

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di Laurea Magistrale in

PSICOLOGIA SOCIALE, DEL LAVORO E DELLA COMUNICAZIONE



Tesi di Laurea Magistrale

DECISION-MAKING ADATTIVO E DISADATTIVO IN AMBITO ORGANIZZATIVO.

SVILUPPO DI UNA SCALA BREVE NEL CONTESTO ITALIANO

ADAPTIVE AND MALADAPTIVE DECISION-MAKING STYLES IN THE
ORGANIZATIONAL SETTINGS. DEVELOPMENT OF A SHORT SCALE IN THE
ITALIAN CONTEXT

Relatore:

Prof.ssa Daiana Colledani

Laureanda: Gaia Salvadori

Matricola: 2013859

Anno Accademico 2021 – 2022

Indice

Abstract	pag. »4
English abstract	»5
Introduzione	»6
Primo capitolo: Il decision-making	»10
1. La definizione di decision-making	»10
1.1 I modelli normativi di decision-making	»11
1.2 I modelli descrittivi di decision-making	»12
1.3 I modelli naturalistici di decision-making	»14
1.4 Le emozioni nel decision-making	»15
1.5 Gli stili di comportamento decisionale	»15
2. L'assessment decision-making	»18
2.1 Il General Decision Making Style Inventory – GDMS	»18
2.2 Il Flinders Decision Making Questionnaire – FDMQ	»20
2.3 Il Melbourne Decision Making Questionnaire– MDMQ	»21
2.4 Altri questionari sul decision-making	»24
3. La relazione tra il decision-making e l'esperienza lavorativa	»25
Secondo capitolo: Uno studio nel contesto italiano per sviluppare una scala breve di decision-making	»29
1. Obiettivi	»29
2. Metodo	»31
2.1 Partecipanti e procedura	»31

2.2 Strumenti	»33
2.2.1 Melbourne Decision Making Questionnaire – MDMQ	»33
2.2.2 Scale di Burnout, Job Satisfaction, Performance e Work Engagement	»35
3. Strategia di analisi	»36
4. Risultati	»39
4.1 Parallel analysis e analisi fattoriale esplorativa	»39
4.2 Analisi fattoriale confermativa	»42
4.3 Analisi fattoriale Multigruppo	»43
4.4 Attendibilità	»44
4.5 Relazioni con altri costrutti	»44
5. Discussione	»45
Conclusione	»49
Riferimenti bibliografici	»53

Abstract

Nella società del XXI secolo, caratterizzata dall'economia dei servizi, gli individui giocano un ruolo più cruciale che mai. In tutti gli ambiti è richiesto di sapersi relazionare in modo positivo con le altre persone; ed in particolare nel mondo organizzativo alle risorse umane è richiesto di esibire una varietà di competenze intra e interpersonali, definite soft skill, che vanno oltre al know-how tecnico necessario per portare a termine gli obiettivi lavorativi.

Il decision-making è un'importante skill trasversale, che si può manifestare con uno stile adattivo o disadattivo. Attraverso il presente studio, partendo dal Melbourne Decision Making Questionnaire, si è sviluppata una scala breve volta a valutare questi stili decisionali. Le proprietà psicometriche della scala sviluppata sono state esplorate attraverso diverse tecniche. I risultati hanno mostrato che la scala gode di buone attendibilità e validità e che gli item di cui è composta non presentano bias di genere. Inoltre, analisi correlazionali hanno mostrato che i punteggi della scala si associano ad outcome dell'esperienza lavorativa (job satisfaction, work engagement, performance, burnout) in modo coerente rispetto alle attese.

Nella selezione del personale si ricercano candidati performanti rispetto ad hard e soft skill. Considerate le buone caratteristiche psicometriche della scala sviluppata, essa può essere consigliata nei processi di screening e per valutare i bisogni formativi dei lavoratori.

English abstract

In the service economy society of the 21st century, individuals play a role that is more crucial than ever before. In all contexts people are required to relate positively with others; and in organizational settings, human resources are required to exhibit not only the technical know-how needed to achieve work objectives but also a variety of intra and interpersonal skills, defined soft skills.

Decision-making is an important soft skill, which can be expressed by an adaptive or maladaptive style. In the present study, starting from the Melbourne Decision Making Questionnaire, a short scale was developed to assess these decision-making styles. The psychometric properties of the developed scale were explored through several methods. The results showed that the scale has satisfactory reliability and validity and the items does not exhibit gender biases. In addition, correlational analyses showed that the scale scores are associated with work outcomes (i.e., job satisfaction, work engagement, performance, burnout) coherently with expectations.

In the selection of personnel, candidates who perform well in terms of hard and soft skills are sought. Given the good psychometric characteristics of the scale developed in this work, it can be recommended in screening processes and to assess the training needs of employees.

Introduzione

L'attuale mercato del lavoro richiede al personale dinamismo e flessibilità. Ci si aspetta che i professionisti formati dai centri di conoscenza siano in grado di creare, innovare, ed eseguire bene. Le risorse umane sono messe alla prova per ottenere un lavoro e le loro conoscenze e abilità sono misurate per valutare la loro preparazione considerando sia le conoscenze tecniche o di dominio sia le competenze soft.

L'economia manifatturiera tradizionale si è spostata dalla produzione di prodotti ad una basata sui servizi, dove l'attenzione è maggiormente incentrata sulla soddisfazione dei bisogni attraverso le prestazioni umane, anziché attraverso i mezzi materiali. Il postindustrialismo è più concentrato sui processi orientati alle persone che sulle routine meccaniche tipiche della old economy. Nella società del XXI secolo caratterizzata dai servizi, gli individui giocano un ruolo più cruciale che mai (Sharma, 2018). Negli ambiti organizzativi alle persone è richiesto di esibire una varietà di abilità oltre all'acume tecnico; ad esempio è richiesto di essere empatici gli uni verso gli altri, capaci di collaborare in team eterogenei, flessibili cognitivamente, di stabilire buone relazioni con i colleghi e con i clienti, di avere abilità di leadership.

La sola conoscenza tecnica non è una base sufficiente per salire la scala del successo e ai lavoratori è costantemente richiesto di incrementare le proprie abilità per poter realizzare attività di natura diversa. Clearly et al. (2006) hanno definito una serie di competenze generali necessarie per l'occupabilità delle persone:

- **Skill di base:** conoscenza del compito e abilità pratica;
- **Skill concettuali:** abilità di pianificazione, di raccolta e di organizzazione delle informazioni, di risoluzione dei problemi;
- **Skill imprenditoriali:** capacità di innovazione e impresa;
- **Skill comunitarie:** conoscenze civiche e di cittadinanza;
- **Skill soft:** capacità interpersonali come la comunicazione e il lavoro di squadra;

- **Skill personali:** attributi personali come l'essere responsabile e sicuro di sé.

Le persone qualificate e con più abilità hanno più opportunità lavorative. Le abilità si riferiscono alla capacità di usare la propria conoscenza in modo efficace nell'esecuzione di un compito e possono essere identificate due principali serie di abilità: le soft skill e le hard skill.

Le hard skill sono comunemente definite come le abilità tecniche che sono richieste per svolgere un lavoro specifico. Esse sono tangibili, facilmente misurabili e relative alla competenza tecnica per eseguire i compiti. Ad esempio un idraulico dovrebbe possedere l'hard skill di saper leggere un disegno tecnico per realizzare un impianto idraulico.

Le soft skill sono abilità soggettive, non tecniche e quindi più difficili da quantificare, che permettono alle persone di gestire sé stesse e interagire con gli altri in modo positivo. Ad esempio all'idraulico è richiesta la soft skill di saper comunicare in modo positivo e professionale con il cliente (Sekhar, 2019).

Le soft skill, anche definite "people skills", "life skills", "competenze trasversali", oggi hanno un impatto molto importante sulla costruzione della carriera professionale delle persone. Può essere che in fase di entrata nel mondo aziendale le hard skill siano necessarie per qualificarsi per un lavoro, ma gradualmente sono le abilità soft che permettono di mantenerlo.

Le competenze trasversali possono essere classificate in due tipologie: abilità intrapersonali e abilità interpersonali. Le abilità intrapersonali si riferiscono alla capacità dell'individuo di gestire sé stesso per lo sviluppo ottimale di compiti, ad esempio la gestione del tempo, la gestione dello stress e il pensiero creativo. Le abilità interpersonali, invece, sono definite come le capacità dell'individuo di gestire la propria relazione con gli altri, ad esempio attraverso la capacità di comunicare, negoziare, sapersi adattare a team diversi.

Le abilità intra e interpersonali sono essenziali per lo sviluppo personale, la partecipazione sociale e il successo sul posto di lavoro (Sunarto, 2015).

Alcuni studi recenti hanno mostrato che il successo occupazionale dei lavoratori è legato alle loro soft skill per una percentuale che oscilla tra il 75 e l'85%, mentre solo il 15-25% dipende dalle loro conoscenze tecniche (Sharma, 2018).

