

SCIENZA

# L'imputato è colpevole? Dipende dal rumore che c'è in tribunale

Dalla finanza alla sanità tre scienziati analizzano i meccanismi alla base dei processi decisionali. Fattori ambientali e "irrazionalità" sono parte integrante del nostro modo di ragionare, giudicare, sbagliare

ELISABETTA TOLA

**N**on c'è scampo. *Bias* (distorsione) e rumori sono parte integrante e costitutiva del nostro modo di ragionare e di esprimere giudizi. L'unica possibilità che abbiamo per ridurre il danno associato a questi errori è riconoscerli e provare a ridurne l'entità e l'occorrenza. Daniel Kahneman, psicologo e accademico a Princeton, premio Nobel per l'economia 2002 per gli studi sulla teoria delle decisioni in condizioni d'incertezza e sul giudizio umano, e già noto a livello globale per il bestseller *Pensieri lenti e veloci*, torna dieci anni dopo ad analizzare ed esplorare i meccanismi decisionali umani in *Rumore*, un poderoso e assai intrigante saggio firmato con Olivier Sibony, professore di strategia all'École des hautes études commerciales di Parigi ed ex senior partner di McKinsey & Company, e Cass Sunstein, giurista ad Harvard ed esperto di economia comportamentale. E lo fa concentrandosi sul rumore, componente essenziale, assieme al *bias*, di tutti gli errori di giudizio umano. Ma mentre il *bias* è da tempo studiato e analizzato, il rumore è ancora in larga parte misconosciuto ai più e negletto perfino nelle grandi organizza-

zioni pubbliche e private.

Ed è proprio qui dove il lavoro di Kahneman e colleghi è prezioso e necessario perché il rumore sistematico causa ingenti danni, di reputazione ed economici, e genera gravi forme di iniquità. Tanto più che nei sistemi rumorosi, sostengono gli autori, «gli errori non si compensano. Si sommano» e indagini accurate mostrano quanto sia pervasivo e sconcertante il livello di rumore anche in organizzazioni molto ben strutturate e ad alto tasso di professionalità, sia pubbliche che private.

Di esempi nel libro se ne trovano moltissimi: diagnosi diverse espresse da più medici sulla malattia di uno stesso paziente; pene molto differenti comminate da giudici di vari tribunali a imputati giudicati per uno stesso reato; stime assai variabili del valore di una polizza assicurativa a seconda del sottoscrittore o del perito che ha seguito la pratica o valutazioni discordanti su un investimento finanziario da parte degli esperti di una società di gestione di mercato; giudizi disparati sull'ammissibilità di studenti con profili simili a una certa università e via dicendo.

Kahneman e colleghi non sostengono che la soluzione sia eliminare del tutto la variabilità, che in alcuni conte-

sti e situazioni è addirittura ambita. Ma ci sono giudizi in cui non è affatto desiderabile. «Una questione di giudizio presuppone un'incertezza sulla risposta» e sottintende un plausibile disaccordo tra persone ragionevoli e competenti. Le questioni di giudizio si situano a metà tra quelle di fatto e calcolo e quelle di gusto o opinione e «sono contraddistinte dall'aspettativa di un disaccordo limitato». Molte delle ricerche citate dagli autori evidenziano che la variabilità non dipende solo dall'uso delle informazioni disponibili o dalla competenza di chi deve prendere le decisioni. L'analisi di migliaia di esiti processuali, ad esempio, dimostra che entrano in gioco anche fattori molto triviali come il momento della giornata in cui si tiene l'udienza, la temperatura e le condizioni al contorno, il giorno della settimana e così via.

Il rumore interessa tutti noi. Non si manifesta solo nei giudizi espressi ripetutamente e non è dunque un problema solo delle organizzazioni. Anche le singole decisioni possono essere afflitte da un alto tasso di rumore anche se misurarle è difficile perché la stima si fa a partire da esiti e giudizi diversi espressi da persone differenti con competenze compara-

bili e obiettivi analoghi. Ma perfino nelle decisioni che si prendono una volta sola nella vita è possibile immaginare che un'altra persona con capacità e obiettivi simili potrebbe formulare un giudizio diverso. Insomma, non posso conoscere l'entità del rumore ma so che c'è.

