

S A G G I G I U N T I

**PSICOLOGIA**



Christian Madsbjer

# Il fattore umano

Il potere della cultura umanistica  
nell'era dell'algoritmo

 GIUNTI

Traduzione di *Francesca Barbanera*

Titolo originale: *Sensemaking. The Power of the Humanities in the Age of the Algorithm*

Copyright © 2017 by Christian Madsbjerg

Questa traduzione italiana è pubblicata in accordo con The Italian Literary Agency e Calligraph LLC.

Tutti i diritti riservati.

È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, se non espressamente autorizzata dall'editore.

[www.psicologia.io](http://www.psicologia.io)

[www.giuntipsy.it](http://www.giuntipsy.it)

[www.giunti.it](http://www.giunti.it)

© 2026 Giunti Psicologia.io S.r.l.  
Via Fra' Paolo Sarpi 7/A, 50136 Firenze – Italia  
Prima edizione: gennaio 2026



Stampato presso Poligrafici Il Borgo S.r.l. – Bologna (BO)

# Indice

Prefazione	
<i>La fine del pensiero</i>	7
Introduzione	
<i>Il fattore umano</i>	11
1. Dare un senso al mondo	23
2. La Silicon Valley è uno stato mentale	47
3. Cultura, non individui	59
4. Dati qualitativi, non solo quantitativi	85
5. La savana, non lo zoo	113
6. Creatività, non produzione	145
7. La stella polare, non il GPS	185
8. A cosa servono le persone?	215
Fonti	229



# Prefazione

## La fine del pensiero

*1. Un alto dirigente di una delle più grandi aziende al mondo nel campo delle tecnologie sanitarie è seduto in una sala meeting, circondato da pannelli su cui vengono proiettate delle slide PowerPoint. Dopo aver registrato una crescita a doppia cifra per quasi dieci anni e aver raggiunto una posizione di leadership sul mercato dei prodotti per la cura del diabete, il reparto guidato da questo vicepresidente esecutivo ha mancato gli obiettivi di vendita per la terza volta in un anno. Qualche mese fa, il vicepresidente ha dato il via a un'approfondita ricerca di mercato per capire perché le cose sono cambiate. Le indagini condotte dai ricercatori hanno coinvolto migliaia di pazienti affetti da diabete in tutti gli Stati Uniti e in Europa, analizzando centinaia di fattori che concorrono a determinare il loro livello di compliance, ovvero, di adesione al piano terapeutico. Il vicepresidente ha così scoperto che “il 43% dei pazienti affetti da diabete di tipo 2 non aderiscono alla terapia e, di questi, l’84% indica le dimenticanze come principale ragione della loro mancata compliance”. Il vicepresidente, che ormai ha poco tempo a disposizione per risollevare le sorti dell’azienda prima che il consiglio di amministrazione se la prenda con lui, va su tutte le furie. “Sappiamo già che i pazienti non aderiscono alla terapia perché si dimenticano di assumere i farmaci. Lo sappiamo da decenni. Dobbiamo capire cosa si può fare per indurli a modificare il loro comportamento”. La stanza piomba nel silenzio. Nonostante i milioni di dollari investiti e i mesi dedicati alla ricerca, nessuno dei presenti ha la minima idea del perché le persone fanno ciò che fanno.*

**2.** *Una candidata in corsa per il Senato di uno stato americano tradizionalmente indeciso esamina le medie dei sondaggi elettorali relativi alla sua campagna. I consulenti le comunicano che i dati, se corretti in modo da riflettere adeguatamente l'attuale contesto, dimostrano chiaramente che la vittoria sarà sua. Gli esperti hanno suddiviso il suo elettorato in segmenti sempre più ristretti, in modo da poter adattare in funzione del pubblico le argomentazioni chiave utilizzate di volta in volta. "Ci siamo già passati" le dicono. "Le elezioni del prossimo novembre saranno come le scorse e come quelle prima ancora". Tuttavia, in primavera accade qualcosa di totalmente inaspettato: un nuovo candidato scende in campo a sorpresa. Anziché sfruttare argomentazioni personalizzate e strategie di segmentazione, riesce a stregare l'immaginazione degli elettori con le sue capacità di grande oratore, mettendo insieme tematiche e dinamiche culturali apparentemente scollegate tra loro per creare una potente metafora del futuro. Guardando il video di uno dei suoi comizi, la candidata favorita percepisce con forza l'onda di energia e di entusiasmo che anima il pubblico. L'atmosfera di quella manifestazione scatena in lei una grande inquietudine. Perché, sebbene i numeri dimostrino chiaramente l'ampio sostegno elettorale alla sua proposta, ha la sensazione che quell'uomo sia riuscito a creare una connessione più profonda della sua con gli elettori? Con un fremito di terrore, viene assalita dalla sensazione che perderà le elezioni, nonostante abbia fatto tutto nel migliore dei modi.*