Storicamente la competenza tecnica era il criterio di ammissibilità per ottenere un'occupazione e l'ulteriore crescita dipendeva in gran parte dalla conoscenza hardcore. Con il passare del tempo, la tecnologia ha rivoluzionato i set di abilità richiesti per il posto di lavoro. I lavoratori di oggi hanno bisogno di una varietà di abilità nella comunicazione, nella negoziazione e nel team building per gestire efficacemente il cambiamento tecnologico e lo stress psicofisico aziendale derivante dai rapidi cambiamenti (Sharma, 2018).

Il know-how tecnico aiuta a rispondere in modo strutturato alle sfide lavorative, mentre le soft skill aiutano ad attuare comportamenti funzionali caratterizzati ad esempio da processi di decision-making efficaci, pensiero positivo, comunicazione significativa. Queste qualità agiscono come pilastri di forza per coloro che le sanno mostrare nella loro attività lavorativa.

Il World Economic Forum ha stimato che le soft skill più richieste nel 2020 sono state il problem solving, il pensiero critico, la creatività, la gestione delle persone, il coordinarsi con gli altri, l'intelligenza emotiva, la capacità di giudizio e di presa di decisioni, l'orientamento al servizio, la negoziazione, la flessibilità cognitiva.

Esse giocano un ruolo cruciale anche relativamente all'occupabilità dei giovani laureati, soprattutto in alcuni settori. Ad esempio nel settore della vendita al dettaglio, del servizio clienti, del marketing, nell'ambito legale, abbastanza comprensibilmente, si tende a valutare molto di più le soft skill di quanto non si faccia nei settori delle mansioni più operative, dove sono richieste principalmente le conoscenze tecniche specifiche per il completamento efficace del lavoro (Sharma, 2018).

La ricerca ha mostrato che il possesso di adeguate soft skill, oltre ad essere un requisito di vantaggio per l'occupabilità, si associa a molteplici outcome positivi dell'esperienza lavorativa.

Ad esempio, è stato osservato che i dipendenti che possiedono e acquisiscono competenze trasversali, sono portati ad un miglioramento delle loro performance lavorative (Ibrahim et al., 2017) e sono meno esposti al deterioramento della loro salute psicofisica o alla sindrome del burnout (Rosa & Madonna, 2020). Si è trovato che le soft skill hanno un effetto positivo sulla motivazione al lavoro (Nugraha et al., 2021) e sulla produttività dei singoli, la quale a sua volta aumenta la crescita e l'espansione di un'organizzazione (Murugan et al., 2020). Alti livelli di competenze trasversali possedute portano ad avere maggiori capacità di leadership e di comunicazione con i colleghi (Semaan et al., 2021).

Giocando un ruolo così importante, le people skill, sono identificate da chi si occupa di selezione del personale e dai datori di lavoro, come qualità essenziali per un lavoratore (Sharma, 2018).

Primo capitolo

Il decision-making

1. La definizione di decision-making

Nel panorama scientifico non c'è unanimità nel formulare un elenco completo di quali siano le principali soft skill; tuttavia alcune di esse ricorrono in numerose classificazioni. Tra queste, vi è il decision-making, che viene riconosciuto essere un'importante skill trasversale nella maggior parte dei modelli.

Il decision-making o processo di presa di decisione è un'abilità complessa, che coinvolge il pensiero, il ragionamento, la memoria e l'attenzione, in cui l'individuo disamina e interpreta gli eventi, al fine di fare una scelta tra corsi di azione tra loro alternativi (Coon et al., 2016).

Nel momento in cui ci troviamo a prendere una decisione, dobbiamo tenere in considerazione una notevole quantità di informazioni che integriamo e rielaboriamo, per poi generare delle opzioni di scelta e individuare le strategie di pensiero più adeguate per decidere. Fare una scelta significa compiere delle inferenze, utilizzare le capacità di problem solving, e di ragionamento deduttivo e induttivo con lo scopo di pervenire a un giudizio definitivo, dopo aver ponderato le varie possibili alternative di azioni.

Spesso siamo chiamati ai momenti della scelta: alcuni hanno a che fare con la routine quotidiana e, nel viverli, non avvertiamo il più delle volte difficoltà particolari; altri invece ci appaiono decisamente più complessi poiché ci richiedono maggior energia e attenzione.

Le decisioni professionali, ad esempio, possono richiedere un certo livello di sforzo. Le numerose decisioni che vengono prese ogni giorno in un'organizzazione, infatti, determinano nel loro insieme il successo o l'insuccesso dell'impresa e quindi richiedono molta attenzione.

Prendere decisioni a livello professionale è un compito complesso nel quale le persone possono differire molto: alcuni procedono con facilità, altri percepiscono ansia e confusione, altri si sentono impotenti, e altri ancora

ricorrono ad aiuti specifici o preferiscono delegare la responsabilità (Lipshits-Brazil et al., 2015).

A proposito di questa variabilità, si potrebbero disporre gli individui in un continuum: ad un estremo vi sarebbero coloro che non riescono ad affrontare autonomamente la scelta o che la compiono in modo poco riflessivo, facendosi trasportare dagli eventi. All'estremo opposto, invece, vi sarebbero coloro che agiscono riflettendo e confrontando le informazioni in modo sistematico.

Il posizionamento individuale all'interno del continuum è influenzato da molteplici fattori. Tra questi vi è la difficoltà soggettiva nell'elaborazione delle informazioni. Essa, infatti, influisce nell'incremento degli stati d'ansia associati alle operazioni di scelta, causa indecisione e riduce l'accuratezza e l'adeguatezza delle operazioni che si dovrebbero attuare per compiere una decisione corretta.

1.1 I modelli normativi di decision-making

Gli studi sul decision-making possono essere fatti risalire agli anni Cinquanta con l'approccio normativo. Secondo questo modello una persona dovrebbe cercare di prendere decisioni in maniera completamente razionale (Edwards, 1954). Il modello teorico descrive alcuni principi ai quali l'individuo si dovrebbe attenere per effettuare scelte razionali (Neumann & Morgenstern, 1947):

- *Il principio dell'utilità attesa*, per il quale le persone dovrebbero scegliere l'opzione a cui è associata l'utilità attesa più elevata ovvero quella con il massimo guadagno o la minima perdita. Il principio si basa su alcuni assiomi:
 - L'assioma della transitività delle preferenze, secondo cui se la persona preferisse A a B e B a C, per razionalità e coerenza, preferirebbe necessariamente A a C;
 - L'assioma della dominanza, sostiene che se un'opzione è migliore di un'altra in una dimensione e almeno pari all'altra in tutte le altre condizioni, allora la prima opzione, definibile come dominante, dovrebbe essere sempre scelta;

- *Il principio dell'indipendenza*, stabilisce che se una persona preferisce un'opzione ad un'altra, la sceglierà a prescindere dall'incertezza degli eventi (Savage, 1954);
- *L'assioma dell'invarianza*, secondo cui l'individuo sceglie un'alternativa rispetto ad un'altra secondo un ordine di preferenza che non può essere rovesciato. Descrizioni differenti ma in realtà equivalenti di un'opzione, non dovrebbero far cambiare la scelta.

1.2 I modelli descrittivi di decision-making

A partire dagli anni Settanta alcuni studiosi elaborarono l'approccio descrittivo allo studio del decision-making, mettendo in evidenza che le persone prendono le decisioni discostandosi dal paradigma dell'agente razionale descritto nel modello normativo classico (Kahneman & Tversky, 1986).

Secondo gli autori, gli individui sono portati ad attuare scelte coerenti ai principi di dominanza e invarianza quando la dominanza è chiaramente visibile: se un'alternativa domina palesemente un'altra opzione, la prima sarà quella scelta. Quando, invece, le opzioni sono simili, le persone difficilmente le distinguono e probabilmente violeranno i criteri di invarianza e dominanza.

Tra gli autori del modello teorico descrittivo, Simon (1990) ha elaborato il concetto di razionalità limitata: gli essere umani, a causa di alcuni vincoli strutturali dei loro sistemi cognitivi, hanno una capacità ridotta di elaborazione delle informazioni e quindi l'esito del processo di decision-making non è il migliore in assoluto ma è una soluzione abbastanza soddisfacente per il decisore.

Spesso le decisioni che prendiamo sono guidate da euristiche cognitive e non dalla dedizione razionale e logica a impiegare tempo e sforzo mentale per analizzare la situazione.

