

L'arte di mollare

di

HEIDI GRANT HALVORSON*

* psicologa sociale statunitense. Questo articolo è uscito su Atlantic con il titolo *How to walk away*

Molti di noi sanno bene cosa significa portare avanti un lavoro o una storia d'amore quando ormai non ci soddisfano più, oppure lanciarsi in un progetto impegnativo ed essere riluttanti ad ammetterlo. Si conoscono casi di amministratori delegati che hanno destinato fondi e risorse umane a certi progetti quando appariva chiaro da un pezzo che erano condannati al fallimento. Basta pensare a Bruno Iksil, la "balena londinese" di JP Morgan Chase, che ha raddoppiato una scommessa sbagliata pur di non ammettere le sue perdite e alla fine è costato alla banca più di sei miliardi di dollari. Lo stesso vale per John Edwards, che non è riuscito a rinunciare alla corsa alla presidenza neppure quando si è scoperto che la sua amante era incinta.

Per una persona che non sa quando tirarsi indietro i costi possono essere enormi. In economia questa è definita "illusione dei costi sommersi", anche se i costi non sono solo finanziari. Sappiamo subito scoprire questa illusione negli altri, ma è molto più difficile riconoscerla in noi stessi. Perché?

In gioco ci sono molte spinte psicologiche, potenti ma in gran parte inconse. Possiamo gettare al vento un bel po' di soldi oppure perdere tempo in un rapporto senza futuro perché non abbiamo trovato un'alternativa, oppure perché non vogliamo confessare agli amici, ai familiari o anche solo a noi stessi di aver commesso un errore. Ma la colpevole più probabile è l'avversione innata e invincibile per i costi sommersi.

I costi sommersi sono gli investimenti che hai fatto in qualcosa da cui non riesci a tirarti fuori. Sono gli anni che hai passato a prepararti per una professione che detesti, o ad aspettare che il tuo ragazzo sempre troppo impegnato ti chiedesse di sposarlo. Sono le migliaia di dollari che hai speso per ristrutturare il soggiorno, solo per scoprire che non lo sopporti. Quando ti sei reso conto che probabilmente non avrai successo o che sei insoddisfatto dei risultati, non dovrebbe avere importanza quanto tempo e quanto impegno hai già investito. Se il tuo lavoro o il tuo ragazzo ti hanno tolto alcuni degli anni più belli della tua vita, non ha senso permettere che rubino anche gli anni che ti restano. Un soggiorno brutto è un soggiorno brutto, a prescindere dai soldi che hai speso.

Gli studi di economisti comportamentali come Daniel Kahneman e Dan Ariely dimostrano che di solito le persone rifiutano di accettare le perdite. Investire tanto solo per ritrovarsi con niente in mano è semplicemente troppo orribile perché molti di noi possano accettarlo. È un problema di prospettiva. Ci preoccupiamo decisamente troppo di quello che perderemo se cambiamo direzione, invece di concentrarci sui costi derivati dal non cambiare: altro tempo buttato via, altro impegno sprecato, altra infelicità e altre occasioni perse.

Le ricerche condotte di recente dagli psicologi Daniel Molden e Chin Ming Hui della Northwestern University mettono in luce un metodo efficace per essere certi di prendere la decisione migliore quando le cose vanno storte. Se le persone pensano ai loro obiettivi in termini di guadagno potenziale, questa è una "prospettiva di sviluppo" che rende tollerabile fare degli errori e accettare le perdite. Se invece adottano una "prospettiva di precauzione", tendono a pensare ai loro obiettivi nell'ottica di cosa potrebbero perdere se non hanno successo, perciò diventano più sensibili ai costi sommersi. Questa è la prospettiva che

scegliamo più spesso, anche se inconsciamente, quando dobbiamo decidere se andarcene o no. E di solito ci dice di non andarcene, anche se dovremmo farlo.

In uno dei loro studi, Molden e Hui hanno diviso i partecipanti in base alla prospettiva di sviluppo o di precauzione (spiegando che dovevano definire i loro obiettivi rispettivamente in termini di guadagni o di perdite). Poi a ogni partecipante è stato chiesto di immaginare di essere l'amministratore delegato di una azienda di aviazione che aveva impegnato dieci milioni di dollari per sviluppare un aereo invisibile ai radar. Quando il progetto sta per essere ultimato e sono già stati spesi nove milioni di dollari, una ditta rivale annuncia di aver messo a punto un altro aereo a prova di radar, con prestazioni superiori e costi più contenuti. La domanda rivolta agli amministratori delegati dello studio era semplice: investite l'ultimo milione di dollari per finire l'aereo della vostra azienda (inferiore, più costoso e ovviamente meno vendibile) o tagliate le perdite e passate ad altro?

Molden e Hui hanno scoperto che nell'80 per cento dei casi i partecipanti con una prospettiva di precauzione confermavano il loro impegno e investivano l'ultimo milione di dollari, mentre le probabilità di commettere questo errore erano molto ridotte per chi adottava una prospettiva di sviluppo: meno del 60 per cento di questi investiva nell'aereo l'ultimo milione di dollari.

Quando valutiamo i nostri obiettivi nell'ottica di cosa possiamo guadagnare, invece di cosa rischiamo di perdere, è più facile vedere un'impresa condannata al fallimento per quello che è.