



# Una saggia decisione

Da anni alcuni ricercatori si occupano dei processi mentali che influenzano le scelte. Sulla base di questi studi New Scientist dà dieci suggerimenti per decidere meglio

**KATE DOUGLAS E DAN JONES, NEW SCIENTIST, GRAN BRETAGNA  
ILLUSTRAZIONI DI FRANCESCA GHERMANDI**

**O**GNI GIORNO PRENDIAMO delle decisioni. Dalle più piccole e banali, per esempio scegliere cosa indossare o il cibo da mangiare, a quelle che cambiano la vita, come sposarsi, accettare un lavoro o scegliere l'educazione per i nostri figli. Difendiamo gelosamente il nostro diritto di scelta: è fondamentale per

affermare la nostra individualità. Eppure, a volte prendiamo decisioni sbagliate che ci rendono infelici o di cui ci pentiamo. Ma la scienza può aiutarci a decidere meglio? Per prendere una buona decisione dobbiamo trovare un equilibrio tra due spinte apparentemente antitetiche: quella emotiva e quella razionale. Dobbiamo saper prevedere il futuro, capire il

presente, intuire quello che pensano gli altri e vincere l'incertezza. I processi mentali alla base delle nostre decisioni sono diventati un tema importante per la ricerca. E fortunatamente psicologi e neurobiologi stanno scoprendo delle cose che potrebbero aiutarci a compiere scelte migliori. Ecco alcuni dei suggerimenti più interessanti, una specie di guida alle decisioni.

## Non temete le conseguenze

**1** Quasi tutte le decisioni richiedono una serie di previsioni sul futuro e ogni volta che dobbiamo prendere una decisione cerchiamo di capire come ci faranno sentire i risultati delle nostre scelte e quali saranno le conseguenze emotive o "edoniche" delle nostre azioni. Razionalmente tendiamo a scegliere ciò che nel complesso dovrebbe renderci più felici. Questa delle "previsioni emotive" è un'ottima teoria, ma non siamo molto bravi ad applicarla. Di solito le persone sopravvalutano l'impatto delle loro decisioni e degli eventi. "Le conseguenze edoniche della maggior parte degli eventi sono meno intense e più brevi di quanto di solito ci si aspetta", spiega lo psicologo Daniel Gilbert, dell'università di Harvard. Uno dei fattori che più spesso ci fa sbagliare previsione è "l'avversione per la perdita", cioè la convinzione che, posti di fronte a una scelta, l'eventuale perdita ci farebbe soffrire molto più di quanto ci renderebbe felici un guadagno. Lo psicologo Daniel Kahneman, dell'università di Princeton, ha scoperto che pochi sono disposti ad accettare una scommessa in cui ci sono 50 probabilità su cento di vincere e 50 di perdere, a meno che la quantità di denaro che si può vincere sia circa il doppio di quella che si può perdere. È più facile, per esempio, che qualcuno sia pronto a scommettere cinque sterline sul lancio di una moneta se sa che ne può vincere più di dieci. Ma, invece di guardarvi dentro e immaginare come vi farà sentire una certa decisione, provate a chiederlo a chi ha già preso quella stessa decisione o ha già fatto quella scelta. Ricordatevi anche che, qualunque cosa il futuro vi riservi, probabilmente vi farà soffrire o vi renderà felici meno di quanto immaginate.

## Fidatevi del vostro istinto

**2** Spesso pensiamo che per prendere una buona decisione abbiamo bisogno di tempo per valutare con calma i

pro e i contro delle diverse alternative. Ma a volte una decisione improvvisa o una scelta istintiva funzionano altrettanto bene, se non meglio.

Ogni giorno prendiamo decisioni rapide e adeguate per individuare le persone di cui possiamo fidarci. Janine Willis e Alexander Todorov, dell'università di Princeton, hanno notato che quando vediamo una persona per la prima volta, di solito ci facciamo un'idea della sua affidabilità entro i primi cento millisecondi. I ricercatori hanno inoltre osservato che durante un tempo di osservazione più lungo, fino a un secondo, raramente si cambia opinione. Anzi, le nostre convinzioni si rafforzano.

