

Gerd Gigerenzer

## **Decisioni intuitive**

Quando si sceglie  
senza pensarci troppo



*Raffaello Cortina Editore*

## INDICE

[www.raffaellocortina.it](http://www.raffaellocortina.it)

Ringraziamenti

IX

PARTE PRIMA

*L'intelligenza inconscia*

1. Sensazioni viscerali 3
2. Meno (qualche volta) è più 21
3. Come funziona l'intuizione 41
4. Il cervello dell'evoluzione 55
5. Le menti adattate 75
6. Perché le buone intuizioni non devono essere logiche 93

PARTE SECONDA

*Le sensazioni viscerali in azione*

7. Mai sentito parlare di...? 107
8. Di buone ragioni ne basta una 133
9. In medicina meno è più 157
10. Il comportamento morale 177
11. Gli istinti sociali 205

Titolo originale

*Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*  
© 2007 Gerd Gigerenzer

Traduzione  
Gianni Rigamonti

ISBN 978-88-6030-236-6  
© 2009 Raffaello Cortina Editore  
Milano, via Rossini 4

Prima edizione: 2009

Stampato da Arti Grafiche Franco Battaia  
Zibido S. Giacomo (Milano)  
per conto di Raffaello Cortina Editore

Ristampe

0	1	2	3	4	5	6	7
2009	2010	2011	2012	2013	2014		

---

Note	229
Bibliografia	245
Indice analitico	265

## RINGRAZIAMENTI

*Decisioni intuitive* si ispira alla ricerca da me condotta negli ultimi sette anni presso l'Istituto Max Planck per lo sviluppo umano. Il libro vuole essere un'esposizione divertente e chiara di ciò che sappiamo dell'intuizione, ed è stato scritto intenzionalmente come testo non accademico. Mescolando storie vere e concetti psicologici spero di indurre il lettore a prendere più sul serio le sensazioni viscerali e capire da dove provengano. Per coloro che avranno voglia di continuare a studiare l'argomento ho fornito anche i riferimenti pertinenti alle pubblicazioni scientifiche.

Molti carissimi amici e colleghi hanno avuto la cortesia di leggere, commentare e migliorare il manoscritto del libro nelle varie fasi della sua stesura: Peter Ayton, Lucas Bachmann, Simon Baron-Cohen, Sian Beilock, Nathan Berg, Henry Brighton, Arndt Bröder, Helena Cronin, Uwe Czienskowski, Sebastian Czyzykowski, Lorraine Daston, Manddeep Dhami, Jeff Elman, Ursula Flitner, Wolfgang Gaissmaier, Thalia Gigerenzer, Daniel Goldstein, Lee Green, Dagmar Güllow, Jonathan Haidt, Peter Hammerstein, Ralph Hertwig, Ulrich Hoffrage, Dan Horan, John Hutchinson, Tim Johnson, Günther Jonitz, Konstantinos Katsikopoulos, Monika Keller, Mervyn King, Hartmut Kliemt, Elke Kurz-Milcke, Julian Marewski, Laura Martignon, Craig McKenzie, Daniel Merenstein, John Mo-nahan, Wiebke Möller, Andreas Ortmann, Thorsten Pachur, Markus Raab, Torsten Reimer, Jürgen Rossbach, Erna Schiwietz, Lael Schooler, Dennis Shaffer, Joan Silk, Paul Sni-

---

# 1

## SENSAZIONI VISCERALI

Il cuore ha le sue ragioni, delle quali  
la ragione non sa niente.

BLAISE PASCAL

Noi concepiamo l'intelligenza come un'attività intenzionale e cosciente guidata dalle leggi della logica; eppure, gran parte della nostra vita mentale è inconscia e si basa su processi estranei alla logica: le sensazioni viscerali, l'intuizione. Abbiamo intuizioni sullo sport, gli amici, il dentifricio da acquistare e altre cose magari pericolose; ci innamoriamo; siamo convinti che il Dow Jones salirà. *Questo libro* si chiede: "Da dove vengono simili convinzioni? Come facciamo a sapere queste cose?".

