

Convention
Di Franklin McMahon,
artista-reporter
americano
(1921-2012)

Che tipo di sbagli possiamo commettere quando prendiamo una decisione oppure giudichiamo qualcosa? Che differenza esiste tra i giudizi affetti da un "bias", ossia un errore oggettivo e quantificabile, e quelli invece disturbati dal "rumore", ossia dalla variabilità dei gusti e delle preferenze individuali?

Rumore. Un difetto del ragionamento umano, l'ultimo saggio scritto dal premio Nobel per l'economia Daniel Kahneman insieme allo studioso del pensiero strategico Olivier Sibony e al giurista Cass R. Sunstein, membro dello staff della Casa Bianca durante la presidenza Obama, è un libro importante e d'attualità. Nato dalla «sorpresa di fronte all'ubiquità del rumore sistemico e all'entità dei danni che esso produce», il saggio cerca di spiegare perché «dove c'è giudizio, c'è rumore». Nonostante il grande interesse e l'attualità del tema, sarebbe però un errore immaginare che si tratti di un saggio meramente divulgativo. *Rumore* è

IL SAGGIO

Prigionieri del rumore

Un Nobel per l'economia, un filosofo e un giurista ci spiegano perché spesso prendiamo le decisioni sbagliate

di Michela Marzano

Due medici danno diagnosi opposte malgrado le stesse analisi. Due giudici assegnano pene diverse per un reato C'è una spiegazione

un libro profondo, complesso, scritto per coloro che, volendo capire e approfondire l'influenza che il rumore esercita oggi sul giudizio umano nell'ambito della sanità, nelle aule di giustizia o nei processi aziendali, avranno la pazienza di seguire passo dopo passo, anche attraverso l'uso di schemi, diagrammi, regole e algoritmi, l'euristiche del rumore, la sua misurazione e la sua analisi. C'è quindi bisogno di fare qualche sforzo, ma ne vale la pena, visto che si tratta di un saggio che analizza tutti quegli elementi rumorosi che rendono talvolta inefficaci le nostre stesse decisioni.

È il rumore che chiarisce come sia possibile che due medici arrivino a due diagnosi diverse pur partendo dalle stesse analisi. È il rumore che fa sì che due giudici assegnino pene diverse a colpevoli di uno stesso reato.

È il rumore che spiega perché un manager può prendere decisioni diverse a seconda del momento della giornata.

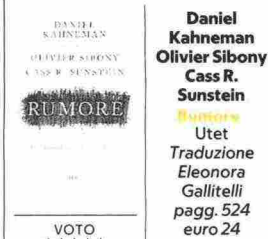
Ma cos'è esattamente questo rumore? In cosa differisce dal bias? «Diciamo che esiste un bias quando in un insieme di giudizi la maggior parte degli errori va nella stessa direzione. Il bias è l'errore medio, come, per esempio, quello che emerge quando al tiro a segno una squadra

colpisce sistematicamente l'area in basso a sinistra del bersaglio». A differenza del bias, che è quindi una sorta di errore oggettivo, il rumore è legato sia alla pluralità di vedute, di valori e di opinioni che caratterizzano l'umanità, sia alla diversità dei gusti personali. Non si tratta quindi di un errore che si può facilmente misurare - come nel caso di una bilancia che aggiunge sempre un tot al nostro peso - e correggere. Ma di

qualcosa di molto più subdolo, sfuggente, soggettivo: «Consideriamo la risposta alla pandemia da Covid-19 di paesi e regioni diversi» scrivono Kahneman, Sibony e Sunstein. «Perfino quando il virus li ha colpiti più o meno allo stesso tempo e in maniera simile, ci sono state grosse differenze nelle reazioni. Questa variazione costituisce una prova evidente del rumore nel processo decisionale di Paesi diversi».

Tanto più che, in molti casi, ci si trova di fronte a giudizi valutativi che, pur appoggiandosi sui fatti, dipendono in larga misura dal sistema valoriale dei singoli. È quello che accade, ad esempio, quando i giudici esprimono un giudizio durante un concorso o un processo, ma è anche quello che accade ai professori o agli esperti quando si tratta di valutare uno studente oppure anche un progetto di ricerca da finanziare oppure no. In entrambi i casi, si cerca di fare la "scelta giusta", sviluppando via via un sistema di giustificazioni capaci di sostenere le proprie valutazioni, ma gli errori restano difficilmente calcolabili: «L'equazione di errore, tuttavia, non è applicabile ai giudizi valutativi, perché in quel caso è più difficile impiegare il concetto di errore, che dipende dall'esistenza di un valore reale».

Come fare allora per migliorare i giudizi e minimizzare l'impatto del rumore? Kahneman, Sibony e Sunstein insistono molto, da un lato, sulla necessità della preparazione, delle competenze e di un corretto stile cognitivo e, dall'altro lato, su quella che gli autori chiamano «l'igiene de-



cisionale» che si fonda per loro su sei principi: avere come obiettivo l'accuratezza più che l'espressione individuale, pensare in termini statistici e strutturare i giudizi in compiti indipendenti, resistere alle intenzioni premature e ottenere giudizi indipendenti e aggregarli, preferire giudizi e scale relative.

Applicare l'igiene decisionale può essere un compito ingrato, concludono Kahneman, Sibony e Sunstein. Visto soprattutto che il rumore è un nemico spesso invisibile. «Ma, al pari dell'igiene personale, anche quella decisionale ha un'enorme importanza». Ridurre il rumore permetterebbe d'altronde non solo di risparmiare risorse e di migliorare la sicurezza, ma anche, e forse soprattutto, di aumentare l'equità nel mondo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA