



Le distorsioni cognitive nei processi decisionali e negoziali: una review e alcuni esperimenti (I parte)

A cura di Fabrizio Montanari

UNIVERSITÀ DI MODENA E REGGIO EMILIA

Le distorsioni cognitive rappresentano uno dei termini più usati nella letteratura organizzativa, ma spesso viene dato per scontato che tutti sappiano perfettamente di cosa si tratti. Questo articolo si propone l'obiettivo di chiarire, attraverso una review della letteratura e ad alcuni esperimenti, cosa sono le distorsioni cognitive e in che modo queste possono influenzare i processi decisionali. L'articolo si basa sui lavori di gruppo svolti da alcuni studenti del corso di laurea in Comunicazione e Marketing dell'Università di Modena e Reggio Emilia per l'esame di Comportamento Organizzativo. Un po' come il Dottor S. della *Coscienza di Zeno*, ho deciso di pubblicare gli scritti di questi studenti, ma, a differenza del Dottor S., il motivo che mi spinge a farlo non è l'indignazione, ma la stima per il lavoro svolto.



ticonzero
emergenze organizzative tecnologiche e manageriali

<http://www.sdabocconi.it/ticonzero>

©Tutti i diritti riservati. Area Organizzazione e Personale - SDA Bocconi
Registrazione Tribunale di Milano N.565 del 5 ottobre 2003

Introduzione

Che si tratti di individuare quali sono le attività a cui dare priorità, o si tratti di definire obiettivi, o di ricercare, valutare e scegliere tra diverse alternative, la nostra vita ci pone sempre di fronte a un problema di *decision making*. L'analisi dei processi decisionali è un argomento di grande interesse nel campo degli studi organizzativi (Grandori, 1984). Mentre gli studi tradizionali si basano sull'assunzione della razionalità assoluta degli individui, alcuni studiosi come Simon, Tversky e Kahneman hanno invece portato alla luce i limiti e le contraddizioni della mente umana, suggerendo modelli decisionali più vicini a come le persone decidono nella vita di tutti i giorni.

Questo articolo si pone l'obiettivo di chiarire cosa sono le distorsioni cognitive e come queste possono influenzare i processi decisionali (nel prossimo articolo verranno invece trattati gli effetti delle distorsioni cognitive sui processi negoziali). Questo articolo si basa sui lavori di gruppo svolti da alcuni studenti del corso di laurea in Comunicazione e Marketing dell'Università di Modena e Reggio Emilia per l'esame di Comportamento Organizzativo. Un po' come il Dottor S. della *Coscienza di Zeno*, ho deciso di pubblicare gli scritti di questi studenti, ma, a differenza del caso del Dottor S., il motivo che mi spinge a farlo non è l'indignazione, ma la stima per il lavoro svolto. Pertanto, prima di procedere nell'articolo mi pare doveroso riportare i nomi di questi studenti: Enrico Bovi, Serena Cabassi, Elisa Carrella, Daniela Costi, Lorenzo Franchi, Nicola Giacchè, Ilaria Guidi, Ramona Malvolti, Eugenio Paltrinieri, Claudia Pifferi, Marco Po, Enrico Rinaldi, Evelina Rocchi, Raffaele Ronchei e Ilenia Zanardo.

1 – Il processo decisionale

Il processo decisionale si articola in otto fasi:

1. *Definizione del problema*: i problemi non esistono in natura, ma sono frutto delle nostre elaborazioni mentali (Simon, 1955). I problemi si distinguono in strutturati e non strutturati: i primi sono ben definiti, hanno a disposizione un'elevata quantità di informazioni e un numero finito di alternative, gli obiettivi sono chiari ed è possibile trovare una soluzione migliore in assoluto. I problemi non strutturati sono complessi, le informazioni non sono del tutto disponibili, c'è una situazione di incertezza e non esiste una soluzione migliore in assoluto ma è necessario ricercare quella che ci soddisfa maggiormente, secondo i criteri che definiscono la nostra zona di accettazione.
2. *Definizione degli obiettivi*: gli obiettivi che l'individuo si pone sono personali, in quanto rispecchiano le sue preferenze.
3. *Raccolta delle informazioni*: gli individui raccolgono dall'ambiente esterno quelle informazioni che vengono ritenute coerenti con il problema da risolvere.
4. *Valutazione delle informazioni*: gli individui analizzano tutte le informazioni a disposizione e trattengono quelle ritenute rilevanti.
5. *Definizione delle alternative possibili*: sulla base delle informazioni raccolte vengono definite le opzioni per una possibile risoluzione del problema.
6. *Valutazione delle alternative possibili*: vengono valutate le scelte sulla base della convenienza.
7. *Scelta dell'alternativa*: l'individuo sceglie l'opzione che più lo soddisfa.

