

ERRORI COGNITIVI E ARBITRATO

A CURA DI
STEFANO AZZALI, UMBERTO MORERA
E GIACOMO ROJAS ELGUETA

PREFAZIONE DI
ANDREA ZOPPINI

SOCIETÀ EDITRICE IL MULINO

I lettori che desiderano informarsi sui libri e sull'insieme delle attività della Società editrice il Mulino possono consultare il sito Internet:
www.mulino.it

ISBN 978-88-15-00000-0

Copyright © 2018 by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere fotocopiata, riprodotta, archiviata, memorizzata o trasmessa in qualsiasi forma o mezzo – elettronico, meccanico, reprografico, digitale – se non nei termini previsti dalla legge che tutela il Diritto d'Autore. Per altre informazioni si veda il sito **www.mulino.it/edizioni/fotocopie**

Redazione e produzione: Edimill srl - www.edimill.it

PATRIZIA CATELLANI

PREVEDIBILITÀ, NESSI CAUSALI
E ATTRIBUZIONE DI RESPONSABILITÀ:
LE INCONSCIE DIFFICOLTÀ DEL GIUDICARE
COL «SENNO DI POI»

1. *Premessa*

Ragionare su eventi passati per decidere su questioni di rilevanza legale coinvolge una serie di processi cognitivi, emotivi e motivazionali che in certe condizioni possono migliorare la qualità della nostra decisione, mentre in altre possono indurci in distorsioni o addirittura in errori di giudizio. Il «senno di poi» è una di queste distorsioni, e consiste nella tendenza a sovrastimare la prevedibilità dell'esito di un evento dopo che questo si è verificato. Utilizzare il senno di poi nel ragionamento su un caso giudiziale può significare alterare la nostra percezione non solo della prevedibilità di un danno, ma anche dei nessi causali e delle responsabilità coinvolte, con probabili conseguenze sulla decisione finale.

In questo scritto ci occuperemo di questo. Vedremo anzitutto come il senno di poi si manifesta e quali sono le sue origini, soffermandoci sui fattori cognitivi e motivazionali soggiacenti a un'elaborazione euristica delle informazioni che può includere anche il senno di poi. Quindi, poiché alle valutazioni di prevedibilità di un evento spesso si accompagnano valutazioni relative a nessi causali e di responsabilità, ci soffermeremo su queste. Metteremo in evidenza alcune condizioni che ci inducono, a volte erroneamente, ad attribuire più importanza ad alcune cause di un evento piuttosto che ad altre, oppure a sovrastimare la responsabilità di determinati attori dell'evento rispetto ad altri. Ci chiederemo infine se e come sia possibile ridurre la tendenza a incorrere nel senno di poi e nelle distorsioni correlate, attraverso l'adozione di strategie che prevedono lo sviluppo di abilità metacognitive e il ricorso a un'elaborazione più approfondita delle informazioni quando questa

risulti opportuna. Concluderemo argomentando su come il nostro bisogno di controllo sulla realtà giochi un ruolo importante sia nell'insorgere del senno di poi sia nella possibilità di ridurlo.

2. *Modo di operare del senno di poi*

Per farci una prima idea di come il senno di poi possa intervenire a modificare la nostra percezione di un evento negativo partiamo da uno scenario immaginario. Un ragazzo, Giovanni, invita a ballare in discoteca una ragazza conosciuta da poco, Lucia. Durante la serata i due ragazzi, oltre a ballare, parlano di tante cose e bevono qualche bicchiere insieme. In tarda serata, Giovanni offre a Lucia di riaccompagnarla a casa in macchina e durante il tragitto le chiede se prima di rientrare le va di fermarsi da lui per un ultimo bicchiere. Lucia, pur essendo stanca, accetta di fare una sosta a casa di Giovanni.

Ora supponiamo di chiedere a diverse persone di leggere la descrizione di uno scenario come questo, arricchita da una serie di dettagli sui due protagonisti e su come si è svolta la serata. Questo è quello che ha fatto la ricercatrice Linda Carli¹, presentando a due gruppi diversi di persone due versioni leggermente diverse dello scenario. Nella *prima versione* il testo terminava con la frase su Lucia che aveva accettato di fermarsi a casa di Giovanni. Nella *seconda versione* invece alla fine del testo si diceva anche che, una volta arrivati a casa di Giovanni, lui l'aveva violentata. A distanza di una settimana, la ricercatrice ha ricontattato tutte le persone che avevano letto la vicenda, nell'una o nell'altra versione, e ha chiesto loro di rievocarla nel modo più dettagliato possibile. Le persone dovevano scegliere, all'interno di una lunga lista, tutte le azioni e le circostanze che secondo loro erano presenti nel testo che avevano letto. Nella lista, tuttavia, non

¹ V. L.L. Carli, *Cognitive Reconstruction, Hindsight, and Reactions to Victims and Perpetrators*, in «Personality and Social Psychology Bulletin», 25, 1999, pp. 966-979.

vi erano solo azioni e circostanze che effettivamente erano presenti nel testo, ma anche altre che (secondo i risultati di diverse ricerche) vengono spesso percepite come «tipiche» di un episodio di stupro: ad esempio il fatto che la ragazza fosse vestita in modo provocante o il fatto che il ragazzo avesse fatto un complimento piuttosto esplicito alla ragazza.

Cosa ricordano le persone? Chi ha letto la versione dello scenario che si conclude con lo stupro include più frequentemente dettagli non presenti nel testo letto, ma tipici di un episodio di stupro; questa tendenza invece non si osserva nel caso di chi ha letto la versione dello scenario che termina senza riferimento allo stupro. Dunque, sapere che la vicenda si è conclusa con lo stupro della ragazza ha influenzato il ricordo di quanto è avvenuto prima, nel senso che nel ricordo le persone hanno in qualche misura «aggiustato» la vicenda da loro letta, in modo da avvicinarla al tipo di vicenda che «tipicamente» si potrebbe concludere con uno stupro. Quindi, i risultati di questa ricerca suggeriscono che essere a conoscenza dell'esito di un evento influenza il ricordo di ciò che ha preceduto l'esito stesso.

