HR/organizzazione

Manager, attenti al "furore competitivo" L'ansia produce cattive decisioni

"Rivalità, pressione del fattore tempo e sguardo ossessivo del pubblico sono cause scatenanti di uno stato emotivo adrenalinico dannoso. I suggerimenti per minimizzare i rischi"

di Rino Sardo

Oggi viviamo in un contesto assolutamente competitivo. Spesso i dirigenti e i manager, si ritrovano a dover prendere decisioni importanti e sotto la pressione della competizione si lasciano facilmente ossessionare dall'idea di sconfiggere i rivali.

In un saggio pubblicato da tre illustri professori sull'Harvard Business Review, Deepak Malhotra, Gillian Ku e J.Keith Murninghan (e del quale qui si riprendono ampi stralci), gli autori identificano i principali fattori scatenanti del "furore competitivo": la rivalità, la pressione del fattore tempo e lo sguardo ossessivo del pubblico (in altre parole, l'effetto "riflettore"). Ciascuno di questi fattori, individualmente considerato, può indebolire le capacità decisionali del manager. Tutti insieme possono diventare devastanti. Avete mai preso una decisione nella foga di una situazione competitiva, per poi domandarvi, alla luce delle conseguenze, "che cosa stavo pensando?". Queste decisioni avventate sono generalmente il frutto di uno stato emotivo adrenalinico, che gli autori chiamano, appunto, "furore competitivo". È una condizione fin troppo frequente nel mondo del business, e porta spesso a commettere errori che costano caro.

Il perseguimento ostinato della vittoria a tutti i costi può offuscare la mente anche dei dirigenti più brillanti, rendendoli del tutto ciechi ai veri costi dell'affare. Vi sono abbondanti prove che molti errori nel business avvengono quando i manager e i dirigenti, dominati dal furore competitivo, perdono di vista l'obiettivo della massimizzazione del valore, cercando invece di sconfiggere l'avversario ad ogni costo.

"È una condizione molto frequente nel mondo del business: il perseguimento ostinato della vittoria a tutti i costi può offuscare anche la mente dei dirigenti più brillanti, rendendoli del tutto ciechi ai veri costi dell'affare"

In una molteplicità di contesti - vendite all'asta, trattative, controversie legali, o la caccia al miglior talento manageriale - è facile che chi prende le decisioni si lasci condizionare dalla volontà di battere i propri concorrenti a qualunque costo. Il fatto, però, di sostenere un costo per vincere non è necessariamente irrazionale. Un simile comportamento potrebbe comportare addirittura un beneficio strategico se, vincendo un contratto, si arreca un danno a lungo termine ad un concorrente; potrebbe essere razionale pagare un prezzo superiore al giusto valore pur di ottenere quella vittoria. Ma se queste analisi sono condotte nella foga del momento, il furore competitivo finisce con il prevalere sulla lucidità. Il risultato è spesso una vittoria di Pirro.

I fattori di rischio che possono scatenare il furore competitivo, sono sempre presenti: i manager e i dirigenti devono costantemente vedersela con i rivali, prendere decisioni rapide e operare sotto gli occhi del pubblico. Per minimizzare i rischi del furore competitivo e i danni che ne possono conseguire, è possibile seguire due strategie: evitare certi tipi di interazioni competitive e mitigare i fattori di rischio. I manager possono prevenire il furore competitivo cercando di prevedere le dinamiche potenzialmente dannose e ristrutturando in maniera creativa il processo seguito per concludere un affare.

È necessario, dicevamo, mitigare i fattori di rischio che generano il furore competitivo. Spesso non è possibile evitare completamente le situazioni di concorrenza potenzialmente distruttive e le guerre di prezzo. Tuttavia controllando le cause fondamentali del furore competitivo, le imprese possono prevenire un'escalation di comportamento irrazionale.

Il desiderio di vincere ad ogni costo è molto più potente, quando il concorrente è un antico rivale o quando è visto come il male assoluto. Il furore competitivo è molto più comune, e pericoloso, nelle situazioni di accesa rivalità. Una rivalità diretta testa a testa, in particolare, interferisce con un razionale processo decisionale.