8. *Valutazione dei risultati*: si considerano i risultati ottenuti dalla risoluzione del problema, se sono positivi il processo decisionale si conclude, se sono negativi gli individui possono ricominciare da capo.

I processi decisionali così strutturati richiedono una notevole quantità di tempo e un elevato impegno e sforzo cognitivo, in quanto spesso le informazioni non sono completamente disponibili e la scelta dell'alternativa migliore risulta perciò molto complessa.

Per risparmiare tempo e risorse cognitive, gli individui possono utilizzare le **euristiche**, cioè quelle strategie, tecniche e procedimenti utili a ricercare un argomento, un concetto o una teoria adeguati a risolvere un problema dato. Le euristiche (o eurismi) sono scorciatoie mentali che derivano dall'esperienza personale e permettono di evitare tutte le fasi del processo decisionale, giungendo più velocemente a una decisione (Simon, 1976). Per chiarire meglio il concetto proviamo a pensare a questo esempio: dovete comperare un melone per la cena di questa sera e lo desiderate maturo al punto giusto. Appena usciti dal lavoro, vi precipitate nel supermercato vicino a casa e, nel marasma generale, arrivate davanti al banco del fruttivendolo. Ecco davanti a voi una trentina di meloni. Come decidete quale melone prenderete? Una procedura sicura sarebbe quella di comprare tutti i meloni presenti sul banco e assaggiarli uno per uno. Tra tutti quei frutti vi sarà senz'altro un melone maturo al punto giusto. Agendo in questo modo avrete senza dubbio risolto il vostro problema, ma ad un prezzo molto alto (tutti gli improperi degli altri clienti e il fatto che ormai i vostri ospiti stanno suonando già il vostro citofono...)! Una soluzione alternativa potrebbe essere quella di comperare un melone scegliendo quello più profumato, quello più giallo, quello che "suona" meglio (vecchia tecnica insegnatami quando ero piccolo dal fruttivendolo sotto casa), ecc. Ecco, questi metodi alternativi (e possibili) sono le cosiddette euristiche. Non sono strategie sistematiche (poiché non vi garantiscono di scegliere il miglior melone possibile) ma, nella maggior parte dei casi, vi permettono di risolvere correttamente il problema (comperare un melone buono) in modo economico (risparmiando tempo e risorse).

L'applicazione di queste scorciatoie mentali, però, non è indolore, in quanto, a seconda della fase del processo cognitivo in cui ci troviamo, può provocare alcuni errori: le **distorsioni cognitive**.

2 – Le distorsioni cognitive

Come abbiamo visto in precedenza, gli individui spesso si servono di eurismi cognitivi per giungere alla soluzione di un problema risparmiando, in questo modo, tempo e risorse. L'applicazione di tali scorciatoie mentali può produrre il risultato desiderato in alcune situazioni, ma può anche risultare fuorviante in altre. Infatti, gli eurismi possono portare ad errori definibili come distorsioni cognitive. A seconda della fase del processo decisionale in cui si verificano, esse assumono i nomi degli errori che descriviamo di seguito.

2.1.- Il Framing

Nelle prime due fasi del processo decisionale (definizione del problema e degli obiettivi) possono presentarsi distorsioni dovute al **framing**. I *frames* sono particolari strutture mentali che permettono ad ogni individuo di definire in modo diverso dagli altri le modalità di approccio al problema. Ad esempio alcune persone, dopo aver osservato l'immagine della figura 1, diranno di aver visto un mezzo busto

di uomo dai capelli paglierini. Altri sosterranno di vedere due uomini a cavallo davanti ad alcuni mulini. Qualcuno noterà che tra le nuvole si nasconde il volto di una donna, o che nel terreno si intravedono volti di animali minacciosi, altre persone non avranno la stessa predisposizione mentale a notare questi particolari con la stessa facilità.



FIGURA 1 – Esempio di figure gestaltiche.

