

GLI STUDI SULLA MENTE

Quel «rumore» di fondo che disturba le nostre scelte

di **Stefania Vitulli**a pagina **23**

BASTA «RUMORE»

Per vivere bene ci serve una «igiene della decisione»

*I pareri degli esperti, l'emotività, il caso, l'umore
Troppi fattori concorrono a farci sbagliare le scelte*

Stefania Vitulli

Divergenze, anzi, pareri opposti: nelle previsioni meteo, o in quelle pandemiche; nel rimpatrio di un rifugiato (negli Stati Uniti uno degli studi sulle decisioni dei giudici in tema di concessione di asilo si chiama «Refugee Roulette»), ma anche nella concessione di un mutuo; nell'assunzione di uno stagista o di un manager, ma anche nell'interpretazione di una ecografia. Di chi è la colpa, o meglio di che cosa? Il titolo, *Rumore* (in uscita il 7 settembre per UTET, pagg. 496, euro 24, traduzione di Eleonora Gallitelli) non rende giustizia a questo saggio a sei mani firmato dallo psicologo israeliano Nobel 2002 per l'Economia Daniel Kahneman (quello di *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori), dal giurista di Harvard Cass R. Sunstein (quello di *La spinta gentile*, Feltrinelli), e dal guru della consulenza strategico-decisionale Olivier Sibony. Non fosse per il sottotitolo, *Un difetto del ragionamento umano*, si potrebbe pensare a un trattato sull'inquinamento acustico o sui disturbi dell'udito. Eppure la col-

pa di tutte queste «deficienze» è proprio del «rumore». Quello percepito non dalle orecchie, bensì dal cervello: le situazioni rumorose rendono la nostra vita una sgradita e inaspettata lotta.

Bisogna andare sotto la punta dell'iceberg - e creare complessi sistemi di «audit del rumore», ma questa è la parte più tecnica del volume - per trovare le cause delle interferenze e fare scoperte scioccanti, come quella che toccò qualche anno fa a Kahneman: partecipò ad uno studio condotto da una società di assicurazione per stabilire il quoziente di errore dei propri periti. Pensiamo che tra periti assicurativi diversi messi al lavoro sullo stesso caso ci possa essere un ragionevole discostamento, poniamo del 10 per cento? Lo studio dimostra che lo scostamento arriva a oltre il 50 per cento: il che significa opzioni di risarcimento che sono una la metà dell'altra.

Il rumore non è questione di gusto: se cinque critici letterari ci danno pareri diversi su un romanzo non ne siamo sorpresi, mentre i capi dell'assicurazione di cui sopra scoprirono all'apparen-

za per la prima volta il sapore amaro di quella che gli autori chiamano l'«illusione dell'accordo». Ovvero una nebbiolina che copre, giorno dopo giorno, le nostre decisioni, inguaiandoci sempre più. Secondo i tre autori, sono soprattutto i gruppi a favorirla e questa nebbiolina crea terreno fertile per le occasioni di rumore: il buono o cattivo umore *in primis*; la «ricettività alle stronzate» (come ben spiega il volume, «stronzate» è diventato un termine tecnico da quando un filosofo di Princeton, Harry Frankfurt, ci ha intitolato un saggio); l'ordine in cui il caso, i candidati, il reperto vengono presentati; il livello di fatica richiesto; il fatto, ebbene sì, che piova o ci sia il sole. C'è poco da scherzare, come ben sanno gli scommettitori: tutti questi fattori e altri sono rumore che influenza il ragionamento umano e lo influenza in modo diverso ogni volta. Perché in ogni momento siamo diversi, non solo dagli altri, sottolinea a ogni passo il volume, ma anche da noi stessi.

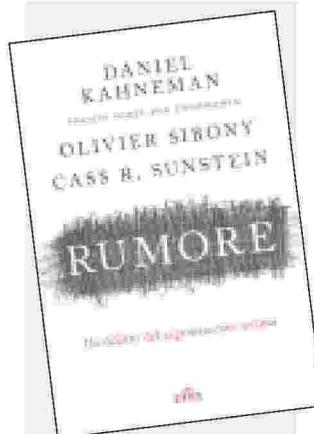
Ci sono voluti i tre cervelli del fondatore della finanza comportamentale Kahneman, del fustigatore dell'irrazionalità Sunstein (lo sa bene l'ex presidente Obama, che lo volle tra i suoi consulen-

ti di governo) e di un ex socio senior di McKinsey, dove ha speso 25 anni della sua vita, come Sibony, per produrre, e ci hanno messo anni di studi, un manuale tutto sommato agile su come colmare almeno in parte il grande vuoto che ci separa dalla possibilità di ottenere decisioni, giudizi, previsioni, diagnosi non solo oggettive, ma assimilabili, e con una percentuale di errore tollerabile. Dato che nessuno, lo ripetiamo, è immune dal prendere abbagli e commettere aberrazioni che possono cambiare intere esistenze e produrre al tempo stesso ingiustizie cosmiche, né giudici, né arbitri sportivi, né amministratori delegati o capi di Stato, né una delle categorie che ci sta ovviamente più a cuore, ovvero scienziati e medici, le quasi cinquecento pagine di questo tomo, già tra i libri del 2021 per il *Financial Times*, sono tra le più stimolanti della *rentrée*: nella seconda parte del volume infatti - alla faccia dell'economista Nassim Taleb che post crisi 2008 scrisse *Il cigno nero*, bestseller mondiale contro la mania di controllo imposta dal ragionamento predittivo - i tre passano al vaglio l'apparente mancanza di rumore presente in regole, formule, algoritmi per capire se non contribuisca, in qualche modo, a incrementare gli errori, invece che a ridurli, chiedendosi finalmente: se il rumore è ubiquo, com'è che non ce ne siamo accorti prima?

Ci tortura il mal di schiena, non ci teniamo più né in piedi né seduti, una diagnosi diventa urgente e sentiamo tre specialisti sulla base degli stessi esami. Il primo dice che dobbiamo operarci immediatamente. Il secondo crede fermamente nella possibilità di un recupero grazie a un costante esercizio fisioterapico per poi, tra qualche mese, rivalutare la situazione. Il terzo consiglia farmaci per un mese e, se non miglioriamo, l'operazione. Com'è possibile che tre voci «scientifiche» divergano in tal modo, nonostante le premesse oggettive? Il vero problema con il rumore è che è umano. Si mimetizza nella sua stessa spontaneità. Incoerenza, incoerenza, supponenza, superficialità, tendenza a generalizzare e altre malformazioni dell'ingranaggio decisionale riconducibili al rumore non sono prevedibili, perché, a differenza del pregiudizio o della malafede, non sono sistematiche, ma generate in modo casuale. Dunque non solo non vi prestiamo attenzione, ma anche quando ce le fanno notare, ce ne dimentichiamo.

Su questa grande verità si concentra la seconda metà del volume, nel tentativo di addestrarci, poi, a riconoscere il

rumore e seguire una «igiene della decisione». Perché il guaio del rumore non è il fatto che esista, quanto che vogliamo vederlo. Trascurato o sottovalutato, avvelena le nostre vite proprio nel momento in cui vorremmo affidarci a «chi ne sa più di noi».



L'esperienza di tutti noi insegna che sono molti gli ambiti in cui le decisioni dovrebbero essere dettate da criteri oggettivi. Ma insegna anche che così non avviene. Per colpa del «rumore», di quella sorta di nebbia mentale che ci avvolge quando ci mettiamo a ragionare sulle scelte da compiere. In «Rumore» (UTET, in uscita il 7 settembre) Daniel Kahneman, premio Nobel per l'Economia e autore del bestseller mondiale «Pensieri lenti e veloci», Cass R. Sunstein, giurista e autore di «La spinta gentile», e Olivier Sibony, guru della consulenza strategico-decisionale, affrontano la questione.

TRE PROFESSORI E MILLE PROBLEMI

Un economista, un giurista e un guru della consulenza al capezzale dell'umanità

ABBASSARE I TONI

Occorre silenziare il frastuono assordante che ci avvolge E «pulire» il lavoro della mente