Seguire queste sensazioni viscerali può portarci ad alcune delle nostre migliori decisioni? Credere di sì può sembrare ingenuo e perfino ridicolo. Sono decenni che i libri sulle decisioni razionali e le aziende di consulenza predicano "Guarda bene prima di cambiare" e "Fa' un'analisi prima di agire". Sta' attento; sii riflessivo, ponderato e analitico. Considera tutte le alternative, elenca tutti i pro e i contro, e fa' un calcolo accurato delle utilità moltiplicate per le probabilità, preferibilmente con l'aiuto di un sofisticato software statistico. Questo modello, però, non descrive il modo di ragionare degli individui reali, compresi gli autori di quei libri. Un professore della Columbia University si stava lambiccando il cervello per decidere se accettare l'offerta di un'università rivale o restare dov'era; un col-



lega lo prese da parte e gli disse: "Massimizza la tua utilità prevista - lo scrivi sempre che bisogna fare così", e il professore, esasperato, gli rispose: "Piantala, questa è una cosa seria".

Dagli economisti agli psicologi al signor Rossi, moltissimi sono pronti ad ammettere che il modello ideale di un essere perfetto con conoscenze illimitate e tutta l'eternità a disposizione sia irrealistico, ma poi sostengono che senza questi limiti, e usando di più la logica, faremmo scelte migliori. Possiamo anche non considerare ogni sfumatura, però dovremmo farlo.

Non è questo il messaggio che troverete nelle pagine che seguono. In *questo libro* vi invito a un viaggio nel regno di una razionalità in gran parte sconosciuta, un regno abitato da gente come noi, parzialmente ignorante, con un tempo limitato a disposizione e un futuro incerto. Non è una terra di cui scrivano molti studiosi; di solito, preferiscono descriverne un'altra, dove il sole della luce intellettuale profonde i suoi splendidi raggi di logica e probabilità, mentre quella che andiamo a visitare è avvolta in una nebbia di pallida vaghezza. Nella storia che mi accingo a raccontare quelli che sembrano "limiti" della mente possono essere in realtà i suoi punti di forza. *Decisioni intuitive* parla di come la mente si adatta ed economizza i suoi sforzi affidandosi all'inconscio, alle "regole del pollice"<sup>1</sup>, a capacità acquisite attraverso l'evoluzione. C'è una differenza sconcertante fra le leggi del mondo reale e quelle di un mondo logico idealizzato. Essere più informati, e perfino pensare di più, non è sempre meglio. Talvolta, meno può essere più. Siete pronti a dare un'occhiata?

#### LA SCELTA DEL CUORE

Una volta un mio carissimo amico - lo chiamerò Harry - si trovò con due fidanzate. Le amava, desiderava e stimava entrambe, ma ce n'era una di troppo. In preda a emozioni contraddittorie, confuso e incapace di prendere una decisione, si ricordò del consiglio che Benjamin Franklin aveva dato a suo nipote in un'occasione analoga:

8 aprile 1779

Se sei in dubbio, annota tutte le ragioni, pro e contro, in colonne opposte su un foglio di carta, e, quando le avrai considerate per due o tre giorni, esegui un'operazione simile a quelle di certi problemi di algebra; osserva quali ragioni o motivazioni sono, in ogni colonna, di ugual peso, una con una, una con due, due con tre e simili, e, quando avrai cancellato tutte le uguaglianze su entrambi i lati, vedrai in quale colonna avanza il sovrappiù [...]. Io ho praticato spesso questa sorta di *algebra morale* in frangenti importanti e dubbi, e, benché non possa essere matematicamente esatta, l'ho trovata estremamente utile. Fra l'altro, se non l'apprendi, ritengo che non ti sposerai mai. Resto sempre il tuo affezionatissimo zio,

BENJAMIN FRANKLIN<sup>2</sup>

Harry si sentì molto sollevato quando seppe che esisteva una formula in grado di risolvere il suo conflitto; decise di prendersi il suo tempo, scrisse per esteso tutte le ragioni importanti cui riuscì a pensare, le ponderò accuratamente, fece tutti i calcoli e quando finalmente raggiunse il risultato accadde una cosa inaspettata: una voce interiore gli disse che c'era un errore, e per la prima volta Harry si rese conto che il suo cuore aveva già deciso - contro il calcolo e per l'altra ragazza. Il calcolo l'aiutò a trovare la soluzione; ma non grazie alla sua logica: rese consapevole una decisione inconscia basata su ragioni che gli erano oscure.