In questo modo, nell'approccio ad un problema, si può commettere l'errore di focalizzarsi su un aspetto particolare del problema, escludendo quindi dal campo di analisi altre informazioni che, invece, potrebbero essere necessarie per compiere una scelta corretta. L'adozione di un particolare *frame* (punto di vista) può non dipendere da una consapevole per quanto soggettiva opinione del decisore sulla natura del problema, ma anche dal linguaggio e dai punti di riferimento casualmente e inconsapevolmente adottati (Grandori, 1999).

Tversky e Kahneman (1981) si sono interessati per primi al fenomeno del *framing* formulando la *Prospect Theory*. Questa teoria sostiene che le decisioni prese dagli individui possono essere influenzate dal modo in cui gli individui strutturano la particolare situazione. Gli individui possono adottare un *frame* positivo (vedere i risultati come guadagni) oppure un *frame* negativo (vedere i risultati come perdite). Il tipo di *frame* adottato influenza notevolmente le scelte: a parità di altre condizioni, i decisori sono più prudenti e meno innovativi nei *frames* positivi, più rigidi nel rifiutare soluzioni e più disposti a rischiare nei *frames* negativi.

2.2.- Distorsioni presenti nelle fasi riguardante di raccolta e valutazione delle informazioni e delle alternative possibili per la risoluzione del problema

Nelle fasi centrali del processo decisionale, gli individui possono essere oggetto di distorsioni inconsapevoli e sistematiche nel modo di trattare, selezionare e valutare le informazioni. Tversky e Kahneman (1974) ne hanno individuate tre principali:

1. **Disponibilità:** quando un individuo raccoglie le informazioni dal mondo esterno per valutare la possibile soluzione al proprio problema, spesso tende a cercare solo quelle più vicine e, quindi, meno dispendiose a livello di tempo e sforzo cognitivo. Questa categoria di pensiero viene utilizzata quando le persone devono giudicare la loro realtà sociale in base alla frequenza o probabilità con cui un certo evento si verifica: in tal caso il giudizio sociale è basato sulla facilità e rapidità con cui vengono in mente esempi associati alla categoria del giudizio in questione (Palmonari, Gavazzi e Rubini, 2002). In molte circostanze l'uso di questa euristica produce soluzioni corrette: se ci vengono in mente molti esempi è abbastanza probabile che anche nella realtà ciò avvenga. Esiste inoltre un fattore in grado di aumentare o diminuire la disponibilità di esempi che depositiamo in memoria: l'immaginabilità, cioè la facilità con cui riusciamo ad immaginare un particolare evento. Le persone tendono a pensare, ad esempio, che le cause principali dei decessi siano eventi accidentali come un qualsiasi incidente automobilistico o aereo, incendi, atti terroristici piuttosto che malattie come avviene invece realmente. Ciò è dovuto al fatto che le informazioni che riceviamo dai telegiornali e dai quotidiani rendono questi eventi particolarmente salienti per la percezione di ogni persona, alla quale risulta perciò più facile recuperarli dai ricordi depositati in memoria. Si commette in questo modo l'errore, poiché le stime sono effettuate sulla base del recupero di esempi dalla memoria, senza tenere in considerazione tutte le possibili altre soluzioni.
2. **Rappresentatività:** è la distorsione legata al concetto di stereotipo. Cioè all'opinione preconstituita su persone o gruppi, che prescinde dalla valutazione del singolo caso ed è frutto di un antecedente processo d'iper-generalizzazione e iper-semplificazione, ovvero risultato di una falsa operazione deduttiva (si attribuiscono a tutti i membri di una classe delle caratteristiche che sono proprie dei membri delle diverse sottoclassi). (citazione da Istituto Enciclopedico Italiano, La Piccola Treccani (1995) vol. IV). Avviene quindi che nel prendere una decisione gli individui si basino su un'opinione semplicistica e generalizzata, che non si fonda cioè sulla valutazione personale dei singoli casi ma si ripete meccanicamente su persone o avvenimenti e situazioni.
3. **Ancoraggio:** è la distorsione che si verifica quando gli individui nell'emettere giudizi sulla base di informazioni incerte o ambigue utilizzano dei punti di riferimento ai quali 'ancorare' le proprie stime. Ad esempio, se chiediamo al nostro vicino di stimare il prezzo del nostro nuovo set da giardinaggio, è darsi porgli la domanda 'Quanto costa' oppure 'Costa più o meno di 100 €'. Nel secondo caso, egli utilizzerà come ancora i 100 € e indicherà un prezzo che si avvicina molto o supererà di poco la cifra indicatagli. Avrà così "ancorato" il suo nuovo giudizio sulla base delle informazioni pertinenti che gli abbiamo fornito. Questo tipo di euristica consiste, quindi, nel fornire un aiuto, un'ancora che dirige in qualche punto ed influenza la stima e la decisione presa.