Oltre a proporre il compito di ricordo, Carli² ha chiesto alle persone che hanno letto le due versioni della storia di valutare quanto fosse prevedibile fin dall'inizio che il ragazzo avrebbe stuprato la ragazza, o viceversa che non succedesse niente, oppure ancora quanto fosse prevedibile che il ragazzo chiedesse in seguito alla ragazza di sposarlo. Il risultato è stato che le persone sono più orientate a dire che lo stupro era prevedibile quando hanno letto la versione della vicenda in cui viene proposto lo stupro come esito, piuttosto che quando hanno letto la versione della vicenda in cui questo esito non viene proposto, e che tuttavia per il resto è uguale all'altra. Infine, Carli ha chiesto alle persone che hanno letto l'una o l'altra versione della storia di descrivere Lucia e di dare un giudizio su di lei. In questo caso, il risultato è stato che chi ha letto la versione dello scenario che termina con lo stupro di Lucia tende a descrivere e a valutare Lucia in modo più negativo

² *Ibid.*

rispetto a chi ha letto la versione dello scenario che non si conclude con lo stupro.

La ricerca di Carli ha dunque mostrato la presenza di almeno tre possibili «errori» cognitivi legati al fatto di conoscere (anziché non conoscere) l'esito di un evento negativo: una distorsione nel ricordo dell'evento tendente a renderlo coerente con l'esito, un'aumentata tendenza a ritenere che l'esito fosse prevedibile e una valutazione di uno dei protagonisti dell'evento anch'essa influenzata dall'esito. Cerchiamo allora di capire perché tutto questo avviene, quali sono le origini della tendenza a sovrastimare la prevedibilità di un esito e quali le conseguenze in termini di spiegazione causale e attribuzione di responsabilità. Infine come è possibile cercare di diminuire questi effetti per ridurre la possibilità che ci inducano a commettere errori nel processo decisionale.

3. *Origini del senno di poi*

Il senno di poi è la *sovrastima retrospettiva della prevedibilità dell'esito di un evento*³. Una volta che un evento si è verificato e sappiamo come si è concluso siamo più orientati a ritenere che quella conclusione fosse prevedibile. Questa tendenza sistematica nel nostro processo di valutazione di eventi passati è stata osservata in diversi ambiti, dallo sport alla politica, dalle vicende della vita quotidiana alle decisioni professionali, incluse quelle relative all'ambito legale⁴. Diverse sono anche le metodologie adottate dai ricercatori che si sono proposti di misurare la presenza di questa tendenza sistematica. Una metodologia⁵ adottata di

³ Cfr. B. Fischhoff, *Hindsight ≠ Foresight: The Effect of Outcome Knowledge on Judgment Under Uncertainty*, in «Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance», 1, 1975, pp. 288-299.

⁴ Cfr. R.L. Guilbault, F.B. Bryant, J.H. Brockway e E. J. Posavac, *A Meta-Analysis of Research on Hindsight Bias*, in «Basic and Applied Social Psychology», 26, 2004, 103-117.

⁵ V.B. Fischhoff e R. Beyth, «*I Knew it Would Happen*»: *Remembered Probabilities of Once-Future Things*, in «Organizational Behavior and Human Performance», 13, 1975, pp. 1-16.

frequente consiste nel chiedere a un campione di persone di valutare la probabilità di un certo esito sia prima sia dopo che questo si è verificato. Si osserva così che la probabilità valutata *ex post* è spesso più elevata di quella valutata *ex ante*. In altri casi⁶ invece, come nell'esempio che abbiamo visto sopra, i ricercatori chiedono a un gruppo di persone di valutare la prevedibilità di un esito senza che questo sia noto, mentre a un altro gruppo di persone chiedono di fare lo stesso, ma solo dopo aver reso loro noto l'esito. Si scopre così che la prevedibilità viene valutata come più elevata nel secondo caso che nel primo.

I fattori che sono all'origine del senno di poi sono sia di natura motivazionale sia di natura cognitiva. Da un punto di vista motivazionale il senno di poi è riconducibile anzitutto alla nostra *ricerca di padronanza*⁷. In tutti noi esiste un bisogno di controllo e di padronanza sulla realtà, anche se naturalmente le differenze individuali non mancano, e in alcune persone questo bisogno può essere più forte che in altre. Anche le circostanze nelle quali ci veniamo a trovare giocano un ruolo nell'accentuare o viceversa ridurre il nostro bisogno di padronanza, nel senso che quando per vari motivi (ad es. esistenziali o lavorativi) abbiamo una percezione di elevata incertezza siamo più portati a cercare di ristabilire un controllo, e quindi una padronanza sulla realtà. Aumentare a posteriori la prevedibilità dell'esito di un evento è appunto uno dei modi attraverso i quali possiamo aumentare la nostra percezione che la realtà, perfino quella passata, possa essere controllata. Se pensiamo che un evento, in particolare un evento negativo, potesse essere facilmente previsto, questo ci induce a pensare che un evento simile potrebbe essere previsto, e quindi evitato, anche in futuro⁸. Il senno di poi è

⁶ V.R. Hertwig, G. Gigerenzer e U. Hoffrage, *The Reiteration Effect in Hindsight Bias*, in «Psychological Review», 104, 1997, pp. 194-202.

⁷ Cfr. L.E. Stevens e S.T. Fiske, *Motivation and Cognition in Social Life: A Social Survival Perspective*, in «Social Cognition», 13, 1995, pp. 189-214.

⁸ Cfr. H. Blank e S. Nestler, *Perceiving Events as Both Inevitable and Unforeseeable in Hindsight: The Leipzig Candidacy for the Olympics*, in «British Journal of Social Psychology», 45, 2006, pp. 149-160.

riconducibile anche alla nostra *ricerca di autostima*, un altro bisogno universalmente diffuso. Si è visto infatti che chi sovrastima la probabilità di un esito è spesso anche molto fiducioso di essere nel giusto⁹. Dunque il senno di poi può essere visto come uno dei modi attraverso i quali cerchiamo di valorizzare le nostre capacità, confermando e presentando a noi stessi e agli altri un'immagine positiva di noi.