Grato per l'improvvisa soluzione, ma sconcertato dall'intero processo, Harry si domandò allora come fosse possibile prendere decisioni inconse che contraddicevano i propri ragionamenti consapevoli. Non era il primo a scoprire che il ragionamento può entrare in conflitto con quella che chiamiamo intuizione. Una volta lo psicologo sociale Timothy Wilson e i suoi colleghi donarono a due gruppi di donne dei poster per ringraziarle di avere partecipato a un esperimento;<sup>3</sup> nel primo gruppo ogni donna doveva semplicemente scegliere il proprio poster favorito fra cinque possibili, mentre nel secondo fu chiesto a ognuna di spiegare, prima di scegliere, le ragioni per cui ogni singolo poster piaceva oppure no. La cosa interessante è che i due gruppi si portarono a casa, tendenzial-



di scacchi, i giocatori professionisti di baseball, i vincitori di premi letterari o i compositori sono incapaci di spiegare in dettaglio come riescono a fare quello che fanno; e le capacità che non sappiamo descrivere linguisticamente sono molte.

#### L'INTELLIGENZA INCONSCIA

Ma le sensazioni viscerali esistono? Le quattro storie appena raccontate fanno pensare che la risposta sia sì e che tanto gli esperti quanto la gente comune le ritengano affidabili. Queste storie sono solo briciole, nell'immenso panorama dei problemi che l'intuizione aiuta a risolvere: scegliere il compagno o la compagna, indovinare risposte banali, acchiappare una palla al volo, smascherare un corriere della droga. D'altronde, l'intuizione è il timone della vita pure in molte altre occasioni, e spesso l'intelligenza funziona anche senza pensiero cosciente. In realtà, la corteccia cerebrale, in cui si accende la fiamma della coscienza, è zeppa di processi inconsci proprio come le parti più antiche del nostro cervello, e sarebbe un errore supporre che l'intelligenza sia necessariamente consapevole e intenzionale.<sup>18</sup> Un madrelingua può dire immediatamente se una frase è grammaticalmente corretta o no; ma solo pochi sanno esprimere verbalmente i principi grammaticali alla base di questa loro constatazione. Sappiamo più cose di quelle che sappiamo dire.

Ma devo spiegare chiaramente che cos'è una sensazione viscerale.<sup>19</sup> Uso indifferentemente *sensazione viscerale* e *intuizione* in riferimento a un giudizio

- 1) che affiora rapidamente alla coscienza,
- 2) del cui fondamento e ragione non siamo pienamente consapevoli,
- 3) che ha una forza sufficiente per indurci ad agire.

Ma ci possiamo fidare delle nostre sensazioni viscerali? La risposta a questa domanda divide gli esseri umani in pessimisti scettici e ferventi ottimisti. Da una parte, Sigmund Freud ammonisce che "è un'illusione aspettarsi qualcosa dall'intui-

zione", e anche diversi psicologi contemporanei la considerano irrimediabilmente carente, visto che ignora l'informazione, viola le leggi della logica ed è fonte di parecchie catastrofi umane.<sup>20</sup> Il nostro sistema scolastico, perfettamente in linea con questo spirito negativo, dà valore a tutto tranne che all'arte dell'intuizione. D'altra parte, la gente comune tende a fidarsi delle proprie intuizioni e la stampa divulgativa esalta le meraviglie dell'apprendimento veloce.<sup>21</sup> Secondo questa visione ottimistica noi in generale sappiamo che cosa fare anche se non sappiamo perché. Alla lunga, comunque, ottimisti e pessimisti tendono a convenire che spesso le intuizioni sono un bene, salvo quando sono un male – il che è vero, ma non molto utile. La domanda giusta, perciò, non è *se* possiamo fidarci delle nostre sensazioni viscerali ma *quando* possiamo farlo, e per ottenere la risposta dobbiamo capire, prima di tutto, come funziona realmente l'intuizione.