Naturalmente, man mano che si conosce meglio una persona le prime impressioni si affinano. Ma a volte più informazioni abbiamo e più ci rendiamo conto che avremmo fatto meglio a seguire il nostro istinto. Un eccesso di informazioni può rivelarsi un problema in molti casi, dalla scelta della scuola per i nostri figli a quella del viaggio per le vacanze. Spesso in momenti come questi è meglio non ragionare troppo e lasciare che sia il nostro inconscio a decidere. Lo ha dimostrato uno studio condotto da Ap Dijksterhuis e dai suoi colleghi dell'università di Amsterdam. I ricercatori hanno sottoposto a un gruppo di studenti quattro modelli di auto e gli hanno chiesto di sceglierne una. Gli studenti dovevano decidere basandosi su quattro caratteristiche elementari, come il consumo di carburante e lo spazio, o su una lunga lista di dodici caratteristiche. Alcuni avevano a disposizione qualche minuto per valutare le alternative, mentre gli altri dovevano decidere istintivamente. Dijksterhuis ha notato che, quando dovevano scegliere sulla base di quattro caratteristiche, i soggetti selezionavano la macchina migliore se avevano più tempo per pensare. Davanti all'alternativa più complessa, invece, facevano la scelta migliore se non analizzavano coscientemente tutte le opzioni.

Ma prima di rinunciare a valutare tutti i pro e i contro, state attenti. Se la scelta che dovete fare è fortemente emotiva, l'istinto può ingannarvi. Durante il convegno dell'American association for the advancement of science dello scorso febbraio, Joseph Arvai, della Michigan state university di East Lansing, ha presentato uno studio in cui lui e Robyn Wilson, dell'Ohio state university di Columbus, hanno chiesto a un gruppo di

persone di valutare due rischi che si corrono comunemente nei parchi statunitensi: quello della criminalità e quello dei danni provocati dai cervi. Secondo la maggior parte delle persone, era più urgente intervenire contro la criminalità, anche se fa meno danni dei cervi. Arvai spiega questa scelta con le emozioni negative suscitate dalla criminalità: "Le reazioni emotive provocate da problemi come il terrorismo e la criminalità sono così forti che la maggior parte delle persone non tiene conto dei dati di fatto quando deve prendere una decisione".

### Tenete conto delle emozioni

**3** Probabilmente penserete che le emozioni sono nemiche di qualsiasi scelta, ma in realtà fanno parte integrante del processo decisionale. Le nostre emozioni più elementari si sono sviluppate per permetterci di prendere decisioni rapide e istintive quando la nostra sopravvivenza era in pericolo. La paura ci spinge a fuggire o a lottare, il disgusto a evitare di mangiare qualcosa. Ma il ruolo delle emozioni nel processo decisionale è molto più profondo di questi riflessi condizionati. Ogni volta che decidiamo qualcosa, si attiva il nostro sistema limbico, il centro emotivo del cervello. Il neurobiologo Antonio Da-

masio, dell'università della California meridionale a Los Angeles, ha studiato alcune persone che avevano subito una lesione nella regione emotiva del cervello. Damasio ha notato che erano paralizzate dall'indecisione. Lo studioso collega questo fenomeno al fatto che il nostro cervello immagazzina il ricordo emotivo delle scelte precedenti, che tornerà utile quando bisognerà prendere altre decisioni dello stesso tipo. Dal punto di vista neurobiologico, quindi, le emozioni sono una componente fondamentale di ogni scelta, ma dire che ci permettono di decidere sempre in modo ottimale è un'altra questione.

Se cerchiamo di prendere una decisione sotto l'influsso di un'emozione, le conseguenze possono essere molto gravi. Prendiamo, per esempio, la rabbia. Daniel Fessler e i suoi colleghi dell'università della California a Los Angeles hanno fatto rivivere un sentimento di rabbia a un gruppo di persone, facendogli raccontare in forma scritta un'esperienza che le aveva mandate su tutte le furie. Poi gli hanno chiesto di fare un gioco in cui si sono trovate davanti a una scelta semplice: accettare 15 dollari sicuri o giocare d'azzardo per ottenere una somma più alta ma correndo il rischio di non vincere niente. I ricercatori hanno



notato che gli uomini, ma non le donne, erano più disposti a rischiare se erano arrabbiati.