Da un punto di vista cognitivo il senno di poi è riconducibile alla nostra esigenza di semplificare la complessa realtà che ci circonda, per risparmiare energia mentale e dedicare l'energia disponibile a ciò che, per i motivi più vari, ci interessa maggiormente. Percepire l'esito di un evento come molto prevedibile, o addirittura inevitabile e necessario, è appunto un modo di semplificare la realtà, di focalizzarsi su un unico possibile corso degli eventi anche laddove in realtà ne sarebbero stati possibili diversi altri¹⁰. Focalizzarsi su un solo esito possibile ci consente anche di pensare che una sola causa abbia determinato quell'esito, e così ignorare altre possibili cause che avrebbero potuto giocare un ruolo e determinare esiti diversi rispetto a quello che si è verificato.

4. *Il senno di poi è inevitabile?*

Se, come appena detto, il senno di poi è legato alla nostra esigenza di risparmiare energia mentale, questo vuol dire che siamo destinati a incorrere sempre in questo tipo di distorsione cognitiva? In effetti, in molte attività della nostra vita siamo portati a fare un'*elaborazione euristica*¹¹

⁹ Cfr. J. Musch e T. Wagner, *Did Everybody Know it All Along? A Review of Individual Differences in Hindsight Bias*, in «Social Cognition», 25, 2007, pp. 64-82.

¹⁰ Cfr. N.J. Roese e K.D. Vohs, *Hindsight Bias*, in «Perspectives on Psychological Science», 7, 2012, pp. 411-426.

¹¹ V. S. Chaiken e D. Maheswaran, *Heuristic Processing Can Bias Systematic Processing: Effects of Source Credibility, Argument Ambiguity, and Task Importance on Attitude Judgment*, in «Journal of Personality and Social Psychology», 66, 1994, pp. 460-473.

o *superficiale* delle informazioni che sono a nostra disposizione, e a utilizzare «scorciatoie» di ragionamento che ci consentono di giungere rapidamente a un giudizio o a una decisione, considerando un numero limitato di informazioni tra quelle a noi disponibili. Il senno di poi è appunto una di queste scorciatoie o euristiche. Non sempre tuttavia elaboriamo le informazioni in modo superficiale. Se ci sono le condizioni adeguate, possiamo impegnarci in un'*elaborazione approfondita* anziché superficiale. Prendiamo in esame attentamente una quantità anche elevata di informazioni, rileviamo eventuali incoerenze con nostre valutazioni precedenti e le modifichiamo di conseguenza. In questo caso la tendenza a incorrere nel senno di poi diminuisce¹².

Le condizioni che aumentano la probabilità di impegnarci in un'*elaborazione approfondita* anziché euristica delle informazioni possono essere sia di natura cognitiva sia di natura motivazionale. Sul piano cognitivo, disporre di una buona esperienza e competenza nell'ambito che stiamo valutando, così come disporre di tempo e di adeguata energia mentale, rende più semplice prendere in esame contemporaneamente un numero più elevato di informazioni, distinguendo tra quelle rilevanti e quelle irrilevanti. Sul piano motivazionale, l'*elaborazione approfondita* può essere favorita dal fatto di avere di fronte un compito per noi interessante o nuovo, oppure un compito al quale dobbiamo prestare particolare attenzione perché in futuro verremo chiamati a rispondere di come l'abbiamo affrontato.

Nella vita quotidiana spesso le condizioni per fare un'*elaborazione approfondita* delle informazioni non ci sono, e d'altra parte i compiti che dobbiamo affrontare non la richiedono nemmeno. Pensiamo ad esempio a cosa accadrebbe se, ogni volta che prendiamo la macchina per andare da qualche parte, facessimo una riflessione approfondita su tutte le scelte che dobbiamo fare per portare a termine efficacemente il compito: mettere la chiave, accendere il motore, premere la frizione, innestare la marcia, e così via, tutta una serie di azioni che di per sé richiedono una certa competenza,

¹² Cfr. Roese e Vohs, *Hindsight Bias*, cit.

ma che sono diventate per noi così familiari da richiederci ormai solo un limitato impegno cognitivo. In compiti come questi, per i quali abbiamo sviluppato routine consolidate e automatiche, è normale limitarsi a un esame superficiale delle informazioni, che ci consente di risparmiare energia mentale, lasciandoci energia a disposizione per compiti più impegnativi. Potremmo ad esempio dedicare un'attenzione approfondita a impostare sul navigatore il percorso che dobbiamo fare per raggiungere la nostra meta, e questo sarà tanto più necessario se abbiamo appena cambiato il navigatore e non ne conosciamo bene il funzionamento.

Anche nell'ambito dell'attività professionale, inclusa l'attività forense, si possono sviluppare routine consolidate e automatiche applicabili a casi non complessi o già affrontati spesso in passato. In situazioni di questo tipo può essere sufficiente, se non addirittura consigliabile, ricorrere a procedure di ragionamento intuitive ed economiche in termini di dispendio di energia mentale¹³. Situazioni del genere saranno tanto più frequenti quanto più disponiamo di un elevato livello di competenza ed *expertise* professionale. Proprio il fatto di essere esperti in un determinato dominio dovrebbe aiutarci anche a capire rapidamente quando ci troviamo di fronte invece a un compito decisionale complesso o per noi insolito, quindi a un compito che per essere affrontato adeguatamente richiede anche a un esperto di passare da un'elaborazione superficiale a un'elaborazione approfondita.

Dunque sia l'elaborazione superficiale sia l'elaborazione approfondita delle informazioni sono essenziali per il nostro funzionamento mentale, per consentirci di affrontare al meglio gli innumerevoli compiti cognitivi che ci stanno di fronte sia nella vita quotidiana sia nella vita professionale. Possono tuttavia insorgere problemi quando l'una o l'altra modalità di elaborazione vengono utilizzate in maniera non funzionale a massimizzare l'efficienza del ragionamento, ad esempio quando adottiamo un'elaborazione superficiale per affrontare un compito nuovo o complesso o quando

¹³ Cfr. G. Gigerenzer, *Decisioni intuitive: quando si sceglie senza pensarci troppo* (2008), Milano, 2009.

utilizziamo un'elaborazione approfondita per affrontare un compito ripetitivo o semplice.