Che motivazione c'è sotto una sensazione viscerale? Fino a poco tempo fa la risposta a questa domanda era in gran parte ignota: la persona che ha un'intuizione non ha, per definizione, idea del perché, e filosofi importanti hanno sostenuto che l'intuizione è misteriosa e inesplicabile. La scienza può alzare il velo oppure l'intuizione – che sia la voce di Dio, la fortuna che ci fa indovinare la risposta giusta o un senso che travalica i limiti della comprensione scientifica – è un mistero per l'uomo? In *questo libro* sosterrò che l'intuizione non è puro impulso e capriccio, ma ha una sua razionalità. Inizierò spiegando, anzitutto, che cosa *non* è questa particolare razionalità. Quando esperimenti come lo studio sui poster mostrarono che in confronto all'intuizione il ragionamento deliberato portava a risultati inferiori, si pose una grossa questione: com'è possibile che la partita doppia di Franklin, che è la Bibbia della teoria delle decisioni, non funzioni? Pur di non contestare un'autorità così sacra, gli studiosi conclusero che l'intuizione doveva usare il metodo della partita doppia automaticamente, tenendo conto di tutte le informazioni e ponderandole in modo ottimale, mentre il pensiero cosciente non sapeva farlo in modo corretto.<sup>22</sup> Le buone scelte devono sempre basarsi su una pon-



derazione corretta dei pro e dei contro – o così dicono, almeno, le idee correnti. Ma io non credo che l'intuizione sia davvero simile all'algebra morale di Franklin; e la complessità, come vedremo fra breve, non è sempre la cosa migliore.

Come funziona la sensazione viscerale? Essa si basa su queste motivazioni:

- 1) regole del pollice semplici, che sfruttano
- 2) capacità acquisite dal cervello evolutivamente.

Uso il termine colloquiale *regola del pollice* come sinonimo del termine scientifico *euristica*. Una regola del pollice è una cosa diversissima da una pagina tipo partita doppia, con la colonna dei pro e quella dei contro; cerca di "beccare" l'informazione più importante e ignora tutto il resto. Per quanto riguarda la domanda da un milione di dollari sappiamo già a che cosa facciamo appello: all'euristica del riconoscimento, il cui aspetto più interessante è che sfrutta l'ignoranza parziale del soggetto. Per acchiappare una palla ci serviamo dell'euristica dello sguardo, che ignora tutte le informazioni utili a calcolare la traiettoria. Queste regole del pollice permettono di agire rapidamente, e sfruttano entrambe una capacità acquisita evolutivamente dal cervello – rispettivamente la memoria di riconoscimento e la capacità di seguire il movimento di un oggetto. Le abilità *acquisite evolutivamente* non vengono né dalla sola natura né dalla sola educazione; caso mai, è la natura a fornire una potenzialità e l'educazione a trasformarla in capacità effettiva. Senza la capacità acquisita evolutivamente la regola, da sola, non servirebbe a niente, ma nemmeno la prima potrebbe risolvere il problema senza la seconda.

Ci sono due modi di intendere la natura della sensazione viscerale. Uno è derivato dai principi della logica, e presuppone che l'intuizione risolveva un problema complesso con una strategia complicata: l'altro mette in campo dei principi psicologici che puntano sulla semplicità e sfruttano le capacità acquisite evolutivamente dal nostro cervello. La regola di Franklin è l'incarnazione della via logica: per ogni azione specifica tutte le conseguenze, ponderale accuratamente, fa' la somma e scegli

l'azione col valore, o l'utilità, più grande (le versioni attuali di questa regola portano il nome di massimizzazione dell'utilità prevista o attesa). Questa posizione "logicista" presuppone che la mente funzioni come una macchina calcolatrice e ignora le nostre capacità acquisite evolutivamente, comprese quelle cognitive (e gli istinti sociali); eppure, queste capacità non ci costano nulla, e consentono soluzioni rapide e semplici di problemi complessi. Il primo scopo di *questo libro* è spiegare le regole del pollice nascoste che stanno alla base dell'intuizione, il secondo è capire quando l'intuizione ha buone probabilità di successo – o di insuccesso. L'intelligenza dell'inconscio consiste nel sapere *senza pensarci* su quale regola abbia buone probabilità di funzionare in una data situazione.