2.3.- Le trappole dell'apprendimento

Nelle ultime due fasi del processo cognitivo (scelta dell'alternativa migliore e valutazione dei risultati) si potrebbe verificare le **trappole dell'apprendimento**, che consistono in due tipi di errore:

1. **Errori di attribuzione:** consiste nella tendenza sistematica ad attribuire i propri successi a fattori interni (le nostre capacità) e gli insuccessi a fattori esterni (la sfortuna, gli altri, ecc.). Nel caso di successi e insuccessi altrui, invece, si attuano processi opposti. Ad esempio, se il risultato delle nostre azioni è positivo (abbiamo ottenuto un buon voto ad un esame universitario), tendiamo a credere che sia solo merito nostro (fattore interno), mentre se il risultato è negativo (la valutazione è insufficiente) siamo propensi ad attribuirne la colpa alla sfortuna o alla particolare cattiveria del professore (fattore esterno). Quando un compagno ottiene risultati positivi (supera l'esame) noi diremo che ciò è dovuto a fattori esterni, mentre saremo propensi a ritenere che sia solo colpa sua (fattore interno) se i risultati delle sue azioni sono negativi (viene bocciato). L'errore consiste nel fatto che non riconduciamo i risultati delle nostre azioni alle reali cause, perdendo in questo modo la possibilità di migliorare i risultati ottenuti modificando correttamente il processo decisionale.
2. **Auto-conferma:** questo errore consiste nel fatto che le persone, nel momento che devono fare una scelta, tendono a raccogliere solo le informazioni che vanno a confermare la propria scelta, non considerando tutti i fattori volti invece a 'falsificarla'. Si cade così nell'errore, poiché per controllare veramente se una scelta è corretta è necessario valutarne sia i pro che i contro.

3 – Esperimenti

Per verificare empiricamente la presenza delle distorsioni cognitive nei processi decisionali, gli studenti hanno svolto sei brevi e semplici esperimenti focalizzati sulle distorsioni presenti nelle fasi riguardante di raccolta e valutazione delle informazioni e delle alternative possibili per la risoluzione del problema. Per ogni tipo di distorsione cognitiva hanno individuato due veloci esercizi che hanno sottoposto ai compagni di corso, parenti e amici. Perché i dati della ricerca avessero un valore sperimentale, è stato necessario distinguere due gruppi di persone (ciascuno dei quali composto da 90 persone):

- il gruppo sperimentale a cui sono stati sottoposti esperimenti tesi a verificare l'esistenza e la frequenza degli errori cognitivi;
- il gruppo di controllo a cui è stata sottoposta la stessa tipologia di esperimenti, privandoli di quegli elementi che avrebbero potuto condurre agli errori di distorsione cognitiva.

Successivamente i dati raccolti sono stati analizzati utilizzando il programma SPSS per confrontare, attraverso appropriati test statistici, i risultati ottenuti dal gruppo sperimentale con quelli del gruppo di controllo. I risultati ottenuti hanno dimostrato differenze statisticamente significative tra i risultati dei due gruppi, confermando dunque l'influenza delle distorsioni cognitive analizzate nei processi decisionali.

Ai fini del presente articolo, non si è voluto entrare nel dettaglio delle analisi

statistiche, ma riportare la struttura di alcuni dei test somministrati.

3.1.- Esperimento sulla disponibilità

Questo esperimento si basa sulla capacità di stimare realisticamente dati meteorologici di due differenti città italiane. La domanda precisa consisteva nel dire quale fosse la città più fredda tra Milano e Trieste (per il gruppo sperimentale) e tra Milano e Gorizia (per il gruppo di controllo). Volendo analizzare l'errore di disponibilità, è stata scelta Trieste, in quanto città legata ad un fenomeno meteorologico molto conosciuto (e quindi maggiormente disponibile e recuperabile dalla memoria) come la Bora. Pertanto, ci si aspettava che la maggioranza delle persone appartenenti al gruppo sperimentale avrebbe sostenuto erroneamente che Trieste fosse più fredda di Milano (senza pensare al clima più mitigato per la presenza del mare). Mentre, per il gruppo di controllo ci si aspettava una distribuzione più equilibrata tra le risposte a favore di Milano o Gorizia, non essendo quest'ultima una città particolarmente nota per nessun fenomeno climatico particolare.