Durante un altro esperimento, Fessler e il suo collega Kevin Haley hanno osservato che chi è arrabbiato si dimostra meno generoso nel gioco dell'ultimatum, in cui una persona deve dividere una somma di denaro con un compagno, tenendo conto che, se la sua offerta venisse rifiutata, nessuno dei due riceverebbe niente.

Un terzo studio condotto da Nitika Garg, Jeffrey Inman e Vikas Mittal, dell'università di Chicago, ha dimostrato che i consumatori arrabbiati di solito scelgono la prima cosa che capita senza considerare altre alternative. Sembra quindi che la rabbia ci renda più pronti a rischiare, più egoisti e più impulsivi. Dal momento che le emozioni influiscono sul nostro modo di ragionare e sulle nostre motivazioni, forse sarebbe meglio non prendere decisioni importanti sotto il loro influsso.

Eppure, c'è un'emozione che sembra utile nelle scelte. Durante il loro studio, i ricercatori di Chicago hanno notato che le persone tristi consideravano con calma le varie alternative e alla fine facevano le scelte migliori. In effetti molti studi hanno dimostrato che le persone depresse hanno una visione più realistica del mondo. Gli psicologi hanno anche coniato un termine per definire questo fenomeno: realismo depressivo.

**Fate l'avvocato del diavolo**

**4** Avete mai discusso con qualcuno su un argomento delicato come l'immigrazione o la pena di morte, provando frustrazione perché l'altro portava solo prove a sostegno della sua tesi e ignorava tutte quelle contrarie? È l'onnipresente "tendenza alla conferma". Se avete dei dubbi, considerate il test delle carte di Wason. Ci sono quattro carte che hanno una lettera su un lato e un numero sull'altro. Sul lato visibile ci sono una d, una a, un 2 e un 5. Bisogna capire quali carte girare per stabilire se è vera o falsa questa affermazione: "Se da un lato c'è una d, dall'altro c'è un 5". Di solito il 75 per cento delle persone pensa che l'affermazione è vera quando volta le carte hanno sul lato visibile la d e il 5. Ma pensiamoci bene. L'affermazione dice che se c'è una d da una parte, dall'altra c'è un 5, ma non dice quale lettera dovrebbe esserci dietro il 5. Quindi girare la carta con il 5 è inutile. Invece di cercare la con-

ferma della teoria, è meglio tentare di confutarla. La scelta giusta è d (se dietro la d non c'è un 5, l'affermazione è falsa) e 2 (in questo caso l'affermazione è falsa se dall'altra parte c'è una d).

La tendenza alla conferma diventa un problema se siamo convinti di prendere una decisione valutando razionalmente tutte le alternative, mentre in realtà vogliamo giustificare una scelta che abbiamo già fatto. E le cose peggiorano quando pensiamo che solo il giudizio degli altri sia condizionato dalla tendenza alla conferma.

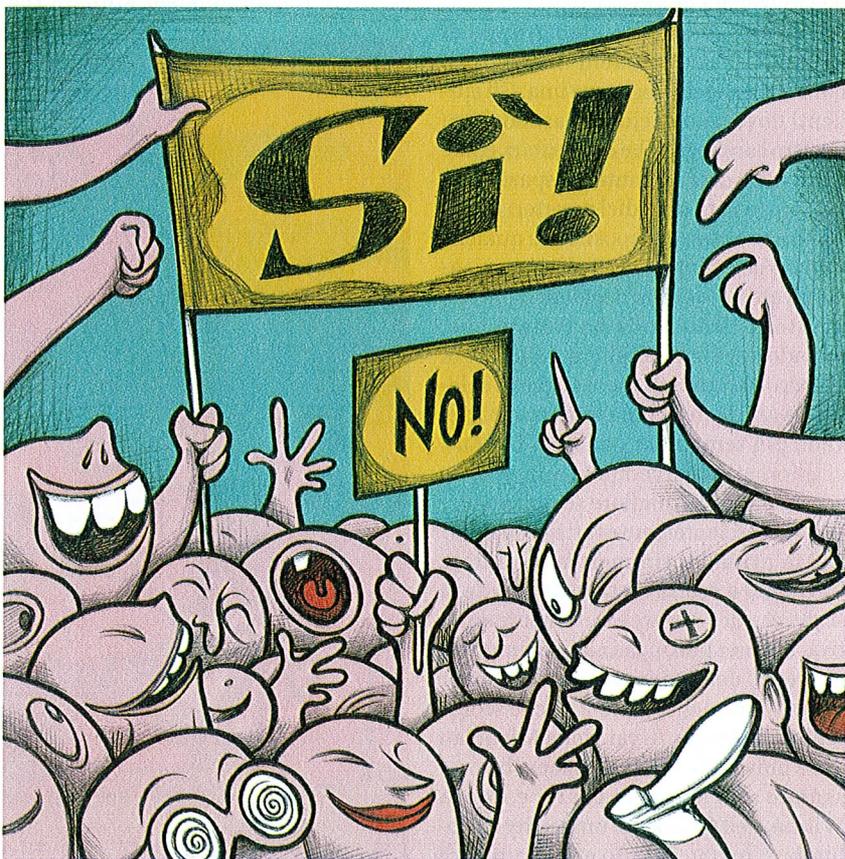
Se volete fare una buona scelta, non dovete attaccarvi ai dati favorevoli alla scelta che considerate migliore. Certo, provare a dimostrare che abbiamo torto è un procedimento doloroso e richiede molta autodisciplina. Forse dovremmo semplicemente essere meno dogmatici nelle nostre convinzioni e scegliere con un pizzico di umiltà in più.

**Non fatevi distrarre**

**5** Per prendere delle decisioni ed emettere dei giudizi abbiamo la strana e sconcertante abitudine di aggrapparci a cifre e fatti arbitrari o irrilevanti. Uno studio ha dimostrato l'esistenza di questo "effetto ancoraggio".

Kahneman e un suo collega, lo scomparso Amos Tversky, hanno chiesto a un gruppo di persone di far girare una "ruota della fortuna" con dei numeri che andavano da zero a cento e poi di ipotizzare quale fosse la percentuale dei paesi africani rappresentati alle Nazioni Unite. All'insaputa dei soggetti, la ruota era stata truccata in modo da fermarsi sul 10 o sul 65. Anche se questo non aveva niente a che vedere con il quesito successivo, il suo effetto sulle risposte era sorprendente. Chi vedeva il 10 sulla ruota tendeva a ipotizzare un 25 per cento di presenze africane all'Onu. Invece le risposte di quelli che vedevano il 65 si aggiravano intorno al 45 per cento. Sembrava che si fossero lasciati condizionare dalla ruota.

Di solito l'effetto ancoraggio interviene quando ci viene chiesto di prendere una decisione sulla base di informazioni molto limitate. Se abbiamo pochi elementi su cui basarci, spesso ci attacchiamo a informazioni irrilevanti e lasciamo che condizionino il nostro giudizio. "È molto difficile evitarlo", ammette lo psicologo Tom Gilovich, dell'università Cornell a Ithaca, New York. Una soluzione potrebbe essere quella di crearci delle ancore che bilancino l'effetto. Ma anche



qui ci sono dei problemi: "Non sappiamo quanto siamo stati influenzati dall'ancora, quindi è difficile compensare", spiega Gilovich.