Vi ho invitati a fare un viaggio, ma vi debbo avvertire: alcune delle idee che incontreremo strada facendo sono incompatibili col dogma della decisione razionale. Incontreremo il dubbio, o la pura e semplice incredulità, sulla precisione di cui l'intuizione è capace, nonché la diffidenza per la sua natura inconscia. La logica e le teorie del pensiero intenzionale a essa legate hanno dominato la filosofia occidentale per troppo tempo; ma la logica è solo uno dei molti strumenti, tutti ugualmente utili, che la mente è in grado di acquisire. Secondo me, la nostra mente può essere vista come una *cassetta degli attrezzi evolutiva* piena di regole del pollice create e trasmesse geneticamente, culturalmente ed evolutivamente. Molte delle cose che dico sono controverse – ma c'è sempre speranza. Il biologo e geologo americano Louis Agassiz disse una volta, parlando delle nuove idee scientifiche: "Prima qualcuno sostiene che contraddicono la Bibbia, poi che sono già state scoperte, e da ultimo dicono di averci sempre creduto". Quello che ho scritto si basa su ricerche mie e di altri all'Istituto Max Planck per lo sviluppo umano e su quelle di molti carissimi colleghi di tutto il mondo.<sup>22</sup> Spero che *questo libro* spinga i lettori a unirsi a noi nell'esplorazione della nuova terra della razionalità.



to respirare. Le piaceva soprattutto tormentare donne incinte e animali. Nel folclore austriaco e bavarese c'erano moltissime storie di uomini e donne tormentati dalla Trud, e addirittura – in alcuni casi – morti di soffocamento, ed era difficile (succede spesso nel folclore) respingere la realtà della Trud, perché molti adulti l'avevano "vista". Gli argomenti razionali contro la sua esistenza o si mostravano inefficaci o venivano ignorati.

Le cose cambiarono durante la Seconda guerra mondiale, quando in tutti i comuni della Baviera vennero messe delle guarnigioni militari. Si acquartieravano nelle fattorie, prendevano i pasti insieme ai padroni di casa e ai loro braccianti, e ogni tanto a cena qualche agricoltore si lamentava di essersi svegliato la notte col respiro tranco perché ancora una volta la Trud gli si era seduta sul torace. I soldati non avevano mai sentito parlare della Trud e si mettevano a ridere; la gente del posto insisteva che quelle storie erano vere, ma i militari tornavano a sghignazzare. Dopo un po' di risate quelli del posto, imbarazzati, smisero di parlare della Trud, perché avevano paura di rendersi ridicoli. Forse i contadini, ridotti al silenzio, continuarono a credere nella sua esistenza; ma il fatto che non osassero più parlarne in pubblico cancellò la Trud dalla memoria collettiva delle nuove generazioni. Oggi in Baviera pochi ne hanno sentito parlare, e gli incubi sono attribuiti ad altre cause.

### *Il passaparola abbatté il Muro*

In una mite notte di novembre del 1989 cadde il Muro di Berlino. Poco prima della mezzanotte del 9 novembre migliaia di tedeschi dell'Est sfondarono il primo valico, e all'una tutto il confine era spalancato. In quella memorabile notte i berlinesi ballarono sul Muro davanti alla porta di Brandeburgo e salutarono l'interminabile fiumana di gente che da Est andava a Ovest. La gente si radunava con le mani piene di fiori e le lacrime agli occhi – e nessun politico aveva previsto la caduta del Muro, nemmeno il giorno prima: "Chi ci ha messi in questo casino?", chiedeva perplesso e sbigottito il primo mi-

nistro della Germania Est, mentre il cancelliere della Germania Ovest gridava, esultante: "È impossibile! È incredibile!".<sup>15</sup> Tutti furono colti completamente di sorpresa, compresi la CIA e il presidente George H. W. Bush.

