



# Capire il rischio, affrontare l'incertezza

**Anche disponendo di informazioni e dati, non sempre si è in grado di prendere la decisione più corretta. In molti casi, i risultati migliori dipendono più dall'istinto che dalla piena conoscenza della situazione.**

Articolo di

Andrea Granelli

**G**erd Gigerenzer, psicologo esperto di processi decisionali e direttore del Center for Adaptive Behavior and Cognition al Max Planck Institute di Berlino, sostiene, nel suo libro "Imparare a rischiare. Come prendere decisioni giuste" (Cortina, Milano, 2015), che nella nostra epoca - caratterizzata dalla disponibilità di elaboratori potentissimi e incredibili messe di dati - la nostra capacità di prevedere il futuro con esattezza non è migliorata. L'analfabetismo matematico e statistico dilaga e - sempre più frequentemente - prendiamo **decisioni sbagliate**, impauriti da rischi che non hanno quella rilevanza statistica che tendiamo ad attribuire loro. E anche la comunicazione dei fatti statistici richiede specifiche competenze per evitare messaggi fuorvianti. Il disastro dei mutui spazzatura, la trasformazione delle nostre abitudini alimentari a valle del "morbo della mucca pazza", ma anche l'ossessione per una continua e sempre

più invasiva diagnosi preventiva, o i comportamenti irrazionali a fronte del rischio terrorismo, sono il tipico prodotto di questa carenza educativa e comunicativa. Troppo spesso siamo guidati da illusione e pre-giudizi, e, anche disponendo di informazioni e dati, non sempre siamo in grado di prendere la decisione più corretta. In molti casi, i risultati migliori dipendono più dall'istinto che dalla piena conoscenza della situazione. È questo il punto forte del libro di Gigerenzer: la reintroduzione dell'euristica nei processi decisionali razionali. Seguire le **"regole del pollice"**, farsi guidare dall'intuito (come fanno spesso molti esperti, soprattutto quando la decisione deve essere presa in tempi brucianti) non è magia: è spesso la scelta migliore e più "razionale". Per questo motivo l'autore introduce anche il concetto di **adaptive toolbox** - il repertorio di euristiche posseduto da un individuo o un'organizzazione. L'incipit del libro è potente ed esplicito: "Questo libro racconta la storia di

come prendiamo (o non prendiamo) decisioni in un mondo incerto". Ogniqualvolta qualcosa va male - o meglio non va nel modo con cui avevamo previsto che andasse - invochiamo tecnologie più affidabili, nuove leggi, più burocrazia e regole prescrittive. Gigerenzer porta esempi dalla vita comune - finanza, salute, terrorismo - e afferma: "Come proteggersi dalla prossima crisi finanziaria? Regole più rigide e consulenti più numerosi, nonché più bravi. E dalla minaccia del terrorismo? Misure di sicurezza sul territorio nazionale, scansione corporale totale, nuovi sacrifici della libertà individuale. C'è però un'idea che manca dalla lista, quella di un cittadino che sappia rischiare con intelligenza". La tesi del libro è che questa mancanza non è il semplice risultato dell'ottusità degli esseri umani, ma il prodotto di una società non alfabetizzata al rischio. Comprendere il rischio non porta necessariamente a cercare di evitarlo, e del resto se non corressimo rischi, finirebbe l'innovazione, e proba-

bilmente la vita stessa; ma non significa nemmeno ignorarlo, e “trasformarsi in un rompicollo temerario o in un acrobata convinto che tanto lui il naso non lo sbatterà mai”.