Ma torniamo alla questione centrale del nostro capitolo, ossia il senno di poi e le euristiche correlate, alle quali facciamo più spesso ricorso quando per vari motivi ci limitiamo a fare un'elaborazione solo superficiale delle informazioni a noi disponibili rispetto a un evento passato. In ambito giudiziario, il ricorso (di solito inconsapevole) a un'euristica come quella del senno di poi può avere effetti significativi sia sulle decisioni prese sia sulle loro giustificazioni¹⁴. In questo ambito infatti alla sovrastima della prevedibilità dell'esito dell'evento, propria del senno di poi, si possono accompagnare altri effetti, che riguardano l'individuazione di nessi causali per ricostruire la dinamica dell'evento e le attribuzioni di responsabilità nei confronti degli attori dell'evento. Ci soffermeremo ora proprio su questi due temi della causalità e della responsabilità, per mostrare che spesso anche in questo campo entrano in gioco effetti di distorsione cognitiva, riconducibili ancora una volta all'esigenza di semplificare il nostro processo di ragionamento e di padroneggiare la realtà che ci circonda.

5. *Senno di poi e individuazione di nessi causali*

Come già detto, essere a conoscenza dell'esito di un evento aumenta la nostra tendenza a ritenere l'esito prevedibile, e anche la nostra tendenza a focalizzare la nostra attenzione su una sola tra le possibili cause di quell'esito, anche se le cause potrebbero in realtà essere molteplici e diverse rispetto a quella da noi considerata. Questa preferenza per una causa singola è collegata a una tendenza più generale che riguarda il nostro modo di ragionare in termini di causa-effetto, quella che ci induce a preferire legami causali tra elementi che siano semplici, del tipo uno-a-uno, piuttosto che complessi,

¹⁴ Cfr. E.M. Harley, *Hindsight Bias in Legal Decision Making*, in «Social Cognition», 25, 2007, pp. 48-63.

del tipo uno-a-molti o molti-a-molti¹⁵. E non solo siamo portati a individuare come rilevante una sola causa, anche quando le cause potrebbero essere molteplici, ma abbiamo anche un'evidente tendenza a dare più importanza a cause di un certo tipo piuttosto che di un altro. Vediamo allora quali sono le cause di un evento che «istintivamente» siamo portati a ritenere più importanti, anche se non è detto che effettivamente lo siano.

5.1. Cause prossime nel tempo, semplici e coerenti

Quando ci troviamo di fronte a eventi negativi o eccezionali scatta naturalmente in noi la ricerca di una spiegazione, cerchiamo di capire cosa ha determinato quegli eventi, soprattutto nell'intento di evitare che eventi dello stesso tipo accadano di nuovo (a noi o ad altri) in futuro¹⁶. Le cause che ci vengono in mente con più facilità sono le cause prossime nel tempo¹⁷, quelle semplici¹⁸ e quelle coerenti con la nostra visione del mondo¹⁹. Quanto alle prime, prendiamo il caso di un'alluvione che provoca gravi danni. Spesso le cause che hanno determinato quest'esito sono numerose, e sono sia cause prossime sia cause remote nel tempo. Nonostante questo, saremo probabilmente più orientati a portare la nostra attenzione su cause prossime nel tempo, come «i soccorsi non sono arrivati rapidamente» o «le autorità non hanno avvertito la popolazione», piuttosto

¹⁵ Cfr. H. Blank, S. Nestler, G. von Collani e V. Fischer, *How Many Hindsight Biases Are There?*, in «Cognition», 106, 2008, pp. 1408-1440.

¹⁶ Cfr. M.V. Pezzo, *Surprise, Defence, or Making Sense: What Removes Hindsight Bias?*, in «Memory», 11, 2003, pp. 421-441.

¹⁷ Cfr. B.T. Gomez e J.M. Wilson, *Rethinking Symbolic Racism: Evidence of Attribution Bias*, in «The Journal of Politics», 68, 2006, pp. 611-625.

¹⁸ Cfr. A.K. Shah e D.M. Oppenheimer, *The Path of Least Resistance: Using Easy-To-Access Information*, in «Current Directions in Psychological Science», 18, 2009, pp. 232-236.

¹⁹ Cfr. M.W. Morris, P.C. Moore e D.L.H. Sim, *Choosing Remedies After Accidents: Counterfactual Thoughts and the Focus on Fixing «Human Error»*, in «Psychonomic Bulletin & Review», 6, 1999, pp. 579-585.

che su cause remote, come «il terreno ha ceduto a causa di un dissesto idrogeologico» o «le case travolte non erano costruite secondo le norme edilizie». Quanto alla preferenza per cause semplici, se pensiamo ad esempio alle cause dello scoppio della Prima guerra mondiale subito ci viene in mente l'assassinio di Sarajevo, una causa che possiamo definire semplice nel senso di ben definita e circoscritta nel tempo, mentre è meno probabile che ci concentriamo su altre cause, pure di per sé rilevanti, come quelle legate alle dinamiche di relazione tra le potenze europee. Infine, tendiamo ad attribuire maggiore rilevanza a cause che sono coerenti con la nostra visione del mondo. Ad esempio, se veniamo a conoscenza di un episodio di stupro e abbiamo determinate convinzioni relative ai comportamenti di genere²⁰ (come quali comportamenti di una donna con un uomo possono essere definiti come sessualmente provocanti), potremmo essere orientati a pensare che lo stupro è dovuto al fatto che la donna ha provocato l'uomo, e potremmo dare meno rilievo ad altre cause altrettanto se non più rilevanti, e che non hanno niente a che fare con il comportamento della donna.

5.2. *Cause umane piuttosto che naturali*

Spesso, come già detto, gli eventi hanno più concause e a volte tra queste vi sono sia fattori naturali sia azioni oppure omissioni di un essere umano. Su quale di queste cause è più probabile che ricada la nostra attenzione? McClure e colleghi²¹ hanno chiesto a gruppi diversi di persone di leggere diverse versioni di uno scenario relativo allo scoppio di un incendio in un bosco. Le versioni differivano sia per il tipo di possibili

²⁰ Cfr. N.R. Branscombe e J.A. Weir, *Resistance as Stereotype-Inconsistency: Consequences for Judgments of Rape Victims*, in «Journal of Social and Clinical Psychology», 11, 1992, pp. 80-102.

²¹ V. J. McClure, D.J. Hilton e R.M. Sutton, *Judgments of Voluntary and Physical Causes in Causal Chains: Probabilistic and Social Functionalist Criteria for Attributions*, in «European Journal of Social Psychology», 37, 2007, pp. 879-901.

cause descritte nel testo sia per la prossimità o lontananza nel tempo di ciascuna di queste cause. Ad esempio, in una delle versioni dello scenario si dice tra l'altro che «camminando in una foresta, un ragazzo si ferma e dà deliberatamente fuoco a delle sterpaglie. La brezza alimenta le fiamme fino a scatenare un incendio». In questa descrizione vi è una *causa remota* dell'incendio che è *di origine umana*, ossia l'azione del ragazzo, e una *causa prossima* che invece è *di origine naturale*, ossia la brezza che ha poi alimentato le fiamme. In un'altra versione dello scenario invece si dice che «un pezzo di vetro abbandonato in una foresta concentra i raggi del sole su delle sterpaglie fino a farle incendiare. Un uomo, ignaro dell'origine del fuoco, si ferma ad alimentarlo fino a scatenare un incendio». In questa versione, a differenza della precedente, la *causa remota* è *di origine naturale*, mentre la *causa prossima* è *di origine umana*. Dopo aver letto l'una o l'altra versione dello scenario a tutti i partecipanti alla ricerca si chiede di dire qual è stata la causa principale dell'incendio. McClure e colleghi²² hanno osservato che la risposta è generalmente centrata sulla causa umana, indipendentemente dal fatto che questa venga presentata come prossima o remota. Dunque alla causa umana viene dato sempre più peso rispetto alla causa naturale. Questo accade perché mettere la nostra attenzione su cause umane piuttosto che naturali ci aiuta a pensare che eventi negativi potrebbero essere evitati, e questo in qualche modo aumenta la nostra percezione di controllo su tali eventi²³.

5.3. Cause controllabili piuttosto che incontrollabili

Nell'ambito delle cause umane all'origine di un evento negativo è spesso possibile fare una distinzione fra cause

²² V. J. McClure, D.J. Hilton e R.M. Sutton, *Judgments of Voluntary and Physical Causes in Causal Chains: Probabilistic and Social Functionalist Criteria for Attributions*, cit.

²³ Cfr. P.E. Tetlock, *Social Functionalist Frameworks for Judgment and Choice: Intuitive Politicians, Theologians and Prosecutors*, in «Psychological Review», 109, 2002, pp. 451-471.

controllabili o viceversa incontrollabili da parte di chi è coinvolto nell'evento. Consideriamo a titolo di esempio lo scenario che segue, utilizzato in una ricerca da Girotto e colleghi²⁴. «Il signor Bianchi lavora come impiegato di banca in un paese a pochi chilometri da dove vive con la moglie. Un pomeriggio, tornando in macchina dal lavoro, arriva a casa più tardi del solito per una serie di impedimenti sulla via del ritorno. Quando entra in casa, scopre che la moglie ha avuto un attacco di cuore ed è morta, e successivamente dalle analisi mediche viene a sapere che la morte è avvenuta subito prima del suo rientro». Gli «impedimenti» che vengono presentati nello scenario e che hanno contribuito al ritardo del signor Bianchi sono che «il signor Bianchi si è fermato a bere una birra nel bar del paese», quindi un possibile fattore controllabile da parte del signor Bianchi, e alcuni fattori invece impossibili da controllare per il signor Bianchi, tra cui «un camion stava facendo manovra nella strada dove il signor Bianchi aveva parcheggiato», «un gregge di pecore aveva attraversato la strada dove passava il signor Bianchi», o ancora «il tronco di un albero ostruiva il passaggio lungo la strada percorsa dal signor Bianchi». Girotto e colleghi hanno presentato a gruppi diversi di partecipanti diverse versioni di questo scenario, nelle quali i diversi fattori elencati sopra venivano presentati in un ordine diverso. Al termine della lettura dello scenario hanno chiesto ai partecipanti di scegliere il fattore che ha giocato il ruolo causale più importante nella morte della moglie, indicando quale parte della storia avrebbero modificato per ottenere un finale diverso. Anche se ovviamente in tutti i casi non si può dire che il signor Bianchi sia nemmeno in misura minima responsabile di quanto è successo alla moglie, la maggior parte dei partecipanti ha scelto con maggiore frequenza come fattore da modificare la sosta al bar del signor Bianchi, quindi il fattore controllabile, rispetto agli altri fattori non controllabili da parte del signor Bianchi, e questo indipendentemente dall'ordine in cui i diversi fattori erano stati inseriti nello scenario.

²⁴ V. V. Girotto, P. Legrenzi e A. Rizzo, *Event Controllability in Counterfactual Thinking*, in «Acta Psychologica», 78, 1991, pp. 111-133.

5.4. Cause controllabili e intenzionali

Quando si ha la percezione che chi è stato coinvolto in un evento negativo avesse pieno controllo e libertà di azione durante lo svolgersi dell'evento è probabile che a quella persona venga attribuita anche l'intenzione di provocare l'esito che l'evento ha avuto, e questo perfino se non vi è alcun motivo per supporre che questa intenzionalità ci fosse. Per verificare un'ipotesi di questo tipo Martin e Cushman²⁵ hanno utilizzato lo scenario che segue.

Un medico deve curare un paziente con un problema di infezione all'orecchio e per farlo ha la possibilità di scegliere fra due tipi di trattamento, uno con una percentuale di successo del 66% e l'altro con una percentuale di successo del 33%.

A questo punto vi sono due diverse versioni dello scenario, che vengono fatte leggere a due gruppi diversi di partecipanti. Nella *prima versione* si dice:

Il medico sceglie il primo tipo di trattamento, ma sfortunatamente questo non funziona e il paziente subisce dei danni permanenti all'udito.

Nella *seconda versione* invece si dice:

Poiché il paziente dichiara di essere allergico al farmaco usato nel primo tipo di trattamento, il medico è costretto a utilizzare il secondo trattamento e il paziente subisce comunque dei danni permanenti all'udito.

Quindi nella *prima versione* il medico ha la possibilità di scegliere (condizione di *alto controllo*) e correttamente ha scelto il primo farmaco, in quanto la percentuale di resa della terapia con quel farmaco è più alta rispetto a quella con il secondo farmaco. Nella *seconda versione* invece il medico è costretto a scegliere il secondo farmaco (condizione di *basso*

²⁵ V. J.W. Martin e F. Cushman, *Why We Forgive*, in «Cognition», 107, 2016, pp. 133-143.

controllo), in quanto il paziente è allergico al primo. Al termine della lettura dell'una o dell'altra versione dello scenario si chiede a tutti i partecipanti di dire se e quanto il medico ha contribuito al danno subito dal paziente, e se e quanto deve risarcire il paziente per quanto è avvenuto. Chi ha letto la prima versione dello scenario è più incline a dire che il medico ha contribuito all'esito negativo e deve risarcire il paziente rispetto a chi ha letto la seconda versione. Dunque, il medico che *aveva la possibilità di scegliere* la terapia, e che ha scelto correttamente la terapia che aveva maggiore probabilità di successo, viene valutato peggio rispetto al medico che *non aveva la possibilità di scegliere* la terapia, e che pure ha proceduto correttamente non somministrando il farmaco al quale il paziente era allergico. In altre parole, un agente che *sceglie* di fare la cosa giusta ma accidentalmente determina un esito negativo riceve una punizione più severa di un agente che è *obbligato* a fare la cosa giusta e ugualmente determina un esito negativo. Perché accade questo? Quando si verifica un esito negativo, le persone danno peso alle alternative che avevano a disposizione gli attori coinvolti nell'evento. Se una persona aveva teoricamente la possibilità di comportarsi in modo diverso, ma non l'ha fatto, il suo comportamento è identificato come causa dell'esito negativo. E questo può avvenire anche nel caso che la scelta fatta dalla persona fosse dettata da un'intenzione buona. Possiamo dire dunque che la percezione di controllabilità gioca un ruolo molto importante nelle valutazioni degli attori degli eventi e tende a influenzare i giudizi relativi alle intenzioni.

6. *Senno di poi e attribuzione di responsabilità*

Quando veniamo a conoscenza di eventi negativi siamo naturalmente orientati a cercare di capire ciò che li ha causati più di quando veniamo a conoscenza di eventi positivi²⁶. Non solo, siamo anche più orientati a cercare di

²⁶ Cfr. I. Gavanski e G.L. Wells, *Counterfactual Processing of Normal and Exceptional Events*, in «Journal of Experimental Social Psychology», 25, 1989, pp. 314-325.

individuare un responsabile dell'evento²⁷. C'è ovviamente una relazione tra il fattore che viene individuato come causa di un evento negativo e l'attribuzione di responsabilità per quell'evento. Ma la ricerca psicologica ha mostrato che non sono solo i fattori puramente causali a influenzare il processo di attribuzione di responsabilità. Spesso entrano in gioco altri fattori che, pur non identificabili come cause dell'evento, finiscono per condizionare il processo di attribuzione di responsabilità. Per avere un'idea di quali sono questi fattori consideriamo lo scenario che segue, utilizzato da Alicke e colleghi²⁸, e relativo a un dottore che opera un paziente con una ferita d'arma da fuoco. In una *prima versione* dello scenario, presentata a un gruppo di partecipanti, si dice che «il paziente era un operaio edile, colpito mentre cercava di intervenire in un litigio tra una donna e il marito armato di pistola». In una *seconda versione*, presentata a un secondo gruppo di partecipanti, si dice invece che

il paziente era un ex galeotto colpito da un agente di polizia mentre cercava di estrarre la pistola durante un controllo, in seguito a una segnalazione a suo carico.

Dunque, nella prima versione dello scenario viene data una *descrizione positiva* del paziente, mentre nella seconda versione ne viene data una *descrizione negativa*. Dopodiché in entrambe le versioni dello scenario si dice che il paziente muore per emorragia durante l'operazione. Quello che successivamente rivela l'autopsia viene invece di nuovo presentato in due versioni diverse a gruppi diversi di partecipanti. In una versione si dice che

²⁷ Cfr. N.J. Roese e J.M. Olson, *Counterfactuals, Causal Attributions, and the Hindsight Bias: A Conceptual Integration*, in «Journal of Experimental Social Psychology», 32, 1996, pp. 197-227.

²⁸ V. M.D. Alicke, J. Buckingham, E. Zell e T. Davis, *Culpable Control and Counterfactual Reasoning in the Psychology of Blame*, in «Personality and Social Psychology Bulletin», 34, 2008, pp. 1371-1381.

il paziente avrebbe potuto essere salvato, se il medico avesse diagnosticato in tempo utile un disturbo della coagulazione del sangue di cui il paziente soffriva.

In questa versione dello scenario quindi si parla di un *esito controllabile* da parte del medico, che avrebbe potuto intervenire e non l'ha fatto. In una seconda versione si dice invece che «all'arrivo in ospedale il paziente aveva già perso troppo sangue per essere salvato», presentando quindi un *esito incontrollabile* da parte del medico. Ci sono quindi quattro versioni dello stesso scenario, derivanti dalle combinazioni di una presentazione positiva o viceversa negativa del paziente e di un esito della vicenda dovuto a una causa controllabile o viceversa incontrollabile da parte del medico. Queste quattro versioni vengono fatte leggere a quattro gruppi diversi di partecipanti, ai quali si chiede di valutare in che misura può essere attribuita una responsabilità al medico per quello che è successo.

