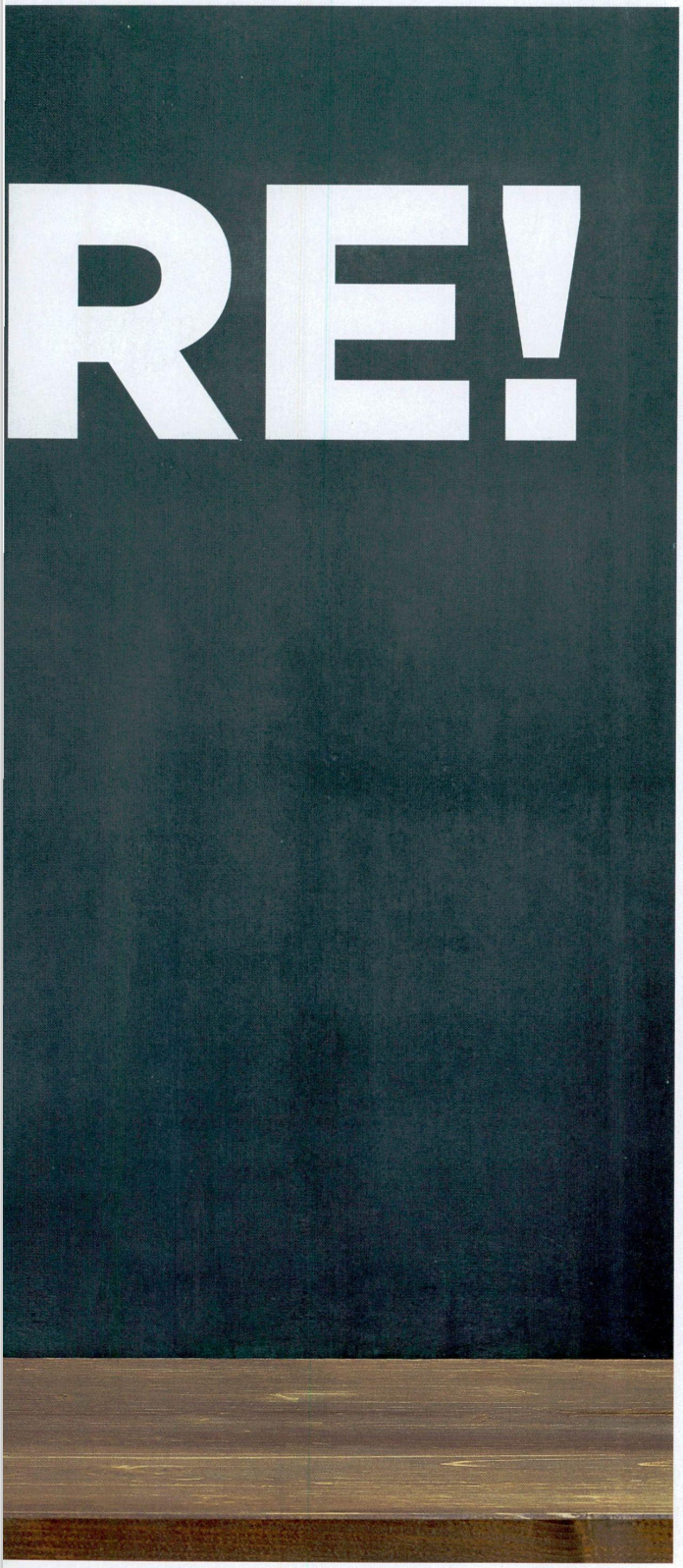
BusinessPeople

BANDO AL RUMO

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

BusinessPeople



Il premio Nobel per l'economia Daniel Kahneman, il giurista Cass R. Sunstein e il guru della consulenza strategico-decisionale Oliver Sinbony lo spiegano nel loro ultimo libro: spesso sbagliamo a prendere decisioni perché influenzati da un gran numero di fattori incontrollabili. Ma un modo per risolvere, almeno in parte, il problema c'è

