, infatti, è molto probabile che vi siano balzate alla mente – **senza alcuno sforzo** e in maniera del tutto **automatica** e piuttosto **rapida** – le tre risposte di cui sopra. Ed è altrettanto probabile che, per molti di voi, questa risposta automatica sia risultata sufficientemente credibile e convincente da decidere di accettarla per vera e andare avanti. Detto in altri termini, avete sperimentato sulla vostra pelle quella modalità di pensiero che lo psicologo Daniel Kahneman – premio Nobel per l'Economia nel 2002 – ha chiamato “**Sistema 1**” o “**pensieri veloci**”.

Ora, prendiamo come esempio il primo quesito, quello del cioccolatino e della caramella. Se siete tra coloro che hanno risposto “*10 centesimi*”, come avreste potuto mettere alla prova l'intuizione fornitavi dal Sistema 1? A prescindere da quanto vi ricordiate della matematica delle Scuole Medie necessaria a risolvere analiticamente il problema, certamente tutti avreste potuto quantomeno verificare se la vostra risposta avesse senso. Sarebbe bastato sostituire il valore “€ 0,10” nei dati e controllare che effettivamente i conti tornassero. Perché non lo avete fatto?

La risposta è che effettuare questa verifica avrebbe richiesto di attivare una diversa modalità di pensiero: quella del **Sistema 2** o dei cosiddetti “**pensieri lenti**”. I “**pensieri lenti**” ci consentono di dare risposte più accurate e di prendere decisioni più razionali, ma al prezzo di un significativo investimento di energia, tempo e motivazione per

affrontare lo sforzo che richiede impegnarsi ad attivarli.

Il **modello duale della mente** che abbiamo appena rappresentato ci pone davanti a un **trade-off**: da un lato abbiamo un **Sistema 1**, istintivo e automatico, che ci permette di reagire e **prendere decisioni rapidamente** anche in ambienti complessi e ricchi di informazioni, al prezzo di una minor accuratezza e di un certo rischio di errore; dall'altro, abbiamo un **Sistema 2**, analitico e intenzionale, che consente di pervenire a **risposte accurate e decisioni razionali**, al prezzo di un elevato costo in termini di tempo, energia mentale e motivazione.

Il problema è che **tempo, energia mentale e motivazione** sono tre risorse fortemente limitate per gli esseri umani: questo significa – come ha dimostrato un altro premio Nobel per l'Economia, Herbert Simon – che a essere limitata è la nostra stessa razionalità.

L'assunto di ***bounded rationality*** ha rivoluzionato lo studio delle decisioni umane in ogni campo e, volendola dire con una battuta, ha in definitiva mostrato che **siamo tutti poco Mr Spock** – il celebre Vulcaniano della saga di Star Trek, impassibile e dalla razionalità olimpica – e siamo **molto più Homer Simpson** – il personaggio pigro e maldestro del celebre cartone animato.

PREVEDIBILMENTE IRRAZIONALI

I «Pensieri veloci» sono quindi **scorciatoie** che ci consentono di «risparmiare energie» e di prendere decisioni in maniera molto efficiente in contesti incerti e complessi, permettendoci di agire, invece che di restare paralizzati dalla mole di informazioni e stimoli da processare, introducendo però una

certa quantità **errori e distorsioni** che chiamiamo *bias cognitivi*.

Possiamo definire i bias come deviazioni sistematiche dalla razionalità di giudizio che dipendono da un complesso molto ampio di fattori, ma che presentano delle regolarità e dei pattern che li rendono, entro certi limiti, prevedibili. Dunque, non siamo semplicemente più irrazionali di quanto crediamo, ma siamo *prevedibilmente irrazionali*: questo significa che sappiamo che in certi contesti, in certe situazioni, sotto certe condizioni, è probabile che un certo bias si manifesti sotto forma di decisioni e valutazioni distorte in una specifica direzione.

Conoscere i bias cognitivi e i meccanismi che li generano, quindi, consente di **prevedere in una certa misura il comportamento** delle persone in una determinata situazione.

