

Salvatore Soresi  
Laura Nota  
Maria Cristina Ginevra

---

# Il Career Decision- Making Profile (CDMP) di Itamar Gati

---

Manuale

*Seconda edizione*

Tutti i diritti sono riservati. È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, compresa stampa, copia fotostatica, microfilm e memorizzazione elettronica, se non espressamente autorizzata dall'Editore.

Neither Giunti Psychometrics S.r.l., nor Yissum Research and Development Company of the Hebrew University of Jerusalem Ltd. makes any representation as to the effectiveness of the TESTS and neither of them, the Hebrew University of Jerusalem, Prof. Itamar Gati nor any of their directors, officers, employees and consultants have any liability of any sort should the user be dissatisfied with this evaluation tool or its efficacy and specifically excludes any liability for loss of profits, damage to property, or other consequential, exemplary, incidental, special or indirect damages.

**Seconda edizione: 2020**

© 2013, Yissum Research and Development Company of the Hebrew University of Jerusalem. All rights reserved.

---

# Indice

## Parte prima

### IL DECISION-MAKING: ALCUNI ANCORAGGI TEORICI

<b>1. Il career decision-making nella letteratura internazionale</b> .....	7
1.1. Il ruolo delle capacità decisionali in epoche di cambiamento .....	7
1.2. Decision-making e stili decisionali .....	8
<b>2. Emozione e razionalità nel decision-making</b> .....	13

## Parte seconda

### IL CAREER DECISION-MAKING PROFILE (CDMP)

<b>3. Le dimensioni del CDMP</b> .....	19
<b>4. Adattamento italiano del CDMP</b> .....	23
4.1. I partecipanti .....	25
4.2. Le fasi di realizzazione dell'adattamento italiano del CDMP .....	25
<b>5. Caratteristiche psicometriche del CDMP</b> .....	29
5.1. Validità, attendibilità e correlazioni .....	29
5.2. Profili decisionali, tipologia di scuole frequentate, genere ed età .....	31
<b>6. Somministrazione, scoring e interpretazione dei punteggi</b> .....	33
6.1. Somministrazione .....	34
6.2. Scoring .....	35
6.3. Interpretazione .....	35

## Parte terza

### SUGGERIMENTI PER L'UTILIZZO DEI PROFILI DI DECISION-MAKING IN SITUAZIONI DI CAREER COUNSELING E CAREER EDUCATION

<b>7. Suggerimenti per il career counseling</b> .....	39
7.1. Analisi qualitative delle risposte "negative e sorprendenti" .....	39
7.2. Idee guida per l'analisi del profilo delle strategie decisionali .....	40

<b>8. L'incremento delle abilità decisionali in attività di career education: i programmi più diffusi</b> .....	43
8.1. Programmi di intervento: alcuni esempi .....	43
8.2. Suggerimenti per la programmazione di attività di career education .....	53
<b>Appendice</b>	
<b>Esempio di attività di career education. Tre unità didattiche tratte da: La.R.I.O.S. (Laboratorio di Ricerca ed Intervento per l'Orientamento alle Scelte), "Progettazioni, itinerari, passi possibili di orientamento". Università di Padova, 2009</b> .....	55
<b>Bibliografia</b> .....	93

# Parte prima

---

## **Il decision-making: alcuni ancoraggi teorici**



# Il career decision-making nella letteratura internazionale

## 1.1. Il ruolo delle capacità decisionali in epoche di cambiamento

Ad oggi i cambiamenti lavorativi sono diventati sempre più frequenti e fenomeni come la globalizzazione, il rapido avanzamento tecnologico, la minore definibilità e prevedibilità delle attività professionali, nonché la diffusione della percezione di “instabilità del lavoro” caratterizzano sempre più la nostra società (Duarte, 2004; Ginevra, Nota, Soresi e Petruccelli, 2011; Guichard e Dumora, 2008; Krieshok, Black e McKay, 2009; Soresi, 2011). Queste nuove condizioni richiedono alle persone di costruire in modo più attivo la loro vita professionale, di possedere adattabilità sul lavoro, ovvero la propensione a gestire in modo efficace i cambiamenti, con versatilità, flessibilità, prospettiva temporale e ottimismo (Savickas, 2005; Savickas et al., 2009; Soresi, Nota, Ferrari e Ginevra, 2014), e di compiere scelte vantaggiose per la costruzione di un proprio portfolio di competenze da spendere efficacemente nella vita professionale (Gati e Tal, 2008; Savickas, 2008).