di Andrea Nicoletti

Due medici fanno diagnosi opposte partendo dalle stesse analisi, due giudici assegnano pene diverse sullo stesso caso. Uno dei due deve aver torto e l'altro ragione, ma perché succede? Lo spiegano il Nobel per l'economia Daniel Kahneman, il giurista Cass R. Sunstein e il guru della consulenza strategico-decisionale Olivier Sibony, membro dello staff della casa Bianca ai tempi di Obama, nel libro *Rumore, un difetto del ragionamento umano*. Attenzione, non è il rumore che si ascolta con le orecchie ma un vero e proprio disturbo interno, un difetto del ragionamento umano. E non stiamo parlando di *bias* cognitivi, cioè gli errori oggettivi e quantificabili e sui quali esiste una letteratura ampia e approfondita. No, qui il concetto è totalmente nuovo, perché il rumore come lo intende Kahneman è un errore casuale, che varia a seconda delle circostanze e delle singole persone, quindi più difficile da individuare del *bias*, che invece è un errore medio e prevedibile, che tutti tendiamo a fare. È il rumore che spiega, per esempio, perché un manager può prendere decisioni diverse a seconda del momento della giornata: perché ➜

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

BusinessPeople

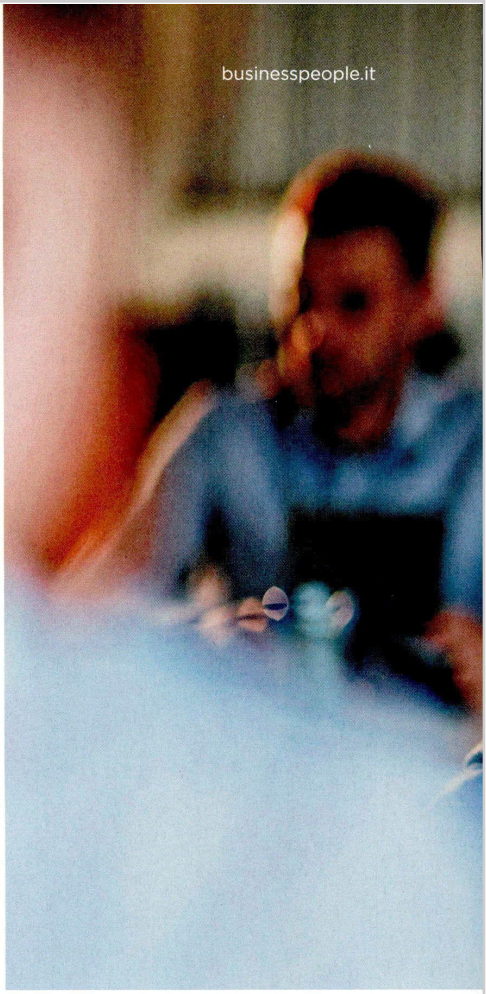
in ogni momento siamo diversi, non solo dagli altri, dicono gli autori, ma anche da noi stessi.

Conoscevamo già Daniel Kahneman, professore di Psicologia a Princeton e premio Nobel per i suoi studi sui processi decisionali, per il suo precedente libro, *Pensieri lenti e veloci*, nel quale proponeva una distinzione fra due tipi di pensiero, quello immediato, intuitivo e veloce, che spesso prende clamorosi abbagli, e quello più riflessivo e analitico, adatto a prendere decisioni più razionali, ma estremamente faticoso. In questo nuovo saggio, Kahnemann va oltre e, dati alla mano, dimostra che anche il più razionale tra di noi non è in grado di prendere una decisione senza subire l'influenza, inconsapevole, del rumore. È quello che accade ai professori, riassume in maniera efficace Michela Marzano su *Repubblica*, quando si tratta di valutare uno studente o agli esperti che devono scegliere se finanziare o meno un progetto: in entrambi i casi, si cerca di fare la scelta giusta, ma gli errori restano difficilmente calcolabili. Insomma, il rumore disturba le nostre decisioni senza che ce ne rendiamo conto.