Dai risultati della ricerca di Alicke e colleghi²⁹ emerge anzitutto che, coerentemente con quanto si è detto sopra, viene attribuita maggiore responsabilità al medico quando l'esito della vicenda viene presentato come controllabile da parte sua. Tuttavia, emerge anche che, quando l'esito della vicenda è controllabile da parte del medico, la responsabilità attribuita al medico è ancora più alta se l'esito è stato la morte dell'operaio edile piuttosto che quella dell'ex galeotto. Quindi, nell'attribuzione di responsabilità al medico i partecipanti sono influenzati non solo dalla percezione di controllabilità dell'esito da parte sua, ma anche da un fattore extra causale, ossia le caratteristiche di moralità del paziente.

I risultati di questa ricerca suggeriscono che, quando ci impegniamo in un processo di attribuzione di responsabilità relativamente a un evento negativo cerchiamo anzitutto di individuare le motivazioni degli attori dell'evento, per capire se avevano intenzione di provocare un danno oppure no. A volte però queste intenzioni vengono inferite non solo da

²⁹ V. M.D. Alicke, J. Buckingham, E. Zell e T. Davis, *Culpable Control and Counterfactual Reasoning in the Psychology of Blame*, cit.

informazioni rilevanti relative a chi ha agito, ma anche da informazioni, non sempre rilevanti, relative a chi ha subito il danno. In sintesi, quindi, il processo di attribuzione di responsabilità può essere facilmente influenzato anche da fattori ulteriori rispetto a quelli puramente causali.

7. *Strategie per ridurre il senno di poi*

Nella ricostruzione di eventi negativi passati possiamo dunque incorrere in diverse distorsioni cognitive, che riguardano i giudizi di prevedibilità, causalità e responsabilità. Si è anche detto però che incorriamo in questi errori o distorsioni soprattutto quando facciamo un'elaborazione semplificata delle informazioni disponibili, e in particolare quando la facciamo relativamente a casi complessi o insoliti, per i quali sarebbe invece più opportuno adottare un'elaborazione approfondita. Se invece le condizioni in cui avviene la ricostruzione dell'evento ci consentono di fare un'elaborazione approfondita, dedicando adeguato tempo e attenzione alle informazioni disponibili, le distorsioni di cui si è detto tendono a scomparire³⁰.

Chiediamoci allora se sia possibile creare le condizioni che ci consentono non tanto di limitare *tout court* il ricorso all'elaborazione euristica (che abbiamo visto essere comunque in molti casi funzionale ai nostri compiti di ragionamento sia nella vita quotidiana sia in quella professionale), quanto di incrementare la nostra capacità di passare dall'elaborazione euristica a quella approfondita quando questo sia opportuno. In questa sezione vorrei descrivere brevemente tre strategie che possono contribuire ad acquisire maggiore controllo sul proprio processo di ragionamento e di conseguenza a ridurre il senno di poi e le distorsioni correlate in termini di nessi causali e di responsabilità. Queste tre strategie sono:

³⁰ Cfr. D. Maheswaran e S. Chaiken, *Promoting Systematic Processing in Low-Motivation Settings: Effect of Incongruent Information on Processing and Judgment*, in «Journal of Personality and Social Psychology», 61, 1991, pp. 13-25.

aumentare le nostre competenze metacognitive, fare gli avvocati del diavolo di noi stessi, implementare una buona architettura del processo decisionale.

Una prima strategia utile a ridurre il ricorso inappropriato a «scorciatoie» cognitive o euristiche come il senno di poi consiste nello sviluppare capacità metacognitive, in altre parole imparare sempre di più a conoscere se stessi e il proprio modo di ragionare. Per far questo è essenziale anzitutto sapere che esistono possibili distorsioni nel ragionamento come quelle di cui abbiamo parlato, e sapere che utilizzare un'elaborazione euristica quando invece andrebbe utilizzata un'elaborazione approfondita può aumentare la presenza di queste distorsioni e indurci a prendere decisioni sbagliate, che in ambito legale potrebbero avere conseguenze anche gravi. Può essere anche importante acquisire consapevolezza di alcuni nostri limiti caratteriali. Ad esempio alcuni di noi, più di altri, potrebbero essere caratterizzati da un elevato bisogno di «chiusura cognitiva»³¹, ossia da un'accentuata tendenza a evitare ogni ambiguità nella propria vita, cercando velocemente risposte chiare e definite. Chi ha un alto bisogno di chiusura cognitiva può percepire il momento decisionale come una situazione stressante da evitare o da risolvere in modo veloce, e non necessariamente accurato³². Anche alcune circostanze esterne, legate alla nostra vita lavorativa o professionale, possono indurci a procedere nello stesso modo, ossia a decidere in fretta «chiudendo» rapidamente il processo decisionale. È importante avere consapevolezza di quali possano essere queste circostanze, ad esempio situazioni negative o problematiche nella vita personale o professionale che possono ridurre la nostra capacità di lavorare serenamente. Trovarci in situazioni sgradevoli che vorremmo evitare aumenta il nostro bisogno di avere pieno controllo sulla

³¹ Cfr. W.W. Kruglanski e D.M. Webster, *Motivated Closing of the Mind: «Seizing» and «Freezing»*, in «Psychological Review», 103, 1996, pp. 263-268.

³² Cfr. A. Roets e A. Van Hiel, *Why some Hate To Dilly-Dally and Others Do Not: The Arousal-Invoking Capacity of Decision-Making for Low-and High-Scoring Need for Closure Individuals*, in «Social Cognition», 26, 2008, pp. 333-346.

realtà, e questo bisogno può condizionare anche il nostro processo decisionale inducendoci a cercare soluzioni rapide e aumentando così il rischio di sbagliare. Insomma, essere a conoscenza dei limiti della nostra razionalità, del nostro carattere e dell'ambito in cui stiamo operando è sicuramente il primo passo per poter superare questi limiti e migliorare la qualità del nostro processo decisionale.

Una seconda strategia che può essere utile adottare per ridurre i rischi legati al senno di poi e ad altre distorsioni cognitive è quella di fare gli «avvocati del diavolo» di sé stessi³³. Lo si può fare semplicemente tornando su un proprio ragionamento a distanza di uno o più giorni, con uno «sguardo fresco» che ci può portare a cogliere elementi o passaggi logici che prima non avevamo considerato. Oppure lo si può fare seguendo inizialmente il percorso di ragionamento per noi più intuitivo e «naturale», per poi tornare sui nostri passi e provare un percorso volutamente alternativo al primo, confrontando credibilità e rigore di entrambi i percorsi. Naturalmente, è molto più facile fare gli avvocati del diavolo di se stessi quando si è abituati a farlo, quando l'esperienza ci ha insegnato che tornare sui propri passi non vuol dire diminuire la propria autostima, e che è nella natura delle cose trovarsi a dover rivedere una propria valutazione poiché questa si è rivelata non corretta. L'ambito organizzativo nel quale operiamo può giocare un ruolo importante nell'abituarci a sviluppare questa pratica del contraddittorio, adottando procedure che ci inducano spesso al confronto con altri e con posizioni non necessariamente uguali alle nostre.

Quanto appena detto in relazione all'ambito organizzativo ci introduce alla terza strategia che è possibile adottare per ridurre le distorsioni nel processo decisionale, quella che consiste nell'implementare una buona «architettura» del processo stesso. Come si è detto, è importante avere sia l'energia mentale sia la motivazione personale adeguata ad affrontare compiti complessi in modo approfondito, mettendo se necessario in

³³ Cfr. A. Burke, *Improving Prosecutorial Decision Making: Some Lessons of Cognitive Science*, in «William & Mary Law Review», 47, 2006, pp. 1587-1633.

discussione le nostre interpretazioni iniziali più intuitive. Questo è possibile adottando procedure opportune, ad esempio una procedura che preveda di scomporre in *step* successivi il nostro percorso decisionale. Una procedura di questo tipo può favorire una percezione di maggiore controllo rispetto al compito che dobbiamo affrontare, così come una percezione di minore sovraccarico delle nostre energie cognitive. Quindi, quando abbiamo ben chiaro il funzionamento della nostra mente, sia sotto stress sia in condizioni ottimali, possiamo provvedere autonomamente ad adottare procedure e correttivi che favoriscano un funzionamento ottimale, come abbiamo visto nella prima strategia descritta. Tuttavia, è altrettanto, se non ancora più essenziale, che anche l'organizzazione nella quale operiamo ci aiuti a procedere in questo senso, anzi ci stimoli, con una «spinta gentile» (il cosiddetto *nudging*³⁴), a dare il meglio di noi stessi nel processo decisionale. Se invece, come a volte accade, l'organizzazione non adotta procedure coerenti con i processi cognitivi e motivazionali di chi lavora al suo interno, l'esito è quello di un funzionamento subottimale, che non valorizza al meglio le competenze e le motivazioni di chi opera all'interno dell'organizzazione.

8. *Il senno di poi: una questione di controllo*

Nell'esaminare il fenomeno del senno di poi in contesto giudiziario ci siamo concentrati su tre valutazioni correlate a questo fenomeno, la prevedibilità *ex post* degli esiti, l'individuazione delle cause di questi esiti e l'attribuzione di responsabilità relative a quanto accaduto. Possiamo dire in conclusione che tutte e tre queste valutazioni sono spesso influenzate dal nostro bisogno di controllo della realtà. Per quanto riguarda la valutazione di prevedibilità, affermare che un esito era facilmente prevedibile è uno dei modi che abbiamo per aumentare la nostra percezione di controllo, è come dire che quanto è successo doveva succedere, e così

³⁴ Cfr. R.H. Thaler e C.R. Sunstein, *Nudge – La spinta gentile* (2008), Milano, 2009.

«esorcizzare» la possibilità che accadano eventi, soprattutto negativi, al di fuori della nostra capacità di previsione. Per quanto riguarda la valutazione di causalità, assegnare maggiore importanza alle cause umane piuttosto che alle cause naturali all'origine di un certo evento negativo significa pensare che gli attori di quell'evento avessero la possibilità di controllarlo, e quindi implicitamente convincersi che questo controllo potrebbe/dovrebbe esserci sempre. Lo stesso processo influenza la nostra valutazione di responsabilità. Siamo orientati a fare inferenze sulle intenzioni di un attore di un evento negativo, e quindi a colpevolizzarlo, anche quando queste inferenze sono arbitrarie. Questo infatti ci consente di pensare che quell'attore avesse il controllo sull'evento negativo e avrebbe potuto tranquillamente evitarlo. Dunque, il senno di poi e le valutazioni correlate rimandano sostanzialmente al nostro bisogno di controllo sulla realtà: chi valuta un evento con esito negativo sopravvaluta la prevedibilità e quindi il proprio controllo su quell'esito, sovrastima le cause controllabili dell'esito, infine inferisce controllo e intenzionalità negli attori dell'evento anche laddove questi non necessariamente ci sono.

È possibile ridurre l'incidenza del senno di poi e di altre euristiche o «scorciatoie» cognitive che in alcuni casi possono mettere a rischio la correttezza del nostro ragionamento? Abbiamo visto che è possibile, in particolare se si dedica del tempo a riflettere sui propri processi mentali, così come sui pregi o i limiti di alcune nostre caratteristiche personali. Per far questo è necessario sapersi mettere in discussione, imparare a vedere le cose da più punti di vista per poi individuare il punto di vista più corretto, accettare di impegnarsi in procedure, messe a punto da noi stessi o dall'organizzazione nella quale operiamo, per migliorare la qualità del nostro processo decisionale. Tutto questo senza temere di ridurre la nostra autostima o la nostra capacità di saper ben decidere. In altre parole, è necessario saper perdere il controllo per saperlo poi nuovamente ritrovare.