### Percezioni errate e conseguenze

Gigerenzer sottolinea l'importanza delle competenze comunicative necessarie per illustrare la probabilità di un fenomeno: comportamenti irrazionali, come il rifiuto di mangiare carne durante il picco mediatico del “morbo della mucca pazza”, possono infatti dipendere dall'incapacità di molti esperti di spiegare adeguatamente il concetto di probabilità, ancor prima che dall'incapacità del “general public” di comprenderle. Due i suggerimenti dell'autore a tal proposito: chiedersi sempre qual è la classe di riferimento cui il fenomeno specifico appartiene, chiedersi sempre qual è l'aumento del rischio assoluto connesso con la variazione delle circostanze contestuali che il fenomeno comporta. Nel caso del terrorismo, la manipolazione della percezione del rischio è deliberata: sono i terroristi stessi che decidono di dare massima visibilità a eventi o aspetti specifici, per moltiplicarne l'effetto psicologico. Tutti ricordiamo l'11 settembre 2001. La paura di volare scatenata dagli attentati, e il conseguente aumento dei viaggi in auto, ebbero conseguenze gravi quanto inattese. Il numero di incidenti di macchina mortali negli Stati Uniti, prima dell'attacco in linea con la media dei cinque anni precedenti, aumentò improvvisamente, superando - nei dodici mesi successivi l'11 settembre - tale dato. Si stima che, complessivamente, circa 1.600 americani abbiano perso la vita sulle strade per avere deciso di evitare il rischio di volare. Proprio tali inattese e nefaste conseguenze portarono Osama bin Laden, il mandante dell'attacco, a commentare con soddisfazione l'efficacia economica dell'attentato alle Torri Gemelle: “Al-Qaeda ci ha speso 500.000 dollari, mentre l'America ne ha persi - secondo stime prudenti - più di 500 miliardi, fra l'attentato e le sue conse-

guenze; questo significa che ogni dollaro di Al-Qaeda ne ha sconfitto un milione” (*Daveed Gartenstein Ross, Bin Laden's War “of a thousand cuts” will live on, The Atlantic, 3 maggio 2011*).

Qual è la causa di queste **scelte irrazionali**? Dipende dal funzionamento del nostro cervello, dalla sua risposta atavica e perlopiù inconscia formatasi quando l'uomo viveva in piccole bande di cacciatori-raccoglitori: per quanto improbabile, un evento spettacolare che causa un certo numero di morti tende a indurre sentimenti negativi (come ansia e paura) in misura certamente superiore rispetto a fenomeni più comuni e letali, ma protratti nel tempo (come appunto gli incidenti d'auto). Nei soli Stati Uniti muoiono sulle strade circa 35.000 persone all'anno, ma la passione per gli americani per il mezzo privato non accenna ad affievolirsi.

### Valutare il rischio

I cosiddetti “rischi terrificanti” - gli eventi a bassa probabilità in cui improvvisamente restano uccise molte persone - fanno scattare un principio psicologico inconscio: “se muoiono tutte insieme molte persone, reagisci con la paura ed evita quella situazione”. Non si tratta di paura della morte in quanto tale, ma di morire in un determinato modo: tutti insieme e in breve tempo. I rischi reali sono però radicalmente più bassi. Gigerenzer fornisce a tal proposito un'altra raccomandazione per valutare i rischi in modo intelligente: contrastare le paure del “vecchio cervello” con altrettante rassicurazioni, come ad esempio l'amore materno o paterno. L'amore materno ha probabilità ben maggiori di battere la persistente paura dei viaggi in aereo, e un “**nuovo cervello**”, se è furbo, può giocare l'una contro l'altra due paure, nate dall'evoluzione, in modo da sopravvivere meglio nel mondo moderno. Dobbiamo quindi imparare a comprendere la reale portata dei rischi, e ad affrontare al meglio le situazioni di incertezza, in cui il rischio esiste pur rimanendo ignoto. Un rischio noto (spesso “progettato” come nel

## “La creatività esige il coraggio di rinunciare alle certezze”

Erich Fromm

gioco d'azzardo) è semplicemente “la più pallida delle ombre dell'incertezza”, e può essere affrontato con gli strumenti della logica, del pensiero statistico, del project management. Un rischio ignoto, viceversa, non può essere previsto, gestito, né prevenuto, e tende a generare una profonda incertezza, che può essere affrontata esclusivamente attraverso strumenti mentali “fuzzy”, come intuizione e regole del pollice intelligenti (le euristiche). L'obiettivo è dunque imparare a comportarsi con intelligenza davanti al rischio, tenendo a mente alcuni elementi di fondo:

- 1) ognuno può imparare a gestire il rischio e l'incertezza, basta un po' di alfabetizzazione statistica;
- 2) gli esperti sono una parte del problema, non della soluzione. Molto esperti sono privi di capacità di comprensione e gestione dei rischi e delle incertezze, sono carenti sul profilo comunicativo, e agiscono sulla base di interessi e punti di vista personali;
- 3) less is more (meno è più). Di fronte a un problema complesso, tendiamo naturalmente verso soluzioni via via più complicate, nonostante lo strumento ideale per affrontare la complessità sia la semplicità; regole semplici - di tipo euristico - possono renderci più intelligenti e contribuire a creare un mondo più sicuro, con meno incertezze.