Cos'è il rumore?

Nelle cinquecento pagine del loro studio profondo e complesso, già tra i libri del 2021 per il *Financial Times*, gli autori chiariscono appunto che non si tratta di *bias* cognitivi, perché il *bias* è un errore medio, oggettivo e misurabile. Per esempio, un tipico *bias* è l'errore di ancoraggio, quello nel quale cadiamo tutti, o quasi, quando ci facciamo un'opinione in base alle prime impressioni, senza andare oltre. Ecco, il rumore non è questo, perché è legato alla pluralità di vedute, di valori e di opinioni, ma anche alla diversità dei gusti personali, oppure allo stato d'animo in cui ci troviamo, se fuori piove o c'è il sole, se stiamo prendendo una decisione a stomaco vuoto oppure dopo pranzo. Non è un errore che si possa facilmente misurare e neppure correggere. Analizzando oltre un milione e mezzo di sentenze nel corso di 30 anni, spiega Matteo Motterlini sul *Foglio*, si è osservato che i giudici americani emettono sentenze più severe nei giorni che seguono la sconfitta della squadra locale di football. L'esame di 6 milioni di casi in Francia ha evidenziato che i giudici infliggono pene più lievi nel giorno del loro compleanno. Anche il meteo può influenzare le sentenze, se è vero come sembra che le giornate molto calde siano particolarmente sfavorevoli alle richieste di asilo dei rifugiati. Che fare allora?

Per migliorare i giudizi e minimizzare l'impatto del rumore, due sono le strade. Da un lato lasciar fare agli algoritmi, insensibili all'umore e agli stati d'animo, e dall'altro mettere in pratica quella che gli autori chiamano «igiene decisionale». Ma andiamo con ordine. L'intelligenza artificiale sembrerebbe la risposta più immediata, perché secondo gli autori non è vero che gli esseri umani siano sempre migliori delle macchine nel valutare altri esseri umani, anzi, è il contrario. «C'è molta evidenza», ha dichiarato Kahnemann al *Corriere della Sera*, «che l'introduzione sistematica di regole porti a decisioni migliori di quelle prese in base all'istinto, ➜



L'A.I. a servizio dell'uomo

Come eliminare il rumore nei processi di selezione

Assumere il manager giusto non è facile, e gli errori si pagano caro. «Il tasso di fallimento dei nuovi assunti può raggiungere anche il 50% e il costo di questi errori va da 8 a 11 volte il loro compenso annuale». Per Pasquale Natella, amministratore delegato della società di Executive Selection EXS, gli esseri umani non sono sempre migliori dell'intelligenza artificiale quando si tratta di valutare altri umani. E per provarlo, il suo gruppo di lavoro ha elaborato con SDA Bocconi un metodo di valutazione delle competenze basato su un algoritmo brevettato.

Un cacciatore di teste esperto contro un computer, chi vince?