In questi casi, è utile tenere a mente che i concorrenti sono soltanto una controparte con i propri interessi. Come noi, probabilmente sono intelligenti, ragionevolmente razionali e in una certa misura emotivi, e probabilmente vedono in noi il nemico da battere.

Naturalmente non è sempre facile controllare i sentimenti che si provano verso i rivali; tuttavia, se ci si pone dal punto di vista del concorrente, si può agevolare un processo decisionale lucido e razionale, anche nelle situazioni di concorrenza più accesa.

Quando la rivalità è molto accesa le imprese, dovrebbero prendere in considerazione la possibilità di limitare il ruolo di coloro che la sentono di più. Se un negoziatore è incline al furore, e non riesce a controllare l'ardore competitivo nelle situazioni di intensa rivalità, potrebbe essere nell'interesse di tutti allontanarlo dal tavolo delle trattative.

Un altro modo per diluire l'impatto della rivalità è quello di quantificare fin da subito - prima che subentri il furore competitivo -, quando si è disposti a perdere pur di "vincere". Nelle trattative, nelle vendite all'asta, nei conflitti legali, e così via, il computo di questo "prezzo di riserva" comporta l'identificazione non soltanto dei benefici derivanti dall'accordo (risorse, sinergie, vantaggi reputazionali e così via) ma anche dei costi che si è disposti a sostenere nel nome dell'orgoglio e dell'ego. Dopo aver attentamente definito i propri limiti, comunicarli ai propri colleghi o anche al consiglio di amministrazione può fornire un'ulteriore salvaguardia contro gli effetti negativi del furore competitivo. Dopo aver preso pubblicamente un impegno, è molto più difficile violare i propri limiti.

Il fattore tempo può gravemente ostacolare il processo decisionale creando una situazione di eccitazione emotiva, riducendo la capacità di trovare e applicare l'informazione rilevante spingendo l'individuo a fare affidamento su semplici regole empiriche, come proseguire una strategia soltanto perché si è rivelata vincente in passato.

Talvolta le regole del gioco prevedono delle date di scadenza, quindi il fattore tempo è inevitabile. Altre volte, tuttavia, chi è chiamato a prendere le decisioni, si mette inutilmente sotto pressione da solo. Perché il processo decisionale sia efficace, è necessario trovare il tempo per rivalutare le basi di calcolo del valore, discutere le que-

LE REGOLE

Ecco come scongiurare il furore competitivo

Un processo decisionale irrazionale che punta alla vittoria ad ogni costo è causato da stati emotivi adrenalinici che chiamiamo "furore competitivo". Molte strategie che ne tengono presenti i *driver* principali possono ridurne o attenuarne gli impatti negativi.

RIVALITÀ

Il furore competitivo diventa più comune - e massimamente pericoloso - in presenza di un'intensa rivalità. Una rivalità diretta testa a testa, in particolare, interferisce con un razionale processo decisionale.

> Elaborare i contratti in modo da prevenire le rivalità;
> Adottate il punto di vista del vostro concorrente;
> Affiancate coloro che avvertono di più un senso di rivalità;
> Quantificate in anticipo i costi che siete disposti a sostenere.

PRESSIONE DEL TEMPO

Il ticchettio dell'orologio può intensificare il furore competitivo, e questo diminuisce la capacità di trovare e applicare le informazioni rilevanti, e conduce ad affidarsi in modo eccessivo su calcoli semplicissimi.

> Estendere o eliminare le scadenze arbitrarie;
> Cambiate il vostro ambiente di riferimento per ridurre la vostra percezione della pressione del tempo.

I RIFLETTORI

La presenza di un pubblico - in particolare che sia fortemente coinvolto e in grado di formulare giudizi - aumenta il furore competitivo e può ridurre la performance in termini fisici e di capacità di risolvere i problemi.