Il Muro divideva Berlino da quasi trent'anni. Raggiungeva un'altezza di quattro metri e mezzo, e attraversava la città per quarantacinque chilometri; era fatto di cemento, sormontato da filo spinato e protetto da torri di guardia e campi minati, e sorvegliato da uno speciale corpo di polizia. Più di cento tedeschi orientali erano stati uccisi mentre cercavano di attraversarlo per fuggire in Occidente, e migliaia erano stati catturati nel corso di questi tentativi; all'inizio del 1989 il primo ministro della Germania Est aveva annunciato che il muro sarebbe rimasto in piedi ancora cinquant'anni, o forse cento.<sup>16</sup> C'erano ben poche speranze che ai cittadini della Germania comunista fosse concesso di viaggiare liberamente; tuttavia, il governo aveva il grosso problema di un'Ungheria riformista che aveva aperto i propri confini, il che significava che i tedeschi orienta-

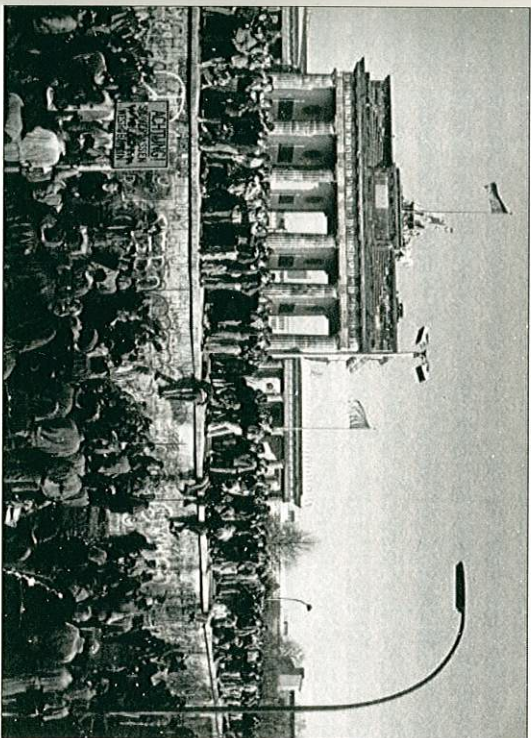


Figura 11.1 Nessuno aveva previsto la caduta del Muro di Berlino (© ull-stein bild-fisban).



li potevano fuggire attraverso l'Ungheria. Quando anche la Cecoslovacchia aprì a sua volta i confini furono in migliaia a prendere questa via, più breve, in un esodo di massa verso la Germania occidentale. Ogni lunedì grandi folle di tedeschi dell'Est dimostravano per i diritti fondamentali dei cittadini di una democrazia: libertà di viaggiare, libertà di stampa, libere elezioni. Ormai la scena era pronta per il cambiamento politico; ma nessuno sapeva come renderlo effettivo.

Il 9 novembre il governo tedesco orientale reagì annunciando una nuova regolamentazione dei viaggi all'estero che allentava solo di poco le vecchie pastoie: i cittadini dovevano ancora chiedere prima un passaporto (pochissimi ne avevano uno) e poi un visto; dopo la prima domanda venivano mesi di interminabili scarroffe burocratiche e alla fine poteva ancora accadere che il visto fosse negato. La nuova regolamentazione prometteva solo un'accelerazione del processo. Alle sei del pomeriggio Günter Schabowski, nuovo segretario del Comitato centrale della Germania Est per la politica dei media, tenne una conferenza stampa di un'ora in cui fece parola della nuova regolamentazione solo alla fine quando, visibilmente stanco e spossato, lesse a fatica un testo chiaramente nuovo per lui (aveva perso la riunione di governo in cui se ne era parlato). Gli ascoltatori bene informati e attenti si resero conto che non c'era niente di nuovo; quella era la solita politica della Germania Est. Un giornalista italiano chiese quando sarebbero entrate in vigore le nuove regole; Schabowski, che aveva l'aria di non saperlo, esitò, guardò il foglio che aveva davanti e rispose: "Proprio adesso, immediatamente". La conferenza stampa finì alle sette.