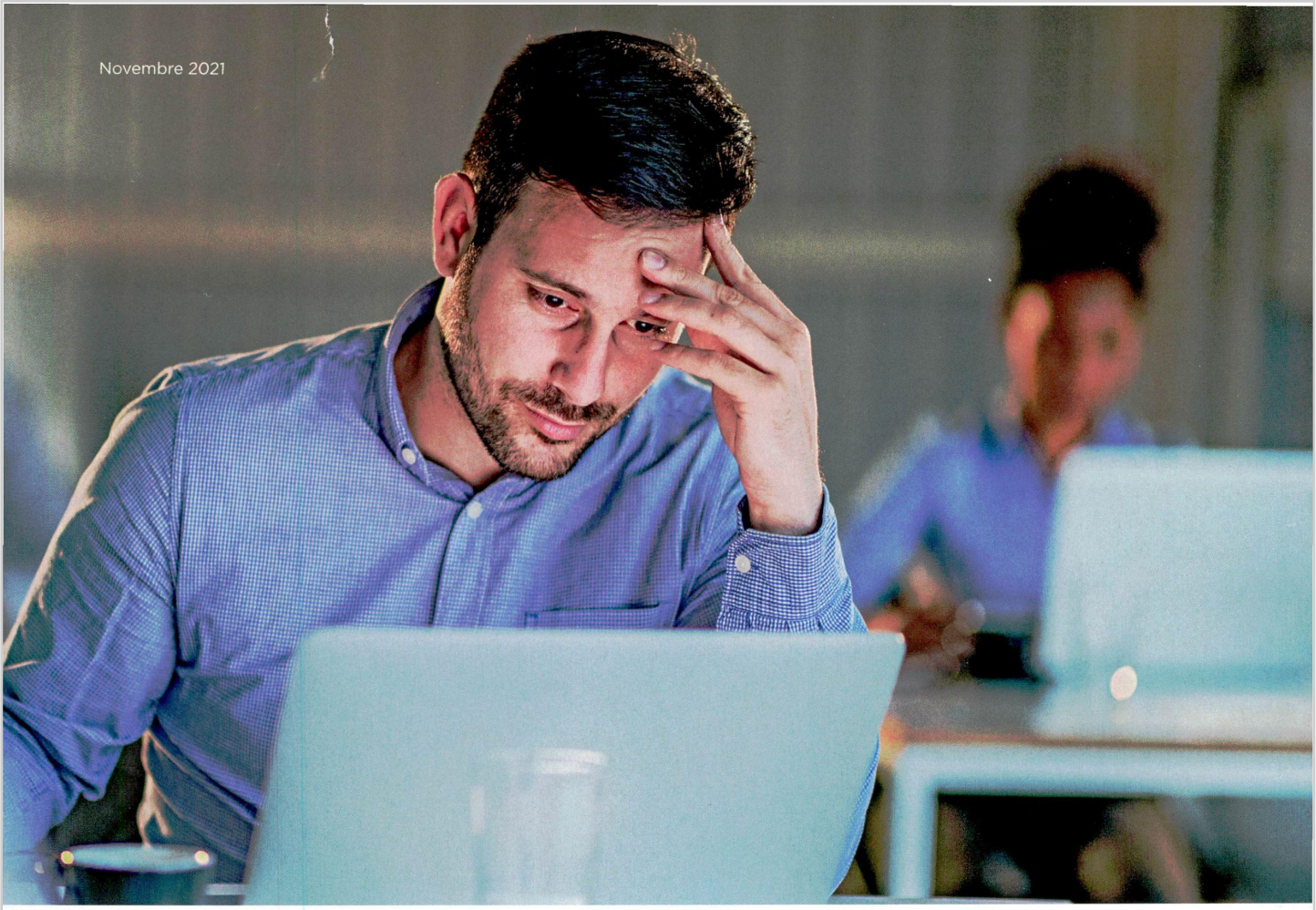
Difficile dirlo: una ricerca della Cambridge University ha rilevato che nella valutazione delle competenze manageriali anche il più bravo dei selezionatori è esposto a dieci trappole cognitive, al punto che la valutazione dello stesso candidato può differire fino al 30%, a seconda di chi lo intervista. Una macchina invece non cade in errore e fornisce analisi più rigorose. Ma la decisione finale spetta sempre all'essere umano.

Come funziona il vostro algoritmo?

