

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 21 - numero 4546 di Mercoledì 25 settembre 2019

Prepararsi a decidere

Quale strategia decisionale è indicata per affrontare situazioni nuove e complesse?

Ospitiamo un articolo tratto da PdE, rivista di psicologia applicata all'emergenza, alla sicurezza e all'ambiente.

Prepararsi a decidere

Un tempo si riteneva che il processo decisionale, attraverso la teoria dell'utilità attesa (Expected Utility theory), funzionasse sulla base della tendenza umana a compiere sempre scelte razionali basate su due principi fondamentali: coerenza e massimizzazione (von Neumann e Morgenstern, 1944) e che le emozioni fossero negative in quanto capaci di interrompere i processi di pensiero, andando a sottrarre energia alle risorse cognitive (Simon, 1967). Si tratta di una concezione largamente superata dalla ricerca scientifica nel campo delle neuroscienze.

Oggi sappiamo che, quando ci troviamo a dover affrontare una situazione, nella maggioranza dei casi, ci affidiamo a un sistema di pensiero intuitivo ed esperienziale (Slovic e altri, 2002) o sistema 1 (Stanovich e West, 2000; Kahneman, 2011). Si tratta di un sistema veloce e orientato all'azione immediata, che si attiva in maniera non intenzionale che, il più delle volte, non prende in considerazione più di un elemento alla volta, funzionando spesso al di sotto del livello di consapevolezza. Il suo funzionamento è mediato dall'esperienza passata che gli fornisce i prototipi per le azioni da eseguire. Questa forma di pensiero è tanto più presente quanto più la persona è soggetta alla pressione e all'urgenza di una decisione (Payne, Bettman e Johnson, 1988; Finucane e altri, 2000).

Questa strategia decisionale non è però indicata per affrontare situazioni nuove e complesse. In questi casi occorre assumere una decisione non automatica e questo richiede di dedicare alla situazione sufficiente energia e tempo, con un conseguente carico cognitivo che non sempre siamo in grado di sopportare. Qui, infatti, entra in gioco un sistema analitico (Slovic e altri, 2002) e razionale (Epstein, 1994) o sistema 2 (Stanovich e West 2000; Kahneman, 2011).

In questo ambito le reazioni emotive sono utili nell'elaborazione delle informazioni legate agli stimoli che provengono dall'ambiente e sono importanti nell'elaborazione delle stesse (Zajonc, 1980). L'emozione è uno strumento per la decisione, è il potente mezzo di previsione di un cervello che anticipa e progetta le proprie intenzioni. Ecco allora che invece di considerare l'emozione come una reazione, bisogna considerarla un mezzo di preparazione all'azione.

Il punto focale è proprio questo: i decisori si confrontano spesso con scarsità di tempo e limitazioni cognitive per cui le stesse capacità di attenzione per le informazioni e per i criteri rilevanti ai fini della decisione sono limitati. Qui entrano in gioco alcuni aspetti che possono determinare le decisioni che si vanno a prendere. Ad esempio queste sono spesso determinate da ciò che la persona pensa che proverà dopo aver fatto la sua scelta (Baron e Hershey, 1988). Proprio per questo si evidenzia sempre di più l'effetto del rimpianto (regret) sul processo decisionale (Simonson, 1992). Uno degli effetti più noti è la spinta che la persona sente a decidere di non decidere per non provare il rimpianto per la decisione presa. Questo non solo induce a non scegliere, ma anche ad affidarsi a soluzioni preconfezionate che possono rilevarsi non idonee alla situazione presente (mancanza di consapevolezza situazionale), ma anche a rinviare ogni decisione con la probabilità concreta di un aggravio della situazione in atto (Ritov e Baron, 1992). La spinta a non scegliere (come se anche questo non fosse già di per sé una scelta) è altresì sostenuta dalla tendenza a ritenere sempre valide le opzioni di default (Samuelson e Zeckhauser, 1988).

Pubblicità

<#? QUI-PUBBLICITA-MIM-[CODE] ?#>

Due strategie

Si potrebbe proseguire a lungo nella presentazione dei problemi connessi ai processi decisionali, ma l'obiettivo di questo contributo è quello di prospettare due strategie che, nella nostra esperienza, contribuiscono a facilitare tale processo.

Elaborare le decisioni prese.

Fin dai lavori di Damasio (1994) sappiamo che l'elaborazione emotiva aumenta l'accuratezza e l'efficacia dei processi decisionali, ma con Finucane e altri (2000) abbiamo la consapevolezza che quando una persona si trova di fronte a una situazione che ha già vissuto come densa di rischi, è spinta ad associare alla stessa un'immagine a cui viene collegata un'emozione negativa. Questo spinge la persona a vivere la situazione che ha di fronte come molto più pericolosa. Il motivo è che l'emozione arriverebbe ad attivare i meccanismi dell'attenzione selettiva e la conseguenza prossima consiste in una deformazione del mondo percepito fino a comportare una modificazione nella relazione tra la memoria e la percezione del presente. L'emozione diviene così una sorta di filtro percettivo che influisce sulla decisione stessa. Le nostre decisioni dipendono in larga misura da ciò che percepiamo, dagli elementi del mondo che il nostro cervello campiona, e dal modo in cui mette in relazione gli oggetti percepiti con il passato. Infatti la funzione principale del cervello è quella di prevedere le conseguenze dell'azione in funzione dei risultati di azioni passate; la memoria serve essenzialmente a prevedere il futuro, non soltanto a ricordare il passato (Bellelli e Di Schiena, 2012). Slovic e altri (1999; 2004) elaborando il concetto di «euristica dell'affetto», un'euristica in cui le persone formulano giudizi e prendono decisioni consultando le proprie emozioni, indicano che senza una consapevolezza relativa alle emozioni vissute durante una situazione critica si corre il rischio di un condizionamento negativo a fronte di altre situazioni simili. Per questo motivo è importante programmare, in specie dopo una decisione particolarmente difficile, un momento di rielaborazione emotiva che permetta, con una guida esperta, di dare il corretto peso a quanto vissuto

Allenarsi ai processi decisionali

Se è importante elaborare le decisioni prese, lo è altrettanto "allenarsi" a utilizzare il più corretto processo decisionale quando ci si trova a doverle prendere. Appare curioso come ci si alleni e ci si formi a tante prestazioni, ma molto poco a una delle più difficili: il decidere, o meglio il processo decisionale che ne sta alla radice. L'obiettivo non è quello di valutare le bontà delle decisioni finali, ma di affinare le modalità con le quali le stesse vengono prese. Ecco perché, chi partecipa a queste sessioni formative viene sfidato a elaborare una decisione su un tema del tutto lontano dall'esperienza lavorativa. Ciò per evidenziare i meccanismi che rendono più facile o difficile il processo riducendo così la possibile interferenza del sapere e dell'esperienza già vissuta in precedenza. Durante questo "allenamento" il conduttore inserisce aspetti teorici utili a chiarire i punti salienti dell'esperienza in atto fornendo così un nuovo bagaglio di conoscenze.

Antonio Zuliani

Tratto da: PDE n, 52



Questo articolo è pubblicato sotto una [Licenza Creative Commons](#).

I contenuti presenti sul sito PuntoSicuro non possono essere utilizzati al fine di addestrare sistemi di intelligenza artificiale.

www.puntosicuro.it