La maggior parte dei giornalisti vedeva ben poche ragioni per eccitarsi; ma l'italiano uscì di corsa e poco dopo la sua agenzia pubblicò una notizia: "Il Muro è caduto", che non aveva niente a che fare con le cose dette da Schabowski. Contemporaneamente, un giornalista americano che non capiva il tedesco interpretava la traduzione del testo della conferenza nel senso che ora il Muro era aperto, e la NBC annunciò che dal giorno dopo i tedeschi dell'Est avrebbero potuto attraversare

il Muro di Berlino senza restrizioni. Alle otto il telegiornale della Germania Ovest, preparato in fretta e furia, riassunse a modo suo la conferenza stampa e mostrò Schabowski che diceva "Proprio adesso, immediatamente"; alla fine del servizio venne aggiunto il titolo di coda "La Germania Est apre i confini". Poi anche altre agenzie di stampa parteciparono a questa gara a chi scambiava di più i desideri con la realtà, riferendo per errore che il confine era già aperto. Un cameriere di un caffè di Berlino Ovest poco lontano dal Muro andò coi suoi clienti e un po' di bicchieri di champagne davanti alle guardie di confine, stupefatto, per fare un brindisi all'apertura del Muro. Le guardie, convinte che il tutto fosse uno scherzo di cattivo gusto, non si unirono al brindisi e rimandarono indietro i disturbatori. Intanto, la notizia era arrivata al parlamento della Germania Ovest a Bonn, che in quel momento era riunito, e i parlamentari, profondamente commossi e in qualche caso con le lacrime agli occhi, si alzarono in piedi e cantarono l'inno nazionale tedesco. I tedeschi dell'Est che guardavano la televisione occidentale erano più che disposti a impegnarsi nelle belle fantasie seminate dalle notizie d'agenzia. Sembrava che un sogno infinitamente lontano si fosse avverato; migliaia, e poi decine di migliaia di tedeschi dell'Est raggiunsero in macchina o a piedi il confine con l'Ovest; ma le guardie, ovviamente, non avevano l'ordine di aprire il confine. Intanto, dei cittadini furiosi pretendevano quello che consideravano il loro nuovo diritto di passaggio, e da principio le guardie rifiutarono; ma davanti alla pressione fisica di una valanga di cittadini, un ufficiale, temendo che i suoi uomini venissero calpestati a morte, finì per aprire le barriere. Poco dopo tutti i valichi erano spalancati; non era stato sparato un colpo né era stato versato sangue.

Come poté accadere questo "miracolo"? Non c'erano riusciti anni di negoziati diplomatici e di aiuti finanziari occidentali. La causa prossima della caduta del Muro di Berlino fu una combinazione di scambio fra desiderio e realtà e di voci immotivate (che si diffusero con la rapidità di un incendio incontrollato) originate da tale illusione. Il governo ne fu sorpreso quan-



to i cittadini; mentre gli sarebbe stato facile reprimere una rivolta ben pianificata coi carri armati e le truppe, come era accaduto nel 1953. L'illusione poté diffondersi perché la nuova normativa sull'espatrio era stata messa insieme in fretta e furia, senza emettere i soliti comunicati stampa per assicurarsi che i giornalisti facessero quello che ci si aspettava da loro; mentre se i giornalisti e gli abitanti di Berlino avessero ascoltato con attenzione ciò che aveva detto Schabowski e guardato ai fatti, in quella notte straordinaria non sarebbe accaduto niente e il giorno dopo sarebbe stato semplicemente un'altra giornata di una Berlino divisa (ma dopo la caduta del Muro sia il primo ministro sia Schabowski fecero subito un bel voltafaccia, e si presero il merito dell'apertura del confine).