**3.** *Un'imprenditrice a capo di una start-up specializzata in sistemi a energia solare ha grandi difficoltà a comprendere i cambiamenti del mercato. Per stare al passo con la transizione da un modello centralizzato (in cui l'energia viene fornita dai gestori attraverso la rete) a un modello distribuito, caratterizzato da numerosi attori, l'imprenditrice deve saper integrare una molteplicità di flussi di dati diversi. Il team punta molto sulle competenze tecniche (tutti i membri hanno una conoscenza approfondita e all'avanguardia delle tecnologie sul mercato dell'energia solare), ma proprio per questo dedica poco tempo a studiare le dinamiche*

*culturali e politiche che caratterizzano le iniziative di sostenibilità delle aziende. Nonostante la grande conoscenza del settore, quindi, l'azienda sta perdendo mercato. Proprio oggi, una delle principali aziende clienti – una catena di distribuzione al dettaglio che desiderava inserire le iniziative di sostenibilità nelle piattaforme di marketing – ha comunicato di aver sottoscritto un contratto con un'altra compagnia che vende prodotti tecnologicamente inferiori e più costosi del suo. L'imprenditrice deve trovare immediatamente un cliente che li sostituisca, altrimenti nel giro di un mese o due non sarà più in grado di pagare gli stipendi. “Perché perdiamo la nostra quota di mercato in favore di concorrenti molto meno competenti di noi dal punto di vista tecnico?” si chiede. “Cosa ci sfugge?”*

---

Sebbene il sottotitolo contenga la parola *algoritmo*, questo libro non parla di algoritmi, né di programmazione informatica o del futuro dell'apprendimento automatico. È un libro che parla delle persone o, più precisamente, della cultura e delle inversioni di tendenza che caratterizzano la nostra epoca. Oggigiorno, si pone talmente tanta enfasi sulle competenze di tipo STEM (le teorie provenienti dal mondo della scienza, della tecnologia, dell'ingegneria e della matematica e le astrazioni derivanti dai “big data”) che qualsiasi approccio alternativo all'interpretazione della realtà viene considerato ormai obsoleto. Questa totale inversione di tendenza sta causando gravi danni alle imprese, ai governi e alle istituzioni del nostro tempo. Come dimostrano i tre esempi sopra citati, la società opera una costante svalutazione delle inferenze e dei giudizi umani, ma a caro prezzo. La fissazione per le discipline STEM logora la nostra sensibilità per le variazioni non lineari che caratterizzano tutti i comportamenti umani e smorza la nostra naturale capacità di estrapolare un significato dalle informazioni di tipo qualitativo. Pian piano smettiamo di vedere i numeri e i modelli come rappresentazioni del mondo e iniziamo a conside-

rarli la verità... l'*unica* verità. Corriamo dunque il serio rischio di perdere completamente la visione autentica della realtà umana in favore di queste astrazioni fasulle.

Naturalmente, le scienze esatte sono un ottimo strumento per comprendere molti elementi di questo pianeta, ovvero, tutto ciò che è di natura materiale. Queste discipline sono efficacissime al momento di spiegare la chimica, l'ingegneria o la fisica... *ma non sono in grado di spiegare noi*. Come ha detto il famoso fisico Neil deGrasse Tyson: «Nelle scienze, non appena inseriamo nell'equazione il comportamento umano, tutto diventa non lineare. È per questo che la fisica è facile e la sociologia è complicata».

La verità, a conti fatti, è che poco importa quanti dati esatti abbiamo a disposizione, quante scansioni cerebrali abbiamo passato in rassegna sui nostri schermi o quante strategie abbiamo usato per segmentare i nostri mercati: se non abbiamo idea di come funzioni il comportamento umano coinvolto, le nostre conoscenze non servono a niente. Quando perdiamo il contatto con gli elementi umani che caratterizzano ogni campagna elettorale, ogni innovazione rivoluzionaria e ogni iniziativa aziendale di successo, limitiamo enormemente la nostra innata capacità di comprendere il mondo.

Se vogliamo davvero cogliere il senso delle difficoltà che incontriamo, dobbiamo recuperare un'attività che ci sembra arcaica e superata in questo mondo anestetizzato dalle promesse algoritmiche, qualcosa di cui oggi si sente la dolorosa mancanza in tutte le forme di organizzazione e in tutti gli aspetti del dibattito pubblico: il pensiero critico. Oggi, più che mai, esso appare come un atto rivoluzionario e all'avanguardia.