

Istruzioni per prendere la decisione giusta (o quasi)

GIULIANO ALUFFI

ASSICURATORI che fissano premi molto diversi per clienti simili. Medici che danno diagnosi opposte allo stesso paziente. Giudici che emettono sentenze diverse per uguali reati.

Tutte queste inconsistenze decisionali - che possono risultare ingiuste e costose - hanno oggi una nuova definizione: rumore. A coniarla e a spiegarla nel libro *Noise* (Hachette), sono Daniel Kahneman (psicologo Nobel per l'economia), Cass Sunstein (docente alla Harvard Law School e oggi consulente di Joe Biden) e Olivier Sibony, docente di strategia alla Hec di Parigi. Di che si tratta ce lo spiega Sunstein: «Noi definiamo il rumore come una variabilità indesiderata nelle decisioni da prendere. Come il pregiudizio è una fonte di errori, ma con una differenza fondamentale. Se nella tua azienda c'è un manager sempre molto ottimista («Con questo prezzo il prodotto andrà forte!»), questo è un esempio di pregiudizio: va sempre in una sola direzione, come una bilancia che ogni volta ti mostra più pesante di quello che sei. Se invece hai qualcuno che a volte è troppo pessimista e a volte un po' più leggero», questo è un esempio di rumore. Come una bilancia che a volte ti mostra un po' più pesante e a volte un po' più leggera. Ma un pregiudizio o rumore, in entrambi i casi la scelta finale sarà sbagliata.

Ma il pregiudizio o rumore, in entrambi i casi la scelta finale sarà sbagliata. occhio alla polizza Ormai sul pregiudizio c'è una vasta letteratura, ma il rumore è stato, fino ad oggi, pressoché ignorato. «E questo è un problema, perché i danni generati da questa eccessiva variabilità non si annullano tra di loro, ma si sommano» continua il docente della Harvard Law School. «Se un manager stima che alcuni suoi progetti impiegheranno la metà del tempo che in realtà sarà necessario, e altri impiegheranno il doppio del tempo reale, non ha senso dire che quel manager, nell'media, è nel giusto. Se una polizza assicurativa ha un premio troppo alto e un'altra ha un premio troppo basso, la media dei due premi potrebbe sembrare accettabile, ma in realtà l'assicuratore ha commesso due errori costosi: perché quando il premio è troppo basso, l'assicurazione perde profitti equando il premio è troppo alto l'assicurazione può perdere clienti a vantaggio di una compagnia assicurativa che offre premi meno esosi».

L'idea da cui è scaturito il libro nasce proprio da una consulenza per una compagnia assicurativa: «Ci siamo resi conto che a causa della variabilità con cui si stabilivano i premi assicurativi - che si è rivelata essere cinque volte più ampia di quanto i dirigenti immaginavano - ogni anno si perdevano alcune centinaia di milioni di dollari». E qui si torna alla differenza col pregiudizio e alla necessità di conoscere la realtà oggettiva. Un esempio aiuterà a capire meglio. Nel caso del pregiudizio non potrei mai scoprire se il mio peso eccessivo è colpa della bilancia tarata male se non avessi modo di accertarmi in altro modo del mio peso reale. Invece il rumore può essere rilevato anche

indesiderata nelle decisioni da prendere. Come il pregiudizio è una fonte di errori, ma con una differenza fondamentale: se nella tua azienda c'è un manager sempre molto ottimista («Con questo prezzo il prodotto andrà forte!»), questo è un esempio di pregiudizio: va sempre in una sola direzione, come una bilancia che ogni volta ti mostra più pesante di quello che sei. Se invece hai qualcuno che a volte è troppo pessimista e a volte un po' più leggero», questo è un esempio di rumore. Come una bilancia che a volte ti mostra un po' più pesante e a volte un po' più leggera. Ma un pregiudizio o rumore, in entrambi i casi la scelta finale sarà sbagliata.



quando non c'è una sola realtà oggettiva a cui compararlo.