Praticamente le voci incontrollate e lo scambio dei desideri con la realtà sono sempre visti come qualcosa di negativo, da evitare e sostituire col ragionamento deliberato e informato; invece possono avere, come la riflessione e il negoziato, una grande funzione positiva. Si dice che dopo la conferenza stampa un funzionario governativo di alto livello della Germania Ovest abbia dichiarato che ancora una volta la politica dell'Est non era cambiata, dopo di che se ne andò a letto. Dormì per tutta quella storica notte perché ne sapeva troppo.

Nel pensiero occidentale l'intuizione è parita come la forma più certa di conoscenza ed è finita nel disprezzo, derisa come guida alla vita capricciosa e inattendibile. Una volta si credeva che gli angeli e gli esseri spirituali avessero intuizioni di chiarezza impeccabile, superiori al semplice razioicinio umano, e secondo i filosofi era l'intuizione a farci "vedere" le verità autoevidenti della matematica e della morale; invece, oggi l'intuizione è sempre più legata alle nostre viscere anziché al nostro cervello, dalla certezza degli angeli è scesa al semplice sentimento. In realtà, le sensazioni viscerali non sono né im-peccabili né stupide: sfruttano, come ho sostenuto, capacità acquisite dal cervello attraverso l'evoluzione e sono basate su regole del pollice che ci permettono di agire rapidamente e con stupefacente precisione. La qualità dell'intuizione sta nell'intelligenza dell'inconscio, nella capacità di sapere senza

pensarci a quale regola affidarsi in una data situazione. Abbiamo visto come le sensazioni viscerali possano battere i ragionamenti e le strategie di calcolo più raffinati, ma anche come possano essere sfruttate e portarci fuori strada. Tuttavia, non c'è modo di fare a meno dell'intuizione: senza di essa combineremo ben poco.

In *questo libro*, amici lettori, vi ho invitato nel mondo, in gran parte sconosciuto, dei sentimenti intuitivi, avvolti da una nebbia di vaghezza. Per me è stato un viaggio affascinante, pieno di sorprese per quanto riguarda la forza delle sensazioni viscerali e le meraviglie che emergono quando la nebbia si solleva. Spero che anche voi vi siate goduti queste rapide occhiate dentro l'intelligenza dell'inconscio e abbiate imparato che ci sono molte buone ragioni per fidarci delle nostre viscere...



Come lavora l'intuizione? Cosa sottende le nostre scelte, oltre a riflessione e raziocinio? "Regole pratiche" apparentemente rozze permettono a un dilettante di guadagnare in borsa, al portiere della squadra preferita di parare un tiro micidiale, a un genitore di scegliere la scuola migliore per il figlio.

Il trucco non è accumulare informazioni su informazioni ma selezionare, tralasciando ciò che non è necessario sapere. La nostra abilità nel decidere si basa soprattutto su processi estranei alla razionalità, su strategie cognitive che sono semplici, veloci ed economiche, che ci risparmiano calcoli complicati e che, a differenza dei teoremi della logica, si sono evolute proprio per far fronte all'esperienza umana. In moltissime circostanze, la nostra peculiare intelligenza consiste nel "sapere senza pensare".

*Gerd Gigerenzer*, scienziato cognitivo, lavora al Max Planck Institut di Berlino. Ha insegnato in numerose università, tra cui l'Università di Chicago, l'Università della Virginia e la Stanford University. In questa collana ha pubblicato *Quando i numeri ingannano* (2003).

**Gerd Gigerenzer**

**Decisioni intuitive**

Traduzione di  
Gianni Rigamonti

**Gerd Gigerenzer** Decisioni intuitive

Raffaello Cortina Editore

# Gerd Gigerenzer

## Decisioni intuitive

Quando si sceglie  
senza pensarci troppo



Comune di Verona  
Biblioteca Civica

153

4

GIG

SCIENZA  
E IDEE

Ilana diretta  
da Giulio Giorello

ISBN 978-88-6030-236-6



9 788860 502366

€ 23,50

[www.raffaellocortina.it](http://www.raffaellocortina.it)

SCIENZA  
E IDEE

Collana diretta  
da Giulio Giorello