L'intento degli autori non è meramente speculativo, per quanto la descrizione dei meccanismi attivati quando prendiamo una decisione inserendo rumore e *bias* nei nostri giudizi sia di per sé affascinante. Il libro fornisce indicazioni pratiche ed esperimenti mentali per riconoscere e analizzare i vari tipi di rumore e usare metodi e strategie utili a misurarli e a ridurli. Gli autori invitano infatti chi fosse interessato a intraprendere quella che viene definita «igiene decisionale», anche senza approfondire la psicologia del giudizio e delle sfide della previsione analizzate nei capitoli centrali del libro, a saltare direttamente alle sezioni più praticamente applicabili. «Comprendere il problema del rumore, e cercare di risolverlo, è un processo in via di definizione che richiede uno sforzo collettivo, a cui tutti noi abbiamo l'opportunità di contribuire. Questo libro è stato scritto nella speranza di poter cogliere questa opportunità». —

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Ospiti a Mantova venerdì (ore 21.30, palazzo San Sebastiano)**

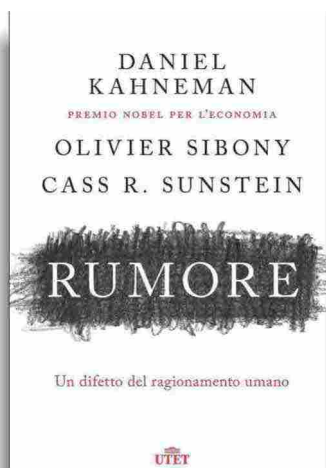
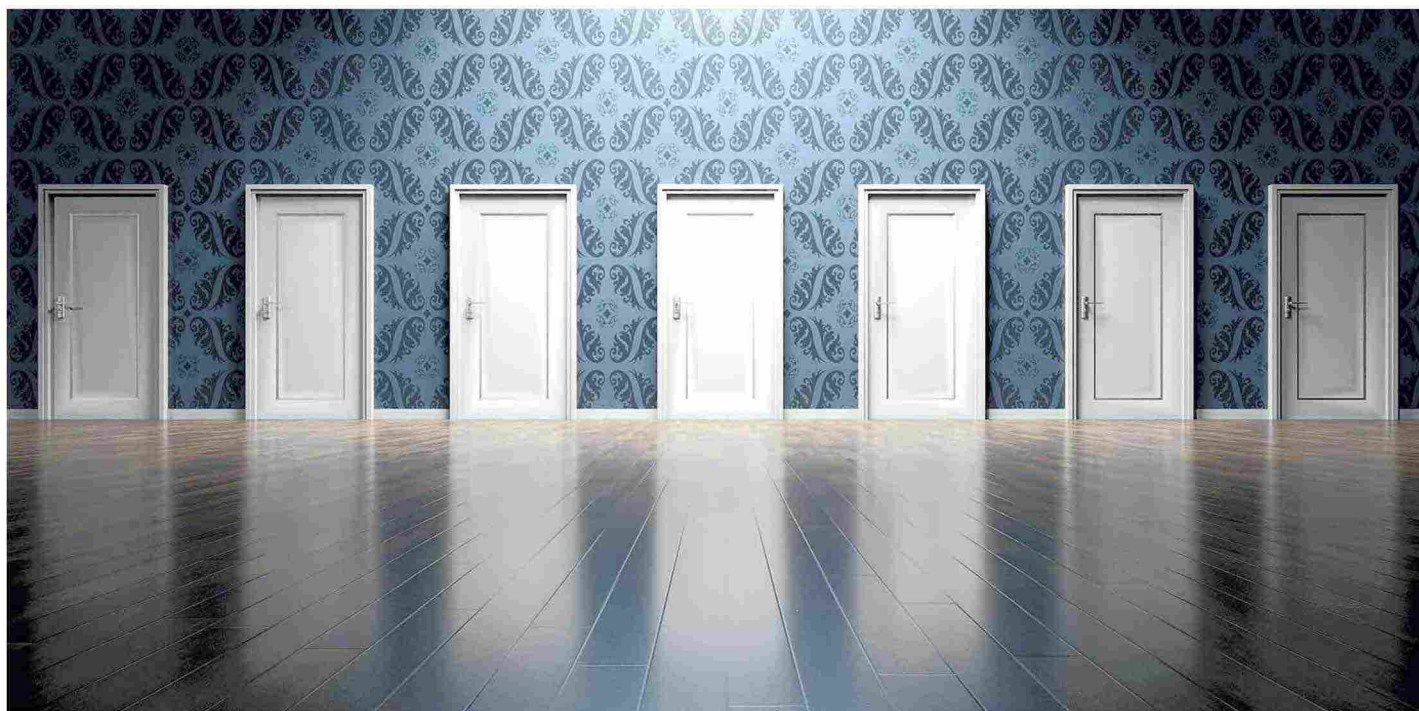
Daniel Kahneman, Premio Nobel per l'Economia, docente a Princeton, tra i fondatori della finanza comportamentale, e Olivier Sibony, studioso di pensiero strategico e analisi dei processi decisionali. Cass R. Sunstein, giurista, studia razionalità e irrazionalità dei comportamenti economici; ha fatto parte dello staff di Obama



Festival Letteratura

**I danni di reputazione ed economici sono ingenti, con gravi iniquità**

**Nei sistemi rumorosi gli errori non si compensano. Si sommano**



Daniel Kahneman  
Olivier Sibony  
Cass R. Sunstein  
(trad. di Eleonora Gallitelli)  
«Rumore»  
Utet  
pp. 496, € 24