Non è uno, sono sei e li usiamo ancor prima della selezione, per aiutare le aziende a scegliere il profilo ideale. Cosa ci assicura che l'organizzazione e il manager andranno d'accordo? Con l'Università di

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

BusinessPeople

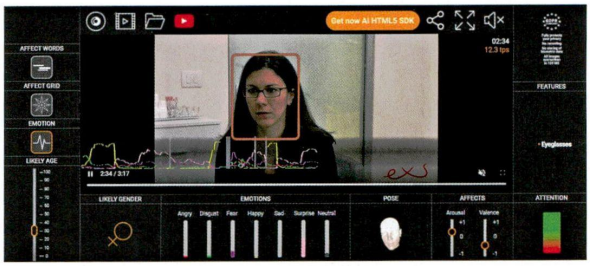


grazie all'utilizzo della tecnologia. Lo spiega **Pasquale Natella**, amministratore delegato di EXS

Roma La Sapienza abbiamo studiato le coppie sposate per capire che cosa hanno di speciale quelle che durano di più. Ebbene, sono quelle che hanno quattro tratti di personalità compatibili: le predisposizioni naturali, vale a dire l'approccio che abbiamo verso l'esterno; poi il sistema valoriale, che cosa è importante per noi, e i driver motivazionali, quelli che ci spingono a dare il meglio; infine la *self efficacy*: chi è dotato di auto efficacia sa amalgamare meglio gli altri tre elementi e sa smussare eventuali incompatibilità. Lo stesso vale sul lavoro: se per esempio i valori del manager non sono quelli dell'azienda, lo scontro sarà inevitabile.

In fase di selezione cosa fa la macchina?

L'analisi delle competenze tecniche è facile, sono sul curriculum, più difficile indagare la personalità ma soprattutto individuare la leadership. Ci riusciamo in questo modo: il selezionatore ha l'obiettivo, nell'intervista vis à vis, di verificare se il manager mette in campo 98 comportamenti che andranno poi spuntati su un tablet, ma è l'intelligenza artificiale che calcola quanto pesa ciascuna di questi sul profilo richiesto. Così facendo limitiamo gli errori: in questa fase due head hunter diversi potrebbero dare giudizi divergenti fino al 25%, con l'algoritmo scendiamo al 4%. Ma non è tutto: una telecamera inquadra il candidato e in tempo reale identifica le emozioni che sta provando, confrontandole con quello che sta dicendo, per verificare se ci sono incoerenze. Poi



estrapoliamo cinque minuti dell'intervista e le spediamo a un server americano, dove una startup che fa machine learning le sottopone a eterovalutazione: come è visto il candidato dall'esterno?

E se l'algoritmo si sbagliasse?

Non è escluso, ma la macchina sa anche imparare dagli errori. Per questo monitoriamo per tre anni la performance del neoassunto, valutando il raggiungimento dei risultati e l'integrazione. È stata una buona scelta? Si poteva fare meglio? La macchina capisce se ha sbagliato e modifica gli algoritmi per la successiva selezione.

Cosa resta da fare a noi umani?