L'avvio di attività di supporto alla progettazione professionale deve avere luogo precocemente, proprio perché gli adolescenti sono chiamati a compiere molto presto scelte sul loro futuro, come quelle relative al curriculum di studi da intraprendere, agli specifici approfondimenti da effettuare, all'ambito professionale in cui inserirsi, alle esperienze professionali da realizzare, come attività di tirocinio e “pratica”. Queste sono decisioni impegnative, richiedono di investire sforzi cognitivi, di pensare a esse in modo ricorsivo, considerando informazioni, novità, idee diverse; nello stesso tempo necessitano della presenza di caratteristiche personali quali intraprendenza, azione e intenzionalità, oltre a componenti emozionali improntate a positività (Jonassen, 2012; Nota e Soresi, 2010; Soresi, Nota e Ferrari, 2012). Va altresì tenuto presente che le condizioni di incertezza e instabilità rendono più difficile, rispetto al passato, prevedere o controllare le barriere che ci si troverà ad affrontare e gli eventi ostacolanti che si potranno vivere. Tutto ciò pone sfide più consistenti alla pianificazione professionale-personale, perciò è sempre più importante diventare capaci di mettere a fuoco anche gli ostacoli che con una certa probabilità si potranno incontrare, individuando possibili scenari e “vie di fuga” alternative (Lent, 2012).

Le considerazioni appena espresse, pur enfatizzando l'importanza di alcune variabili, come la capacità di adattamento e la prontezza professionale, sottolineano il ruolo che ancora giocano le capacità decisionali. Nelle pagine che seguono, dopo una breve rassegna del quadro teorico all'interno del quale si collocano gli studi a proposito della presa di decisione, sarà presentato l'adattamento italiano del *Career Decision-Making Profile (CDMP)* di Itamar Gati che, a livello internazionale, è considerato uno dei massimi studiosi dei processi decisionali associabili ai problemi della scelta e della progettazione scolastico-professionale.

## 1.2. Decision-making e stili decisionali

Il *decision-making* rappresenta un importante settore di indagine della psicologia sperimentale e della psicologia dell'orientamento, tanto che in ogni manuale è facile rintracciare capitoli esplicitamente dedicati a esso. Di questo, d'altra parte e come ricordano Guichard e Huteau (2001), avevano cominciato ad occuparsi già a metà del XVII secolo Pascal e Fermat, anche se dovremo attendere la seconda metà del secolo scorso per assistere al fiorire di numerosi modelli teorici e di stimolanti ed eterogenei filoni di ricerca. I contributi più rilevanti per la tematica del *career decision-making* e per l'orientamento si sono sviluppati grazie all'interesse di studiosi vicini alle scienze economiche "che hanno visto in quell'astrazione che è l'*Homo economicus*, un agente 'razionale' impegnato esclusivamente a massimizzare i guadagni minimizzando gli sforzi" (Guichard e Huteau, 2001, p. 109).

In letteratura è possibile distinguere due grandi approcci teorici che potremmo ormai definire classici: i cosiddetti modelli normativi e prescrittivi e quelli descrittivi e naturalistici (Jonassen, 2012; Nota, 2000; Nota, Mann, Friedman e Soresi, 2002).

**Modelli normativi e prescrittivi.** Lo scopo principale di questi modelli, i cui primi studi risalgono agli anni '50 del secolo scorso, era quello di descrivere come dovrebbero essere effettuate le scelte per definirsi razionali (*modelli normativi*), e quindi i passi necessari che i decisori dovrebbero compiere per individuare l'opzione maggiormente vantaggiosa (*modelli prescrittivi*). Tali modelli si basano sul principio dell'utilità attesa, che richiede un'attenta analisi delle caratteristiche e delle conseguenze di ciascuna opzione e nel mettere in evidenza quella che consente di ottenere i maggiori vantaggi (Hogarth, 2005; Nota e Soresi, 2002).

Gli studi sull'utilità attesa, se da un lato sono stati particolarmente prolifici a livello sperimentale, si sono però dimostrati inadeguati nel descrivere il modo in cui effettivamente le persone affrontano il processo decisionale, soprattutto in situazioni reali e di incertezza. Gli individui, infatti, posti di fronte a un compito di scelta, non sem-



pre pesano l'utilità attesa di ogni opzione al fine di individuare quella maggiormente vantaggiosa. Piuttosto, si affidano a euristiche cognitive e sono soggetti a distorsioni cognitive quali, ad esempio, la tendenza a compiere scelte basandosi solamente su poche informazioni, a non considerare argomenti contrari alle loro credenze, a persistere nei piani che hanno inizialmente e precedentemente formulato, a non tornare "sui propri passi" in presenza di informazioni contrastanti (Rettinger e Hastie, 2001).

**Modelli descrittivi e naturalistici.** Questi modelli risalgono agli studi effettuati da Tversky, Slovic, Lichtenstein e Kahneman condotti negli anni '70 (Kahneman e Tversky, 1979; Lichtenstein e Slovic, 1971; Tversky e Kahneman, 1980). Questi ricercatori iniziarono a studiare le condizioni in cui gli individui violano le teorie normative, arrivando a scelte che sulla base di queste ultime non potrebbero essere considerate vantaggiose. Nello specifico, esaminarono i fattori condizionanti il processo decisionale, quali ad esempio le distorsioni cognitive, le emozioni, i processi inconsci e i valori (Loewenstein, Weber, Hsee e Welch, 2001).

Uno degli autori che ha sottolineato la necessità di rivedere i modelli normativi è stato Herbert Simon, che ha formulato il noto concetto di razionalità limitata (1956). Secondo l'autore, e in accordo peraltro con quanto suggerito da Krieshok et al. (2009), gli esseri umani hanno una capacità limitata di elaborare le informazioni a causa dei vincoli strutturali del proprio sistema cognitivo e, per questo, utilizzano una sorta di "scorciatoie di pensiero" o euristiche che influenzano consistentemente i processi decisionali che vengono messi in atto. Tra queste ricordiamo, ad esempio:

- l'euristica della rappresentatività, che si riferisce alla tendenza a dare più peso nel processo decisionale agli elementi più rappresentativi di una categoria;
- l'euristica della disponibilità, ovvero la tendenza a stimare la probabilità di accadimento di un evento basandosi sulla facilità e rapidità con cui lo stesso viene ricordato, piuttosto che sulla probabilità statistica di comparsa;
- la tendenza a essere influenzati dalle informazioni che si raccolgono all'inizio o alla fine, la propensione a confermare le proprie credenze, basandosi su informazioni a favore ed evitando quelle che pongono in evidenza aspetti a sfavore;
- l'euristica della simulazione che consiste nell'immaginare le conseguenze di un evento che si sta sperimentando alla luce però di condizioni che hanno caratterizzato situazioni del passato (Nota e Soresi, 2002; Shah e Oppenheimer, 2008; West, Toplak e Stanovich, 2008).

Oltre a studiare e investigare il ruolo delle euristiche, in numerosi contributi scientifici, si considerano con particolare attenzione

anche altre dimensioni e altre variabili che, analogamente, eserciterebbero impatti significativi a carico della presa di decisione e dei processi in questione.

Ricordiamo a questo riguardo il lavoro di Janis e Mann (1977), che formularono la teoria del conflitto decisionale basata sull'assunto che un compito decisionale può essere affrontato utilizzando strategie diverse, più o meno efficaci, e che la scelta di queste dipende, in particolare, dalla consapevolezza dell'esistenza di una certa quantità di rischio associata alle alternative preferite, dal desiderio di trovare l'alternativa migliore, dalla credenza che è necessario dedicare tempo sia alla fase di ricerca che di scelta vera e propria. Essi ritengono inoltre che anche altri fattori siano in grado di caratterizzare l'approccio della persona al compito decisionale e la scelta di una strategia, quali l'ansia, gli stili di *coping* che gli individui utilizzano in modo abituale, la capacità di elaborazione delle informazioni; anche la tendenza all'ottimismo o al pessimismo e la pressione temporale possono intervenire favorendo il ricorso a procedure decisionali superapprese e questo, soprattutto, nel momento in cui si devono affrontare decisioni difficili. Anche la capacità di tollerare lo stress associato al compito decisionale sembra avere un ruolo importante, e in particolare quello relativo al disagio che si può sperimentare nel pensare che compiendo una scelta si può andare incontro a svantaggi materiali, personali, o sociali, e nel ritenere che, se la scelta si rivelerà errata, si rischierà la propria reputazione e di "perdere la faccia".

A proposito dei diversi stili decisionali Mann, Burnett, Radford e Ford (1997) suggeriscono di classificarli ricorrendo a quattro diverse tipologie.

1. *Procrastinazione*: questo stile è presente ogniqualvolta il decisore tende a posticipare il momento in cui affrontare il problema decisionale.
2. *Evitamento difensivo*: il decisore, in questo caso, evita di affrontare la situazione conflittuale, cerca di attribuire a qualcun altro la responsabilità della sua risoluzione e individua una serie di motivi e di giustificazioni a sostegno di tutto ciò.
3. *Ipervigilanza*: è presente quando, dato che una scelta deve essere presa, si ricercano freneticamente informazioni e "dettagli" anche di secondaria importanza o ci si "aggrappa" impulsivamente alle prime soluzioni individuate che, permettendo di ottenere immediati vantaggi, non stimolano l'analisi delle conseguenze a esse associate nel medio e nel lungo termine. Tutto ciò, oltre a comportare generalmente elevati livelli di stress e di coinvolgimento emozionale, non offre sufficienti garanzie per la conduzione di analisi disincantate e distaccate della situazione conflittuale.
4. *Vigilanza*: il decisore, infine, tenendo ben presenti gli obiettivi che gli stanno a cuore e che intende perseguire attraverso il processo decisionale che è in procinto di mettere in atto, esamina una possibile gamma di opzioni risolutive, ricerca e seleziona accuratamente

le informazioni, le analizza cercando di tenere sotto controllo pregiudizi e stereotipi, anticipa e valuta attentamente, prima di decidere, le probabili conseguenze derivanti dalle sue azioni. Questa modalità di gestire le situazioni problematiche si caratterizza come un processo adattivo, è associata a moderati livelli di stress e sembra garantire maggiormente decisioni “razionali” ed efficaci.

Tra i fattori che possono caratterizzare le decisioni figurano anche i valori che guidano le azioni delle persone, i loro principi etici di riferimento, gli obiettivi che si prefiggono di raggiungere in una determinata situazione, le emozioni, i processi inconsci, l'identità personale e le aspettative sociali. A proposito del ruolo dell'identità, Jonassen (2012), ad esempio, precisa che le persone quando devono decidere qualcosa di importante si pongono domande del tipo “Che tipo di persona sono?”, “Cosa una persona come me dovrebbe fare?”, ricercando opzioni che sono socialmente accettabili e appropriate ai loro ruoli sociali. Appare così evidente che, in tutto ciò, il contesto sociale di appartenenza influenza le scelte che vengono compiute e che anche in questo ambito non ci si può limitare a formulare analisi e ipotesi esclusivamente individuali e “private”.

Per quanto riguarda il ruolo delle emozioni nella presa di decisione, Loewenstein e colleghi (2001) hanno messo in evidenza la propensione degli esseri umani a basarsi sui propri sentimenti quando devono prendere una decisione, arrivando ad affermare che le scelte compiute in situazioni rischiose sono marcatamente influenzate dalle reazioni emotive sottocorticali. Particolare attenzione è stata data all'anticipazione delle emozioni che la persona pensa potrebbe avere non appena compiuta una scelta. Facendo seguito agli studi classici di Bell (1982) sul *regret*, ovvero lo stato emotivo negativo di rimpianto per aver optato per un'alternativa piuttosto che per un'altra, Brooks (2011) sostiene che le persone quando devono prendere una decisione preferiscono evitare un'emozione negativa futura e, pertanto, piuttosto che scegliere l'opzione con il valore più alto di utilità attesa, scelgono quella che a loro avviso dovrebbe comportare un minor *regret*. In tutto ciò è importante anche l'immaginazione, per cui nel dover compiere una scelta, ad esempio a proposito dell'acquisto di un'auto o di un appartamento, le persone si immaginano in quella macchina o in quella casa e quindi immaginano le emozioni che potrebbero sperimentare. Questi diversi fenomeni arrivano a condizionare la decisione finale (Jonassen, 2012; Rettinger e Hastie, 2001).