### Non piangete sul latte versato

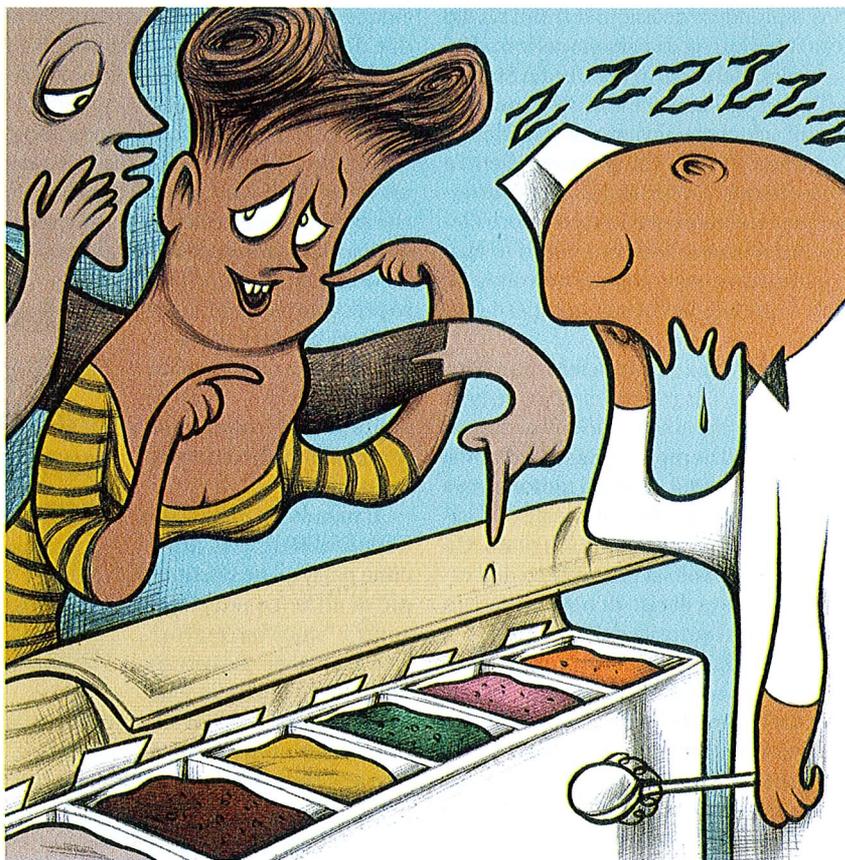
**6** Probabilmente questa situazione vi suonerà familiare. Siete in un ristorante costoso, il cibo è fantastico, ma avete mangiato tanto che cominciate a provare un po' di nausea. Sapete che non dovrete finire il dolce, ma vi sentite costretti a ripulire il piatto nonostante la nausea. Vi spinge a prendere questa decisione sbagliata la cosiddetta "illusione dei costi sommersi". Negli anni ottanta Hal Arkes e Catherine Blumer, dell'Ohio state university, chiesero ai loro studenti di immaginare di aver prenotato un fine settimana in montagna nel Michigan per cento dollari e poi di aver trovato un'offerta più conveniente per un posto migliore: 50 dollari per un weekend nel Wisconsin. Solo dopo aver pagato entrambi i viaggi, gli studenti scoprivano che erano previsti per lo stesso fine settimana. Cosa avrebbero fatto? La maggior parte di loro, invece del viaggio più bello, scelse a sorpresa quello più costoso, perché ormai lo aveva pagato. Il motivo di questo comportamento è che più investiamo in qualcosa, più ci sentiamo impegnati a farla.

Nessuno è immune dall'illusione dei costi sommersi. Negli anni settanta il governo francese e quello britannico continuarono a investire nel Concorde anche quando era ormai chiaro che non fosse economicamente giustificabile. Per evitare che i costi sommersi influiscano sulle vostre decisioni, ricordatevi sempre che il passato è passato. Nessuno di noi accetta volentieri le perdite, ma a volte è più saggio smettere di gettar via i propri soldi.

### Provate a cambiare punto di vista

**7** Immaginate che nella vostra città stia per scoppiare una malattia infettiva che, se non si interviene, ucciderà seicento persone. Per evitarlo potete scegliere il piano a, che salverà duecento persone, o il piano b, che ha una probabilità su tre di salvarle tutte e seicento, ma due su tre di non salvare nessuno. Quale scegliereste?

Ora considerate quest'altra situazione. La malattia è la stessa e anche il numero di vittime, ma questa volta con il piano a moriranno sicuramente quattrocento persone, mentre con il piano b



c'è una possibilità su tre che non muoia nessuno e due su tre che muoiano seicento persone.

Vi sarete accorti che le due situazioni non sono diverse e che in termini di probabilità il risultato è sempre lo stesso. Eppure la maggior parte delle persone sceglie istintivamente il piano a nella prima situazione e il piano b nella seconda. È un classico caso di "effetto contesto", in cui le scelte che facciamo sono irrazionalmente condizionate dal modo in cui ci vengono presentate le alternative. In particolare abbiamo una forte propensione per le alternative che sembrano assicurare un guadagno, e un'avversione altrettanto forte per quelle che prospettano una perdita. Per questo ci sembra preferibile il piano a nel primo caso e il piano b nel secondo.