> Distribuite le responsabilità per l'assunzione di decisioni competitive tra tutti i membri del team;
> Date ai singoli manager la responsabilità di più clienti e giudicateli sulla loro performance complessiva, e non su quella su ogni specifico cliente;
> Nelle acquisizioni, calcolate i prezzi di riserva prima che la notizia della vostra offerta arrivi alla stampa e prima che i concorrenti possano reagire alla vostra strategia.

stioni sostanziali e negoziare. Poiché gli individui tendono sistematicamente a sottovalutare il tempo necessario per le operazioni complesse - e sopravvalutare sistematicamente la propria capacità di prendere decisioni ponderate, soprattutto quando sono sotto pressione per mancanza di tempo - è facile stabilire scadenze inopportune che danno luogo a pessime decisioni. Rimandare o eliminare una scadenza arbitraria può essere nell'interesse di entrambe le parti. Il rinvio è una soluzione molto semplice: quando ci si trova impegnati in una trattativa o in una situazione nella quale la posta in gioco è molto alta, è sufficiente domandarsi "Ma questa decisione deve essere per forza presa oggi?". Se la risposta è no, un breve rinvio può rivelarsi incredibilmente efficace. Un altro metodo per minimizzare i rischi del furore competitivo e i danni che ne possono conseguire, è quello di cambiare l'ambiente di riferimento per ridurre la percezione della pressione del tempo.

Le ricerche nel campo della psicologia dimostrano che la presenza di un pubblico, soprattutto se coinvolto, aumenta lo stato di eccitazione emotiva e riduce la performance nel caso sia di attività fisiche sia di compiti che richiedono creatività o capacità analitiche.

Nelle trattative e nelle controversie aziendali, la forza dell'effetto riflettore può variare in misura considerevole. Alcune dispute sono di dominio pubblico; altre sono protette da regole di segretezza. Quanto più luminosa è la luce del riflettore, tanto maggiore è la probabilità di furore competitivo e di cattive decisioni. Si crea, molto spesso, una tensione tra due obiettivi talvolta inconciliabili: quello di voler conquistare una vittoria molto pubblicizzata e quello di voler prendere una decisione economicamente sensata.

L'effetto riflettori può nascere al di fuori dell'impresa (per esempio, nei media) o al suo interno (per esempio, lo sguardo indagatore dei colleghi o dei collaboratori). Per contrastare l'effetto di un riflettore interno sul furore competitivo, le imprese dovrebbero valutare la possibilità di ripartire le responsabilità di decisioni importanti e competitive tra i diversi membri di un team. In questo modo, nessun manager o dirigente si troverà da solo sotto la luce dei riflettori. Un altro metodo per contrastare quest'effetto è quello di dare ai singoli manager la responsabilità di più situazioni e giudicarli sulla loro performance complessiva, e non su quella di una singola situazione.

> **"La preparazione mentale può costituire un'utile difesa contro l'insorgere del "furore competitivo" Simulando il contesto della trattativa, ad esempio, i negoziatori possono evitare comportamenti avventati**

Ogni qualvolta è possibile prevedere l'insorgere del furore competitivo - a causa di rivalità, pressioni legate al fattore tempo, effetto riflettore o una combinazione dei tre - la preparazione mentale può costituire un'utile difesa. Un modo semplice ed efficace per evitare un comportamento competitivo avventato è quello di tenere a mente non soltanto eventuali errori commessi in passato, ma anche errori potenziali che si potrebbero commettere in una situazione di interazione competitiva. Simulando il contesto della trattativa, ad esempio, i negoziatori possono anticipare le reazioni emotive del furore competitivo ed evitare i comportamenti che potrebbero mandare in fumo una strategia per altri versi solida. Se i manager non hanno tempo a sufficienza per simulare un intero accordo, possono comunque evitare i passi falsi immaginando il futuro rammarico per aver pagato troppo.

La ricerca dei nostri autori dimostra chiaramente che siamo portati a considerarci più razionali, attenti e logici di quanto effettivamente non siamo. Siamo anche portati a credere che gli altri siano più inclini di noi a prendere decisioni irrazionali. Entrambi questi preconcetti possono spingere facilmente ad ignorare o a sottovalutare il danno che può provocare il furore competitivo. I dirigenti ad ogni livello riusciranno a competere con la massima efficacia soltanto, quando riusciranno a prevenire o a mitigare il furore competitivo e quando riusciranno a creare processi aziendali che li aiutino a concentrare le energie sulle competizioni nelle quali godono di un vero vantaggio sui rivali, tenendosi alla larga dalle situazioni in cui la vittoria ha un costo troppo alto.