E viceversa: analizzare una situazione e il comportamento messo in atto dalle persone in un certo scenario (ad esempio, nell'esecuzione di un processo aziendale, nella relazione col Cliente o in un'attività di controllo), permette di risalire ai **meccanismi mentali e ai fattori di contesto che possono aver contribuito a influenzarlo**.

CHE IMPLICAZIONI HA TUTTO QUESTO PER CHI SI OCCUPA DI INTERNAL AUDIT?

I pensieri, i giudizi, le valutazioni e le decisioni assunte dalle persone all'interno delle organizzazioni si traducono in **comportamenti**.

Comportamenti che possono essere più o meno in linea con processi, policy e procedure; che possono aumentare o

diminuire il rischio connesso alle attività di business; che possono portare con maggiore o minore facilità a errori o non conformità; che possono produrre maggiore o minore propensione alla malversazione e che – in ultima analisi – rappresentano una grande parte di ciò di cui le funzioni di Controllo si occupano.

Ecco allora che l'applicazione delle **chiavi di lettura e degli strumenti appartenenti alle Behavioral Science** – il complesso di discipline scientifiche che si occupano di studiare il comportamento umano e i fattori e che lo influenzano – può diventare una **competenza di "nuova generazione"** per gli Internal Auditor, utile per contribuire a quella funzione di **Assurance Positiva** e di **Advisory** finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione, che li rende veri e propri Business Partner.

Saper **analizzare il contesto** in cui le persone agiscono e prendono le proprie decisioni di business all'interno dell'organizzazione anche attraverso le lenti delle scienze del comportamento abilita una **nuova dimensione di intervento, ricca di leve e tecniche specifiche**, che possono tradursi – attraverso un approccio partecipativo, che mette al centro la comprensione e il confronto con le parti coinvolte nell'Audit – in suggerimenti ad alto valore aggiunto e in **Action Plan** sempre più efficaci proprio perché *behaviorally informed*.

L'obiettivo di questa serie di articoli dedicati alle Behavioral Science, che culminerà in un webinar di approfondimento in autunno, è proprio quello di dimostrare – attraverso la condivisione di un nuovo linguaggio e di esempi applicativi – come adottare questo nuovo "paio di occhiali" rappresenti una

direttrice interessante di sviluppo per il futuro della professione.

SOLUZIONI AI 3 ENIGMI

1. La caramella costa € 0,05; il cioccolatino € 1,05
2. Se abbiamo due figli, si danno 4 combinazioni di possibili sessi:
1° maschio / 2° maschio
1° maschio / 2° femmina
1° femmina / 2° maschio
1° femmina / 2° femmina
Il problema ci dice già che uno dei due figli è un maschio, quindi l'ultima combinazione va scartata.
Di conseguenza la probabilità di avere 2 maschi sarà **1 su 3 (33,3%)**
3. E' ovvio che il giorno della settimana non influenza *causalmente* il sesso del figlio; ma questo non significa che non modifichi le *probabilità* in gioco. Infatti, aggiungere un vincolo (un figlio è maschio **ED** è nato di martedì) significa ridurre il numero complessivo dei casi ammissibili, perché andranno scartati tutti i casi in cui ci non c'è almeno un figlio maschio nato di martedì.
Dal momento che la probabilità è il rapporto tra i casi favorevoli (l'oggetto della domanda, ossia avere 2 maschi) e i casi ammissibili (in questo caso, avere 2 figli di cui almeno 1 maschio nato di martedì), al diminuire del denominatore, il rapporto – ossia la probabilità – aumenta.

Nello specifico, incrociando tutte le combinazioni possibili di sesso e giorno della settimana che soddisfino la presenza di almeno un maschio nato di martedì, si ottengono 27 casi possibili.

Di questi 27, solo in 13 entrambi i figli sono maschi.

Di conseguenza la probabilità è di **13/27, pari circa al 48,1%**.

Ma senza attivare a lungo il Sistema 2, è davvero difficile arrivare a questo risultato...