Nel corso di uno studio pubblicato nel 2006, Benedetto De Martino e Ray Dolan, dell'University college di Londra, hanno usato la risonanza magnetica per sondare le reazioni del cervello all'effetto contesto. A ogni esperimento, i volontari ricevevano una somma, diciamo cinquanta sterline, e poi potevano scegliere tra una sicurezza, per esempio "tenderne trenta" o "perderne venti", e la possibilità di rischiare per ottenere in

media la stessa cifra. Quando l'opzione certa veniva presentata come un guadagno (tenderne trenta), solo il 43 per cento del campione sceglieva il rischio. Quando veniva presentata come una perdita (perderne venti), a rischiare era il 62 per cento. Tutti erano condizionati in questo senso, anche se alcuni lo erano più degli altri.

Le immagini dell'attività cerebrale hanno dimostrato che quando una persona subiva l'effetto contesto, c'era molta attività nell'amigdala, una zona del centro emotivo del cervello. De Martino ha osservato che le persone che hanno subito lesioni in quella regione cerebrale tendono a essere più impulsive. È stato inoltre dimostrato che l'esperienza e un più alto grado di istruzione possono in parte bilanciare quest'effetto, ma anche le persone che sono più propense a lasciarsi condizionare dall'effetto contesto possono usare un sistema semplice per evitarlo: esaminare le alternative da più punti di vista.

### Attenti alla pressione sociale

**8** Nessuno è immune dalle pressioni della società. Molti esperimenti hanno dimostrato che anche le persone più equilibrate possono lasciarsi convin-

cere a prendere decisioni terribili sia dai loro superiori sia da persone del loro stesso livello. Nel corso di uno studio Stanley Milgram, dell'università di Yale, convinse alcuni volontari a inviare scariche elettriche a una persona che si trovava dietro a uno schermo. Ovviamente era una finzione, ma i volontari non lo sapevano, e dietro insistenza di Milgram molti di loro continuarono ad aumentare il voltaggio fino a quando la vittima non perdeva i sensi.

Nel 1989 una simile deferenza all'autorità provocò la morte dei 47 passeggeri di un aereo che si schiantò sull'autostrada vicino all'aeroporto East Midlands, in Gran Bretagna. Uno dei motori aveva preso fuoco poco dopo il decollo e il capitano aveva spento quello sbagliato. Un assistente di volo si era accorto dell'errore, ma aveva deciso di non mettere in discussione l'autorità del capitano.

Come evitare l'influenza negativa della pressione sociale? Innanzitutto, se fate una scelta perché secondo voi è quello che vuole il vostro capo, ripensateci. Se fate parte di un gruppo o di una commissione, non date mai per scontato che il gruppo ne sappia più di voi. E se vi accorgete che sono tutti d'accordo, provate a fare il bastian contrario. Infine, guardatevi dalle situazioni in cui sentite di avere poca responsabilità individuale: in questi casi rischiate di fare scelte irresponsabili. La pressione sociale può influire in modo negativo sul vostro giudizio, ma ci sono dei casi in cui può essere sfruttata positivamente.

In un recente esperimento un gruppo di ricercatori guidato da Robert Cialdini, dell'Arizona state university di Tempe, ha studiato i modi per incoraggiare delle scelte più rispettose dell'ambiente. Ha messo nelle stanze di un albergo dei cartelli che invitavano gli ospiti a riutilizzare gli asciugamani per rispetto dell'ambiente, per le generazioni future o perché la maggior parte degli altri clienti lo faceva. La pressione sociale si è rivelata più efficace del 30 per cento rispetto alle altre motivazioni.

**Limitate le alternative**

**9** Probabilmente pensate che avere più opzioni sia meglio, ma riflettete su queste due scoperte: le persone a cui vengono offerte troppe alternative sugli investimenti per la vecchiaia spesso non investono; quasi tutti apprezzano di più un cioccolatino quando lo scelgono tra

cinque alternative e non fra trenta. Sono due delle scoperte fatte dalla psicologa Sheena Iyengar, della Columbia university di New York, che studia il "paradosso della scelta". Anche se molti pensano che sia meglio avere più scelte, spesso è vero esattamente il contrario. Il problema è che avere più scelte ha un prezzo: richiede una maggiore capacità di elaborazione delle informazioni, e l'intero processo può confonderci, farci perdere tempo o, nel peggiore dei casi, paralizzarci. Inoltre, avere più scelte fa anche aumentare le probabilità di commettere errori.

Il paradosso della scelta è applicabile a tutti, ma alcune persone ne risentono più di altre. Le più colpite sono i "massimizzatori", cioè le persone che cercano di ottenere il meglio valutando tutte le possibili alternative prima di prendere una decisione. I "realisti", cioè quelli che tendono ad accontentarsi della prima cosa in sintonia con le loro esigenze, soffrono meno. "Se state cercando qualcosa che vada 'abbastanza bene', la tensione è minore e il compito di scegliere in un mare di alternative diventa più gestibile", spiega Barry Schwartz, uno psicologo dello Swarthmore college, in Pennsylvania.

Il ricercatore ha studiato le diverse strategie dei massimizzatori e dei realisti tra gli studenti che si presentavano sul mercato del lavoro dopo il college. Schwartz ha notato che alla fine gli ottimizzatori trovavano un lavoro con un salario iniziale medio più alto di quello dei realisti, ma in realtà erano meno soddisfatti. "Dai test psicologici è risultato che si sentivano depressi, frustrati e ansiosi", racconta Schwartz.

**Lasciate scegliere qualcun altro**

**10** In genere pensiamo che sia sempre meglio controllare la situazione piuttosto che permettere agli altri di scegliere per noi. Eppure il processo decisionale in sé ci lascia a volte insoddisfatti, qualunque sia il risultato di una scelta. In questi casi, forse, sarebbe meglio rinunciare al controllo.

Nel 2006 Simona Botti, della Cornell university, e Ann McGill, dell'università di Chicago, hanno pubblicato i risultati di una serie di esperimenti che cercavano di

confermare questa ipotesi. Le due ricercatrici hanno dato a un gruppo di volontari un elenco di quattro oggetti, ciascuno definito da quattro aggettivi, e gli hanno chiesto di sceglierne uno. La scelta poteva riguardare cose piacevoli, per esempio vari tipi di caffè e di cioccolato, o cose sgradevoli, per esempio dei cattivi odori. Poi i volontari dovevano riempire dei

questionari in cui valutavano il loro livello di soddisfazione per il risultato e indicavano come si erano sentiti mentre prendevano la decisione.

Com'era prevedibile, le persone che dovevano scegliere tra alternative piacevoli erano generalmente soddisfatte e convinte di aver preso una buona decisione. Mentre le persone che avevano dovuto scegliere tra le cose spiacevoli erano

molto più insoddisfatte, non erano convinte della loro decisione e se la prendevano con se stesse per aver scelto qualcosa di sgradevole. Non aveva importanza se quello era il male minore, erano comunque insoddisfatte. Avrebbero preferito non scegliere affatto.

In un esperimento simile, invece, i volontari dovevano scegliere senza avere a disposizione nessuna informazione. Questa volta risultavano tutti meno soddisfatti rispetto all'altra prova. Il motivo, spiegano i ricercatori, è che i volontari non riuscivano a capire se avevano fatto una buona scelta ed erano condizionati dal rischio di non scegliere l'alternativa migliore. Perfino con qualche informazione a disposizione - anche se non abbastanza per sentirsi responsabili del risultato - erano più soddisfatti se qualcun altro sceglieva per loro.

Botti è convinta che questa scoperta possa avere implicazioni più ampie su tutte le decisioni banali o spiacevoli. Provate, per esempio, a lasciare che sia qualcun altro a scegliere il vino al ristorante o che sia il caso a decidere i numeri del vostro biglietto della lotteria. Probabilmente siamo più contenti anche di lasciare alcune decisioni allo stato o a uno specialista. Secondo le ultime ricerche della Botti, molte persone preferiscono che sia un medico a decidere come devono essere curate. "C'è gente che è fissata di dover scegliere a tutti i costi, convinta che sarà più felice", spiega la ricercatrice. "Ma a volte non è così". ■ *bt*

**Se fate parte di un gruppo o di una commissione, non date per scontato che il gruppo ne sappia di più**