«Consideriamo un sistema giudiziario "rumoroso", dove i ladri vengono giudicati in modo molto diverso a seconda del giudice a cui sono assegnati. Qui è evidente che c'è un problema anche se non sappiamo quale dovrebbe essere la sentenza "giusta" per un furto» continua il consulente di Biden. «Oppure consideriamo un'azienda dove i responsabili dell'assistenza ai clienti, di fronte alle lamentele su un prodotto difettoso allo stesso modo, a volte rimborsano i clienti, altre volte propongono la riparazione e altre ancora negano ogni forma di compensazione. Magari l'azienda non ha ancora trovato la soluzione ideale, ma è chiaro che la reputazione dell'azienda subirà un colpo se i clienti si rendono conto di ricevere trattamenti molto diversi rispetto a uno stesso problema».

Altro esempio, per capire meglio la differenza: «Paragoniamo le decisioni da prendere a un tiro all'bersaglio: quelle viziate da un pregiudizio corrisponderanno a fori tutti raggruppati da una parte, tutti a destra o a tutti sinistra del centro» dice Sunstein. «Le decisioni viziate dal rumore, invece, corrisponderanno a una serie di fori sia a destra che a sinistra del centro del bersaglio: non basterà uno dei fori per rivelare l'esistenza del rumore, bisognerà considerare tutto l'insieme dei tiri e la loro eccessiva variabilità».

LE TRE REGOLE D'ORO Esaminato il problema, non resta che capire se esiste una soluzione. Che i tre autori chiamano "igiene decisionale".

Altro esempio, quanto mai attuale: quando ci laviamo le mani non abbiamo idea di quali germi specifici eviteremo, sappiamo solo che ciò che stiamo facendo è una buona misura di prevenzione contro i microbi. «Allo stesso modo, con le strategie di "igiene decisionale" possiamo minimizzare il rumore nelle decisioni senza avere un'idea delle sue cause specifiche». Quali sono queste strategie? Si tratta di sistemi piuttosto pratici ed efficaci. «La strategia che preferisco è aggregare più pareri indipendenti: chiedere una previsione a un certo numero di esperti, poi calcolare il valore medio e usare quello» spiega ancora Sunstein. «Un altro metodo è usare delle linee guida che riducano la discrezionalità di chi deve decidere. Per semplificare: se si dice a qualcuno "sii prudente all'guida", si avrà una certa discrezionalità e quindi un certo rumore, perché persone diverse avranno una diversa idea di prudenza. Se invece si vieta di superare un limite specifico, come 100 km/h, si ridurrà la variabilità». Un terzo sistema è dare una struttura ai propri giudizi. «Se sono un manager delle risorse umane, durante un colloquio con un candidato non dovrei chiedermi, "questa persona è da assumere?". Questo perché ormai sappiamo che l'impressione generale che ci facciamo di un candidato è viziosa da numerosi fattori che ci fuorviano, come l'aspetto del candidato o il fatto che abbia interessi simili ai nostri. La scienza ci suggerisce che se un candidato ci sembra migliore di un altro, le reali probabilità che lo siano vanno dal 56 per cento al 60». Come dire che il nostro intuito è solo un po' meglio del lancio di una moneta. «La strategia migliore è far intervistare il candidato da più persone, dando ad ognuna il compito di giudicarlo sotto un aspetto specifico - come le capacità di leadership, o le qualità cognitive - in base a una scala predeterminata di giudizi. Solo dopo che tutte queste valutazioni sono state raccolte, i valutatori possono prendere la loro decisione. È il sistema che sta adottando, e con successo, sapete chi? Google». A che economie fare? tre studiosi (tra cui l'unico psicologo nobel per l'economia) hanno individuato i meccanismi che spingono le aziende a

Il Venerdì di Repubblica

fare scelte errate. E gli hanno dato un nome: rumore & pregiudizio «sei il capo del personale? non chiederti se quel candidato è da assumere o no. sbaglieresti» i due cattivi consiglieri sono come un abilancina che non vi darà mai il vostro peso reale.