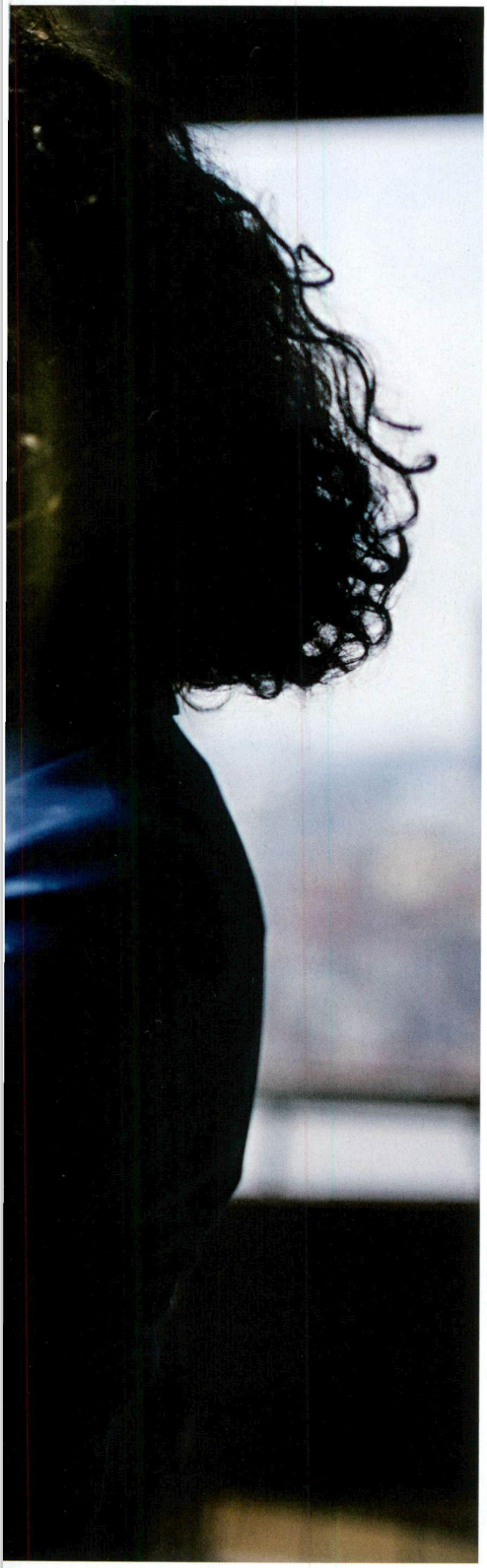
Siamo quelli che prendono la decisione finale, ma adesso possiamo farlo con parametri oggettivi alla mano.

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

BusinessPeople

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

BusinessPeople



Il rumore è un errore difficile da misurare o correggere

e se gli algoritmi sono forniti di informazioni sufficienti producono giudizi più accurati di quelli umani». È difficile da accettare ma, secondo gli autori, le prove in questo senso sono schiaccianti e la spiegazione è semplice: un algoritmo a cui viene presentato lo stesso problema due volte, anche in momenti diversi e molto lontani tra loro, darà la stessa risposta. È provato, sia in ambito giudiziario che medico. La macchina vince il cervello? Quando il computer della Ibm, Deep Blue, sconfisse a scacchi Kasparov, il campione del mondo disse che la combinazione migliore sarebbe stata quella tra macchina ed essere umano, con l'essere umano che prende la decisione finale. Ma per Kahneman non è affatto così: i computer non hanno più bisogno dell'essere umano.

L'igiene decisionale

Poiché un giudizio sbagliato potrebbe costarci caro, è necessario ridurre l'errore causato dal rumore. A venirci in aiuto è appunto l'igiene decisionale, una pratica da adottare come il lavarsi le mani, basata su alcuni principi: avere come obiettivo della decisione l'accuratezza e non l'espressione di se stessi, pensare in termini statistici e separare un singolo giudizio nelle sue componenti indipendenti, da aggregare solo alla fine. Un ambito che si presta all'adozione di questa strategia, e al quale gli autori hanno dedicato molte pagine, è quello della ricerca e selezione delle risorse umane. Come deve essere condotto un colloquio? Qual è la procedura migliore per scegliere un manager? L'intuizione non è mai la tecnica migliore. In un colloquio standard, scrive Kahneman, ci si forma un'impressione sul candidato entro i primi due o tre minuti e tutto quello che avviene dopo serve quasi unicamente a confermare quella prima idea. Meglio allora svolgere colloqui separati e mirati per ognuna delle caratteristiche che il manager dovrà avere, valutare i singoli pezzi e poi metterli assieme. In questo modo, aggregando vari giudizi espressi indipendentemente, si riuscirebbe a ridurre il rumore. Lo stesso andrebbe fatto ogni volta che prendiamo una decisione, che si tratti di valutare un investimento, un candidato, una diagnosi, una strategia aziendale o una pena. Dove c'è un giudizio, in agguato c'è il rumore, e può portare a scelte disastrose, dal punto di vista economico o sociale: quando impareremo a zittire il rumore, forse diventeremo una società migliore.

© iStock (4)

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato