

## C'è troppo «rumore» Nelle nostre decisioni

*Gli errori del ragionamento umano. In medicina, giustizia ed economia si commettono sbagli nel giudicare perché prevale, sui criteri oggettivi, quel singolare «fenomeno» che genera la più imprevedibile casualità*

Daniel Kahneman



Premio Nobel 2002. Daniel Kahneman, nato nel 1934, professore a Princeton, è tra i fondatori della finanza comportamentale

Bias e rumore – ovvero deviazione sistematica e dispersione casuale – sono due diverse componenti dell'errore umano. Il tiro a segno funge da buona metafora per gli sbagli che è possibile commettere nel giudicare, specialmente nelle decisioni di vario tipo che occorre prendere per conto di un'organizzazione. Certi giudizi sono affetti da un bias, ovvero mancano sistematicamente il bersaglio, mentre altri sono intaccati dal rumore, come quando individui che dovrebbero convenire su un punto colpiscono zone diversissime del bersaglio. Molte organizzazioni, purtroppo, sono funestate tanto dal bias quanto dal rumore, dunque per comprendere un errore di giudizio occorre capirli entrambi.

Il problema principale è il rumore, ma nei discorsi sull'errore umano e nelle organizzazioni di tutto il mondo è raro che il rumore venga riconosciuto: è sempre il bias a occupare il centro della scena. Il rumore fa solo da comparsa o, spesso, resta addirittura fuori dalla scena. Infatti il tema del bias è stato affrontato in migliaia di articoli scientifici e decine di testi divulgativi, ma sono in pochi a fare cenno al problema del rumore. In questo libro ci proponiamo di ristabilire un equilibrio.

Spesso, nelle decisioni che prendiamo giorno per giorno, il tasso di rumore è scandalosamente alto. Ecco, a seguire, alcuni esempi dell'enorme peso che ha il rumore in situazioni che richiederebbero grande accuratezza di giudizio.

La medicina è affetta da rumore. Di fronte allo stesso paziente, medici diversi esprimono giudizi diversi sull'eventualità che il paziente abbia un tumore alla pelle o al seno, soffra di cardiopatia, tubercolosi, polmonite, depressione e una pletora di altre patologie. Il rumore è particolarmente elevato in ambito psichiatrico, dove, per forza di cose, il giudizio soggettivo è importante. Tuttavia, si ritrova un alto tasso di rumore anche in aree del tutto inaspettate, per esempio nella lettura delle radiografie.

Le decisioni sull'affidamento dei minori sono affette da rumore. Gli assistenti sociali devono valutare se i minori sono a rischio di maltrattamenti e, in tal caso, se darli in affido. L'elevata quantità di rumore all'interno del sistema si traduce in una maggiore propensione da parte di alcuni assistenti sociali rispetto ad altri a ricorrere alla procedura di affidamento. A distanza di anni, molti degli sfortunati che sono passati per le mani di questi coordinatori inclementi ne pagano le tristi conseguenze: tassi più alti di delinquenza e gravidanze precoci, e redditi più bassi.

Le previsioni sono affette da rumore. Chi si occupa per lavoro di previsioni offre pronostici altamente variabili sulle probabilità di vendita di un nuovo prodotto, sulle probabilità di aumento del tasso di disoccupazione, sulle probabilità di fallimento delle aziende in difficoltà; insomma, praticamente su tutto. Sono in disaccordo non solo l'uno con l'altro, ma anche con se stessi. Per esempio, quando, in due giorni diversi, agli stessi sviluppatori di software fu chiesta una stima del tempo di completamento di un certo compito, le loro previsioni in termini di ore di lavoro differirono in media del 71%.

Le decisioni sulle richieste di asilo sono affette da rumore. Per un richiedente asilo l'ammissione negli Stati Uniti è una specie di lotteria. Da uno studio di casi assegnati a giudici diversi in maniera casuale è emerso che un giudice aveva ammesso il 5% dei richiedenti, un altro l'88%. Il titolo dello studio è di per sé molto eloquente: «La roulette dei rifugiati».

Le decisioni dell'ufficio del personale di un'azienda sono affette da rumore. Gli addetti al reclutamento effettuano valutazioni diversissime dei medesimi candidati, e anche gli indici di performance degli stessi impiegati sono altamente variabili e dipendono più da chi effettua la valutazione che dalla performance stessa.

Le decisioni sulla libertà provvisoria sono affette da rumore. Che a un accusato venga concessa la libertà provvisoria o che sia invece mandato in carcere in attesa del processo dipende in larga parte dall'identità del giudice. Alcuni sono più indulgenti di altri, anche quando si tratta di valutare quali imputati presentino il più elevato rischio di fuga o di recidiva.

La scienza forense è affetta da rumore. Tendiamo a pensare che l'identificazione tramite impronte digitali sia infallibile, ma, a volte, tra gli esperti c'è chi individua una corrispondenza tra un'impronta trovata sulla scena del delitto e quella di un

sospettato, e chi no. Non solo non vi è accordo tra gli esperti, ma capita che, analizzando la stessa impronta in circostanze diverse, lo stesso esperto formuli giudizi incoerenti. Una simile variabilità è documentata in diversi ambiti della scienza forense e perfino nelle analisi del dna.

Le decisioni sull'assegnazione dei brevetti sono affette da rumore. Gli autori di un importante studio sulle domande di brevetti fanno notare quanto rumore si riscontri anche in quel campo: «La concessione di un brevetto dipende in larga misura dall'esaminatore che per puro caso viene assegnato alla domanda». Tale variabilità, naturalmente, costituisce un problema in termini di equità.

Tutte queste situazioni ad alto tasso di rumore sono solo la punta di un grosso iceberg. In qualsiasi tipo di giudizio umano ci sarà con ogni probabilità un certo grado rumore; cercare di debellarlo, così come eliminare il bias, è l'unico modo che abbiamo per migliorare la qualità dei nostri giudizi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA