

IMAGE THEORY

UN APPROCCIO AL DECISION MAKING

Fortunato Mior

A

Il modello decisionale dell' Image Theory è riconosciuta la primogenitura tra quelli con un'impostazione prettamente psicologica. A distanza di vent'anni dalla sua elaborazione il modello continua ad attrarre l'interesse degli studiosi e a ricevere conferme. Per quanto la Image Theory sia stata utilizzata anche nei processi decisionali dei sistemi organizzativi, il suo uso nei contesti della consulenza orientativa è tra i più appropriati

I MODELLI DECISIONALI

Marta è una giovane che crede profondamente nel matrimonio e nella famiglia e, desiderando di sposarsi, si rivolge ad un'agenzia matrimoniale, dove sa di poter consultare un book con molte proposte dove poter cercare di raggiungere il suo obiettivo confrontando e soppesando dati ed informazioni per lei significativi.

Anche Mirta è una giovane ragazza che crede profondamente nel matrimonio e nella famiglia e volendosi anche lei sposare decide di aumentare la frequentazione di luoghi d'incontro come le sale da ballo o le compagnie di amici in modo da poter conoscere più persone e poter incontrare l'uomo che più corrisponde al suo ideale.

Questi due esempi, scarni e descritti poco romanticamente, mettono, comunque, in evidenza due criteri decisionali distinti e che si possono ascrivere l'uno ad un modello di decisione "razionale" (normativo o comportamentale, vedi oltre) e l'altro ad uno "naturale".

Il modo di cercare e di scegliere delle due ragazze è assai diverso: nel primo caso prevale l'analisi dei dati e il mettere a confronto il maggiore numero di opzioni di scelta (persone) per individuare la scelta più vicina a quella ottimale. Nell'altro caso un'opzione è adottata qualora soddisfi un'idea di partenza, teoricamente anche dopo aver "conosciuto" una sola persona.

A voler essere più precisi in merito ai modelli decisionali, allo stato attuale delle conoscenze le teorie della decision making sono raggruppabili in tre macro modelli diversi tra loro per quanto concerne:

- a) il meccanismo decisionale impiegato
- b) i criteri per la scelta
- c) la dipendenza dal contesto
- d) il peso dell'esperienza passata del decisore
- e) lo spazio per la soggettività.

Questi tre modelli solitamente sono definiti con i termini di *normativo, comportamentale e naturalistico*.

Il *modello normativo* è un approccio al decision making di tipo logico-matematico e la scelta che il decisore opera avviene all'insegna della massima "utilità attesa". Il decisore in questione è paragonabile a un calcolatore elettronico dalle capacità mnemoniche e di calcolo piuttosto ragguardevoli.¹

Il *modello comportamentale* (o anche prescrittivo) nasce da un confronto tra il modello logico matematico e i reali comportamenti del decisore.² Le osservazioni fatte da Simon, sui "limiti cognitivi" dell'uomo nell'affrontare la decisione (es. di memoria, di abilità computazionale) e sulla incompletezza o mancanza di informazioni altrimenti necessarie, evidenziano come le decisioni siano determinate all'interno di questi due limiti.



Il confronto tra il modello normativo e il reale operare del decisore ha messo in evidenza come questi incorra in molti errori e tenda ad utilizzare nella decisione delle scorciatoie, delle semplificazioni, note con il termine di *euristiche*.³

Il modello comportamentale ha anche favorito il sorgere di una pratica *prescrittiva* tesa a migliorare le competenze del decisore: i famosi *n* passi da seguire. E, tuttavia, se "l'educazione alla scelta" da una parte sembra migliorare le competenze del decisore, dall'altra lo standard che i modelli logico-matematici impongono, confliggono apertamente con i limiti messi in luce da Simon.

I *modelli naturalistici* rompono con la tradizione "razionalistica" rinunciando, sia al criterio valutativo della decisione in termini di scelta razionale o meno, sia alla sottostante impostazione di tipo logico,

ritenuta inadeguata a rappresentare i problemi decisionali di tutti i giorni, che per loro natura sono mal definiti. Infine, mentre le teorie tradizionali sulla decisione focalizzano le modalità di scelta sul processo logico quelle naturalistiche mettono in evidenza l'aspetto dinamico della scelta.

- **La image theory** (IT) messa a punto dagli psicologi Lee Roy Beach e Terence Mitchell a partire dalla seconda metà degli anni ottanta si basa sull'idea che il decisore rappresenta la propria conoscenza sotto forma di "schemi mentali" o immagini e che la scelta non si pone come obiettivo esclusivo di essere razionale tenendo in considerazione anche le valenze affettive.

Nella teoria dell'immagine il decisore si serve di quattro immagini principali:



Umberto Candoni, *Pieria, casa del popolo*, 1964



Giovanni Nogaro,
Vinaio, Carnia,
1965

- **Immagine di valore** (o anche self-image) consiste di valori, norme morali, credenze e più in generale di **principi** che guidano la scelta degli obiettivi;
- **Immagine di traiettoria** è l'immagine del futuro desiderato, degli scopi e degli obiettivi da raggiungere concreti od astratti, intermedi o definitivi, data la propria *immagine di valore*;
- **Immagine di azione** è relativa ai piani di azione adottabili per il raggiungimento degli obiettivi prescelti: sono cioè azioni concrete e tattiche finalizzate a ridurre le "distanze" tra lo scopo assunto e il suo raggiungimento;
- **Immagine di proiezione** rappresenta infine l'aspettativa che il soggetto ha sul futuro, nell'even-

tualità in cui decida di applicare un particolare piano o perseveri nell'adozione dei suoi comportamenti correnti.

È bene precisare che nella letteratura relativa alla teoria in questione, le ultime due immagini si possono trovare accorpate in un'unica denominata **immagine di strategia**.

Pur essendo le quattro *immagini* tutte importanti va detto che l'*immagine di valore* è fondamentale sia nel determinare l'*immagine di traiettoria* sia l'*immagine di azione*.

L'immagine di valore, vale a dire quanto contenuto nei *principi*, determina gli obiettivi e gli scopi da raggiungere, definendo, quindi, gli elementi dell'immagine traiettoria.

Parimenti, l'*immagine di valore* de-



termina *l'immagine di azione*, cioè il tipo di azioni possibili (più o meno legali, rischiose, costose, impegnative, ecc.) per raggiungere lo scopo definito nell'immagine traiettoria.

L'immagine di proiezione svolge, invece, la funzione di valutazione anticipata dei risultati degli obiettivi prefissati e di monitoraggio del piano di realizzazione e di avvicinamento agli stessi.

La figura 1 rappresenta le relazioni tra le quattro immagini.

non evidenziano consistenti interessi se non una leggera prevalenza per gli studi scientifici, cui, però, Carlo attribuisce una certa importanza.

Carlo, infine, sceglie di frequentare un liceo scientifico, il più prestigioso della città, decidendo di fare alla fine delle scuole superiori la scelta dell'indirizzo universitario.

Come si può notare Carlo non ha alcuna idea riguardo alla professione futura e nemmeno si cimenta per scoprirlo: egli non prende in

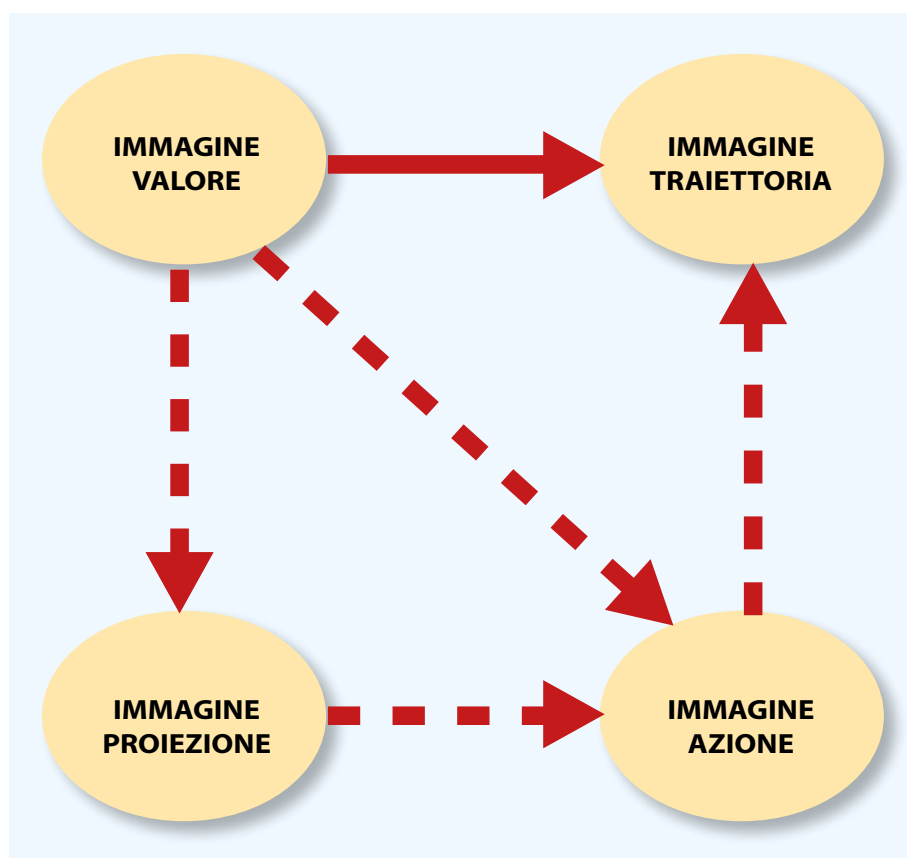


Figura 1: Rappresentazione delle relazioni tra le quattro immagini

Ancora un esempio: *Carlo è uno studente che va bene a scuola, con buon profitto in tutte le materie. A Carlo non dispiace studiare ed essendoci in famiglia parecchi laureati sente il dovere di "omologarsi" a questa realtà. Tuttavia, non ha le idee chiare sulla professione che in futuro vorrebbe fare. E anche le prove fatte a scuola per valutare gli interessi professionali*

considerazione nessuna professione, e tanto meno opera confronti e valutazioni. La sua immagine di valore non è in grado di elaborare un'immagine traiettoria ben definita e di individuare con precisione la sua professione.

Tuttavia la sua immagine di valore ha sufficienti *principi* (buona motivazione scolastica, vincolo

all'emulazione familiare, una certa preferenza per gli studi scientifici) da permettergli di prendere una decisione che non vive come un rinvio ma come una meta intermedia, una prima tappa di un percorso più lungo. Inoltre, la sua immagine valore ha sufficienti elementi per dargli delle indicazioni sulla immagine di azione: quella di frequentare un istituto prestigioso e quindi impegnativo. Si può ben notare, in definitiva, che è l'aspetto dinamico della scelta a renderla tale e dotata di senso. Se non cogliamo l'aspetto progettuale, la scelta di Carlo rischia di apparire se non irragionevole almeno avventata e poco meditata.

Oltre alle quattro immagini la teoria dell'immagine introduce altri concetti basilari come: *la decisione di adozione e la decisione di progresso*.

- **La decisione di adozione** riguarda l'adozione o meno, l'accettazione o il rifiuto, di uno dei costituenti dell'immagine: riguarda cioè l'adozione di potenziali nuovi principi, oppure scopi (ad esempio opzioni di scelta) o piani.

Un nuovo *candidato* (in genere si preferisce questo termine a opzione perché non necessariamente si deve scegliere tra opzioni) principio, scopo o piano può divenire parte di un'immagine se risulta compatibile con l'immagine esistente. Altrimenti, qualora la compatibilità con gli elementi già presenti superi una soglia soggettiva di rigetto, è rifiutato.

Degli esempi possono rendere meglio il concetto. È possibile prendere in considerazione, *adottare*, un nuovo prodotto commerciale se risulta, quanto a bontà e a costo contenuto, pari ad altri prodotti già acquistati, qualora valga il principio *"preferisco acquistare prodotti con un buon rapporto qualità/prezzo"*. Se, invece, si è guidati dalla regola *"è meglio spendere qualcosa di più, ma avere buoni prodotti"* altri sono i

prodotti compatibili e che possono essere *adottati*.

Si noti che entrambi questi due principi possono coesistere in una singola persona, ad esempio il primo può riferirsi a detersivi, il secondo a capi di abbigliamento.

La valutazione di compatibilità (*compatibility test*) svolge, quindi, una funzione importante nella teoria dell'immagine. Con il test di compatibilità, ad esempio, sono valutate quante violazioni presenta un'opzione rispetto alle immagini esistenti. Le violazioni possono essere contraddizioni, incongruenze e più in generale interferenze con elementi già inclusi nelle immagini⁴.

Nell'ambito del test di compatibilità è stato importante comprendere come si comporta il decisore in assenza o in mancanza di informazioni complete circa le caratteristiche di un candidato.

Le ricerche sembrano mettere in luce che il decisore tende a considerare alla stregua di una violazione la mancanza di informazioni e "mezza" violazione le informazioni parziali. La scarsità di informazioni riguardo un candidato aumenta, quindi, la probabilità di rifiuto del candidato (e il detto *niente si compera a scatola chiusa*, sembra, quindi, essere più che un detto).

Un ultimo dato molto importante: il test di compatibilità ha il compito di operare una selezione o uno *screening* dei candidati ma non la scelta finale, che peraltro nella Image Theory sottende processi diversi. Se più di un candidato supera lo screening del test di compatibilità, allora la selezione procede con una valutazione (*test profitability*) mirante ad accertare quale candidato sia più promettente nel dare i massimi vantaggi. In questa seconda fase il decisore attiva modalità e criteri decisionali propri dei modelli decisionali "razionali", adottando anche regole *compensatorie* (ritornando agli esempi d'inizio articolo, anche Mirta



potrebbe trovarsi a usare criteri di analisi e confronto simili a quelli di Marta se "in una sola sera si innamorasse di più d'una persona")⁵.

- **La decisione di progresso** fa riferimento alla valutazione di compatibilità tra gli obiettivi dell'immagine traiettoria e l'immagine di proiezione nel corso di attuazione dei piani contenuti nell'immagine dell'azione. Se il piano d'azione che il decisore attua sta dando i risultati preventivati allora il piano d'azione è mantenuto attivo. Altrimenti se così non fosse s'imporrebbe la revisione del progetto originario o addirittura il rifiuto se l'immagine della traiettoria è riconosciuta poco compatibile con l'immagine del progetto originario. (Figura 2)

- **Le caratteristiche del decisore** che la teoria dell'immagine presuppone sono quelle di un soggetto messo nelle condizioni di:

- avere un sistema di credenze e valori organizzato ed elaborato nel tempo come prodotto della sua storia personale, da intendersi dinamico e soggetto al cambiamento;
- utilizzare modalità cognitive come quelle immaginative (costruire scenari che lo riguardano) almeno quanto quelle razionali;
- avere aspettative ragionevoli circa il proprio futuro ma anche sogni e desideri riguardo alla propria vita;
- sapere che se stesso può cambiare nel tempo;

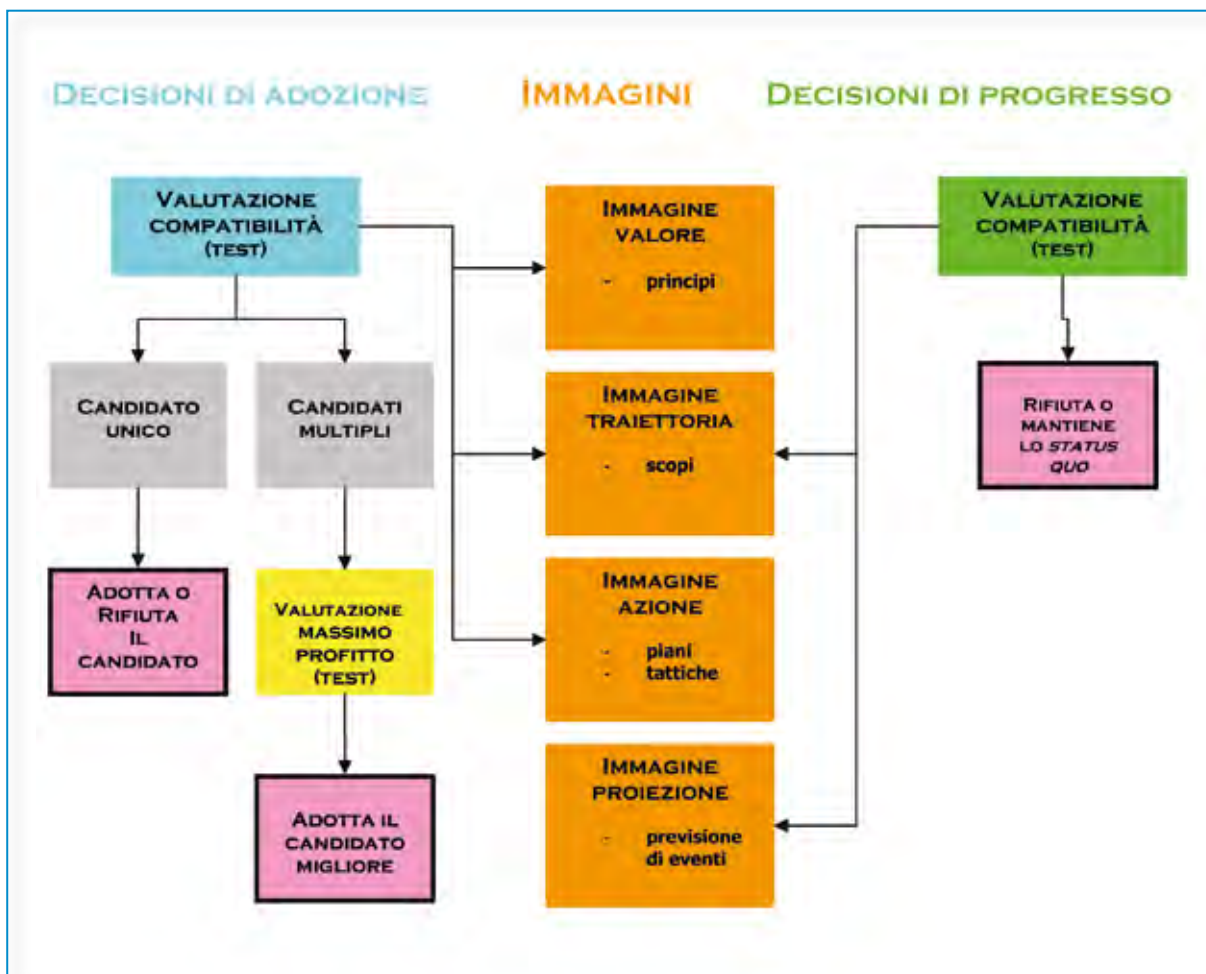


Figura 2: Rappresentazione grafica della teoria dell'immagine

- prendere decisioni all'interno di una "storia", con emozioni e dispositivi affettivi inclusi, piuttosto che all'interno di una lista di dati e informazioni;
- cercare di evitare conflitti e di comportarsi in coerenza con i propri principi.

- **Le difficoltà del decisore**, nella teoria dell'immagine, principalmente si verificano quando:

- i valori sono insufficienti o mal definiti (immagine di valore);
- gli obiettivi di fondo sono poco chiari (immagine traiettoria);
- si riscontra una scarsa pianificazione e strategia di esecuzione (immagine di azione);
- le immagini sono in conflitto tra loro e il processo decisionale può subire un rallentamento anche considerevole;
- le informazioni sui candidati sono scarse o mancanti. Infine, problemi possono sorgere durante la realizzazione delle scelte adottate, a causa di inefficaci valutazioni (inadeguato monitoraggio) sullo stato di avvicinamento agli obiettivi.

È probabile, tuttavia, che la teoria dell'immagine (e simili) abbia incontrato alcuni *pregiudizi* come:

- una presunta maggiore scientificità dei modelli normativi, data anche la mole di ricerche che questi presentano;
- il presupposto che è vero un modello o l'altro quando, invece, i *modelli normativi* sono utili nelle condizione dove è possibile quantificare con precisione (un software per giocare a scacchi come il protocollo per decidere quali operazioni mediche attuare), mentre i *modelli naturalistici* sembrano più utili per *dialogare* con la persona;
- il modello prevalente cognitivo-comportamentale, centrato sul costruito di deficit/potenziamento delle abilità, può aver focalizzato l'attenzione sulle competenze del decisore, piuttosto che adottare modelli decisionali meno rigidi.

Fortunato Mior

Psicologo
C.O.R.
Pordenone

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Non è facile valutare quanto in Italia la teoria dell'immagine e più in generale l'approccio naturalistico nel *decision making* sia stato preso in considerazione.

Nelle attività di *counselling* e nell'orientamento ci sembra un approccio particolarmente adatto per esplorare i processi decisionali messi in atto dal decisore e per l'attività di sostegno nella pianificazione e progettazione, tenendo in considerazione gli aspetti valoriali e affettivi della persona.



NOTE

1 La teoria della *utilità attesa* ne è un esempio. Essa afferma che se l'individuo rispetta i principi di razionalità tenderà a scegliere l'opzione che offre la massima utilità attesa, cioè l'interesse o il valore soggettivo atteso dagli esiti della scelta.

2 La teoria del *prospetto* ne è un esempio. La teoria del prospetto tiene conto di come le persone violano sistematicamente i principi della razionalità. Questa teoria si basa sull'idea che gli individui interpretino e valutino le prospettive o opzioni proposte. essa pone l'accento su due importanti fenomeni: il *framing* cioè l'effetto del contesto in cui il soggetto si trova ad operare e *l'avversione alle perdite* dove per la maggior parte degli individui la motivazione ad evitare un danno è superiore alla motivazione a realizzare un guadagno. In definitiva il comportamento di scelta dipenderebbe dal modo con cui gli individui interpretano ed organizzano il problema decisionale.

3 Alcune euristiche individuate sono: l'euristica della disponibilità, della rappresentatività, dell'ancoraggio e dell'accomodamento.

4 La compatibilità è stata formalizzata (ma niente di paragonabile con i modelli logico-matematici), configurandosi come una funzione decrescente della somma ponderata delle violazioni presenti nel candidato, dove i pesi applicati alle violazioni stabiliscono la diversa rilevanza per il decisore. Ecco la formula:

$$I = \sum_{t=1}^n \sum_{c=1}^n Wc Vtc; tc = \begin{matrix} -1 \\ 0 \end{matrix}$$

dove il livello di compatibilità *I* è nullo in assenza di violazioni e decresce in funzione del loro aumento; *t* è una caratteristica dell'elemento candidato che il decisore considera rilevante ai fini della scelta; *c* è un aspetto

proprio delle immagini che il decisore desidererebbe preservare; *Vtc* è la violazione che l'elemento *t* causa alla caratteristica *c* e assume valore -1 se la violazione sussiste, 0 se è assente; *Wc* è un peso che misura l'influenza della violazione di *c* sulla scelta. Il livello di compatibilità può variare, quindi, tra un massimo di 0 e un minimo di $-mn$, dove *m* è il numero di aspetti delle immagini esistenti che il decisore considera importanti, mentre *n* indica quante qualità del candidato egli reputi caratterizzanti. Così, se un allenatore di calcio è convinto che un centravanti può essere preso in considerazione se possiede, ipotizziamo con pari rilevanza, le caratteristiche "essere alto", "colpire bene di testa", "abile a smarcarsi" e "agile", otterrà valore 0 qualora individui calciatori con tutte e quattro le caratteristiche e -16 per i calciatori senza nessuna caratteristica.

5 Nelle strategie compensatorie un individuo sceglie l'alternativa che presenta un attributo apprezzato a un livello tale da *compensare* la rinuncia a considerare altri attributi che potrebbero essere desiderabili per l'individuo stesso. Le strategie compensatorie richiedono un giudizio quantitativo sulle opzioni di scelta.

BIBLIOGRAFIA

Beach, L. R. (a cura di), *Image theory: Theoretical and Empirical Foundations*, Erlbaum, Mahwah (N.J.), 1998.

Beach, L. R., *Image theory: Decision making in personal and organizational contexts*, Chichester, England: Wiley, 1990.

Beach, L. R. & Mitchell, T. R., *Image theory: Principles, goals, and plans in decision making*, *Acta Psychologica*, 66, 201-220, 1987.

Patalano R., *La mente economica*, Editori Laterza, Bari, 2005.

Rumiati R., *Giudizio e decisione*, Il Mulino, Bologna, 1990.