

LETTURE INTELLIGENTI/4

Quel rumore che altera la nostra mente

di Francesco Guidara

SE SIETE MANAGER, ECONOMISTI, MEDICI, GIUDICI o vi occupate di risorse umane dovrete leggere *Rumore*. E dovrete farlo con una certa dose di coraggio, perché la conclusione a cui giunge Daniel Kahneman è di quelle che rimettono profondamente in discussione il vostro (e nostro) quotidiano.

I giudizi sono affetti da rumore e questo determina profonde distorsioni, soprattutto in una fase, come quella che stiamo vivendo, in cui *machine learning* e intelligenza artificiale iniziano seriamente ad affacciarsi sul palco dei processi decisionali.

I testi di Kahneman hanno la capacità di aprire profonde e laceranti riflessioni. Fu così per il volume *Pensieri lenti e veloci* del 2011, che indagava sul nostro modo di ragionare e sull'abuso di scorciatoie e di euristiche spesso inaccurate. L'ultima sua opera, *Rumore. Un difetto del ragionamento umano*, si pone come naturale continuazione delle tesi di 10 anni fa.

Il punto di partenza di Kahneman e dei suoi coautori, Olivier Sibony e Cass R. Sunstein, è semplice: in tutti i fenomeni della nostra vita, nei quali è associata una decisione, la variabilità non desiderata è del tutto fuori controllo. Numerosi gli esempi passati in rassegna. Uno dei più clamorosi è quello della giustizia americana degli anni '70. Il caso di due persone responsabili, ciascuna, del furto di un assegno di modesto importo (circa 50 dollari) nello stesso giorno ma in luoghi diversi (e senza che i due ovviamente si conoscessero). Ebbene nel primo caso il colpevole è stato condannato a 15 anni di reclusione, per il secondo la pena è stata di 30 giorni.

In entrambi i casi le sentenze sono state, da un punto di vista formale, corrette. Kahneman non si scaglia contro

la variabilità dei giudizi della magistratura – che definisce un valore positivo, ampiamente presente nella natura – ma contro la variabilità non desiderata, perché pone un grave problema di equità sociale. Azzerare la variabilità è impossibile, anche nel caso della massima competenza. Così come un giocatore professionista di pallacanestro non realizzerà mai il 100% dei tiri liberi (i migliori arrivano al 91%, i peggiori intorno al 50%), così in ogni processo decisionale sarà presente un grado più o meno ampio di variabilità.

Le cose si complicano perché non solo esistono differenze di giudizio fra persone, ma anche in noi stessi. Un film che ci ha fatto ridere il giorno prima, oggi ci potrebbe apparire banale. Anche i medici, di fronte alla stessa radiografia, hanno opinioni diverse a distanza di appena un giorno. Quando un sommelier professionista assaggia un vino per due volte, solo nel 18% dei casi – osserva l'autore – esprime lo stesso identico giudizio. Le nostre opinioni cambiano senza che vi sia in apparenza una ragione.

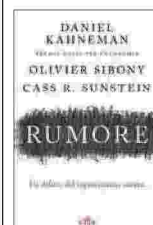
La vera sfida – e a questo il libro dedica la maggior parte delle sue 500 pagine – è dunque definire azioni in grado di riconoscere prima, e controllare successivamente, il rumore delle decisioni. La soluzione che Kahneman individua è quella di lavorare sul processo, piuttosto che sull'esito del giudizio. Cambiarlo significa intanto introdurre maggiore "igiene decisionale". Esattamente come per l'igiene personale, quando decidiamo di lavarci le mani: non sappiamo quali pericoli corriamo, ma sappiamo che seguendo le regole dell'igiene eviteremo rischi peggiori. Si pensa spesso che libertà e creatività siano due valori assolutamente posi-

tivi, in realtà è il processo, per quanto questa parola evochi burocrazia, l'unica variabile in grado di proteggere la qualità del giudizio. Del resto, è stato dimostrato (e gli esempi nel libro si sprecano) che le persone sono inferiori in termini di giudizio ai modelli statistici (compresi gli esperti previsori, a cominciare dagli economisti). Nonostante la complessità e la ricchezza che pensiamo di aggiungere con un ragionamento, in realtà siamo meno accurati rispetto al più semplice modello statistico meccanico. Un'organizzazione deve innanzi tutto capire e riconoscere dove il problema esiste, e quindi condurre un'analisi del rumore. Quando si scopre un rumore importante, cioè persone che rispondono in modo molto diverso a una stessa domanda, la prima cosa è sostituire il giudizio con regole e algoritmi, in quanto questo elimina del tutto il rumore. Seconda opzione è affidarsi ai migliori soggetti giudicanti e introdurla di *default* nel momento delle decisioni. Come ha fatto Amazon per il processo di selezione con il meccanismo del Bar Raiser, uno degli strumenti più interessanti per ridurre la percentuale di errori in fase di assunzioni.

Nominare dei "commissari anti-rumore", che potrebbero guardare da vicino sia i contenuti sia il processo di decisione, si è dimostrato uno dei mezzi di contrasto più efficaci al proliferare del rumore. Vanno però protetti, avverte Kahneman, perché nessuno di loro è destinato a vincere il premio simpatia e popolarità dentro le organizzazioni. ☺

Francesco Guidara è direttore Marketing di Boston Consulting Group.

IL LIBRO



Daniel Kahneman, Olivier Sibony e Cass R. Sunstein, *Rumore. Un difetto del ragionamento umano*, Utet, pagg. 528, euro 24,00.