I due gruppi 'testati' erano composti da 90 persone e, come ci si aspettava, nel gruppo sperimentale solo il 28% ha optato per Milano, contro il 40% del gruppo di controllo.

3.2.- Esperimento sull'ancoraggio

In questo esperimento sono state messe alla prova le conoscenze storiche. La domanda verteva sulla data della prima formula europea per la confezione della polvere da sparo. Nel gruppo sperimentale è stato introdotto l'ancoraggio "prima o dopo il IX secolo d.C.?", mentre al gruppo di controllo la domanda veniva posta direttamente senza alcuno punto di riferimento¹. Per quanto riguarda il gruppo sperimentale, la media delle risposte ottenute è 1171 e la data indicata più frequentemente (moda) è l'anno 1200 (scelta dal 20% circa). Nel gruppo di controllo la media si è alzata: la data risulta essere il 1450, mentre quella più frequentemente riportata risulta essere l'anno 1800 (contro il 1200 del gruppo sperimentale!).

3.3.- Esperimento sulla rappresentatività

Per l'analisi dell'errore della rappresentatività gli studenti hanno deciso di analizzare come le persone sono condizionate dagli stereotipi. L' esperimento consiste nella presentazione di una fotografia di una persona che rappresentava il tipico stereotipo del motociclista (tatuaggi, bandana, ecc.) sia ai soggetti del gruppo sperimentale che a quelli del gruppo di controllo. Ai membri del primo gruppo è stato chiesto di scegliere esclusivamente sulla base della foto quale hobby potesse praticare il soggetto della foto tra una lista di quattro possibili hobby (pittura, escursionismo, motociclismo, tennis). Al gruppo di controllo è stata sottoposta la stessa domanda, ma alla foto è stata affiancata una breve descrizione della personalità del soggetto della foto in modo da cercare di distogliere i soggetti dallo stereotipo. I risultati ottenuti (vedi tabella 1) hanno confermato l'ipotesi di partenza, secondo la quale i soggetti del gruppo sperimentale avrebbero dato la risposta 3 (motociclismo), in quanto l'uomo ritratto rappresenta il "tipico

¹ La risposta corretta è 1267 per opera di Ruggero Bacone (http://www.steamfantasy.it/origini_polvere_sparo.htm)

motociclista"; mentre i membri del gruppo di controllo avrebbero dato risposte più eterogenee.

<i>Hobby</i>	<i>GRUPPO SPERIMENTALE</i>	<i>GRUPPO DI CONTROLLO</i>
Pittura	11,1	20,0
Escursionismo	8,9	27,8
Motociclismo	72,2	37,8
Tennis	7,8	14,4
Totale	100,0	100,0

TABELLA 1. Risposte in percentuale del gruppo sperimentale e di quello di controllo

4 – Conclusioni

I risultati dei semplici esperimenti condotti hanno confermato, dunque, l'influenza che le distorsioni cognitive possono avere nei processi decisionali. Per cercare di limitare gli effetti di tali distorsioni è possibile usare alcuni 'antidoti' come, ad esempio, le check list, l'uso di informazioni di sfondo e l'utilizzo dei gruppi (Grandori, 1999). Questi antidoti permettono di evitare di focalizzare la propria attenzione solo su un aspetto del problema e di considerare una maggiore varietà di informazioni. Nel prossimo articolo, verranno invece analizzati gli effetti delle distorsioni cognitive sui processi negoziali.

BIBLIOGRAFIA

- Grandori, A. (1984) "A perspective contingency view of organizational decision making". *Administrative Science Quarterly*, 29 (2): 192-209.
- Grandori, A. (1999) *Organizzazione e comportamento economico*, Bologna: Il Mulino.
- Palmonari, R. Cavazzi, G. e Rubini A. (2002) *Psicologia sociale*, Bologna: Il Mulino.
- Simon, H. (1955): "A behavioural model of rationality choice". *Quarterly Journal of Economics*, 69: 99-118.
- Simon, H. (1976) "From substantive to procedural rationality", in S. Latsis (a cura di), *Method and appraisal in economics*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Tversky, A. e Kahneman, D. (1974) "Judgement under uncertainty: Heuristics and biases". *Science*, 185: 1124-1131.
- Tversky, A. e Kahneman, D. (1981) "The framing of decisions and the psychology of choice". *Science*, 211: 453-458.