Siamo in grado di risolvere problemi matematici complessi, di usare una logica sofisticata e, secondo le prime teorizzazioni sull'inferenza sociale, siamo equilibrati e analitici anche nell'agire sociale quotidiano (Heider, 1958). In genere, siamo spinti a creare un mondo significativo e stabile, definendo cause ed effetti degli eventi, tuttavia nel fare questo non sempre intraprendiamo

procedure sistematiche, complesse e lunghe ma preferiamo prendere delle scorciatoie mentali, agendo come economizzatori cognitivi (Fiske & Taylor, 1991). Tendiamo a risparmiare risorse cognitive e tempo affidandoci a “sensazioni viscerali” e “all’istinto” per semplificare tutti gli stimoli che bombardano di continuo i nostri sensi. Ad esempio secondo l’euristica della disponibilità si tende a giudicare la frequenza o la probabilità che un evento accada, in base a quanto facilmente vengono in mente esempi di tale evento (Tversky & Kahneman, 1973). Oltre alle euristiche, anche la categorizzazione sociale, l’attivazione di stereotipi e di pregiudizi, ci portano a non fare un’analisi dettagliata e razionale di tutte le circostanze della vita.

Nell’approccio descrittivo, Kahneman e Tversky (1979) elaborarono la teoria del prospetto, secondo cui le persone valutano e interpretano le alternative proposte in termini di scarto da un punto di riferimento, ovvero una “prospettiva”.

Il decisore compirebbe la propria scelta in primis analizzando il problema decisionale e in secondo luogo mettendo a confronto diverse prospettive al fine di stimarne il valore e individuare quella con il valore più alto, che sarà la scelta finale. Le preferenze agiscono come pesi decisionali, con una tendenza a sovrastimare le perdite e a sottostimare i guadagni. Generalmente la motivazione a evitare una perdita è superiore alla motivazione a realizzare un guadagno cioè il decisore è più propenso a rischiare in un contesto di perdita, piuttosto che in un contesto di guadagno.

Questa teoria è stata formulata a partire da alcune osservazioni, tra le quali l’effetto framing: le decisioni prese sono influenzate dal modo (ovvero dal contesto) in cui le opzioni sono presentate. Il modo in cui viene posta una domanda o una richiesta, infatti, può indurre le persone a concentrarsi solo su una parte di informazioni, non soppesando tutti i vantaggi e gli svantaggi (Coon et al., 2016). Spesso, di conseguenza, si danno risposte diverse a richieste analoghe se queste sono formulate in modo differente.

1.3 I modelli naturalistici di decision-making

Il processo di decision-making è stato descritto anche dai modelli naturalistici, secondo i quali l'individuo decide sulla base della categorizzazione degli eventi. Klein (1993) descrive il recognition-primed decision (RPD), ovvero il riconoscimento sollecitato dal contesto, attraverso il quale le persone competenti in un determinato ambito, operano un'elaborazione automatica e agiscono in tempi molto brevi. Essi si basano su procedure apprese in esperienze precedenti. Ad esempio, lo studioso esaminò il comportamento decisionale dei vigili del fuoco, i quali ricercano azioni tempestive e convenienti, agendo sulla base delle esperienze passate e senza "pensare a delle alternative possibili".

Il modello RPD si concentra sulla valutazione della situazione piuttosto che sul formulare varie opzioni di azioni da eseguire. I decisori esperti identificano la prima opzione che considerano come ragionevolmente buona.

All'interno della stessa cornice teorica, Beach e Mitchell (1987) esplicano la teoria dell'immagine, secondo cui il decisore sceglie un'alternativa tra molte, in base a tre immagini che sono strutture di conoscenza che limitano le decisioni:

- l'immagine di valore, di come le cose dovrebbero essere e di come le persone dovrebbero comportarsi, ovvero l'insieme di valori, della morale, e dei principi sostenuti dall'individuo;
- l'immagine della traiettoria, ovvero ciò che si vuole realizzare, le proprie speranze, e gli obiettivi;
- l'immagine strategica, di come procedere per raggiungere gli obiettivi, attingendo dalla propria esperienza passata e dalle conoscenze suggerite da persone importanti per il soggetto.

L'immagine delle azioni (immagini dell'azione) e degli stati futuri che potrebbero verificarsi (immagini progettate) sono lo schema mentale che rappresenta il corso d'azione che l'individuo deve seguire per il raggiungimento dei propri obiettivi.

1.4 Le emozioni nel decision-making

Kahneman (2003) mette in luce che anche le emozioni possono influenzare il processo di presa di decisione. Quando ci si trova nel momento della scelta, la reazione emotiva può sembrare un elemento da considerare per scegliere l'alternativa giusta.

La componente emotiva nel decision-making si è iniziata a considerare nell'ultimo ventennio del XX secolo. Zajonc (1980), ad esempio, ha evidenziato come spesso siano le prime reazioni emotive agli stimoli che portano all'elaborazione delle informazioni e quindi alla presa di decisione.

L'importanza delle emozioni nel processo di decision-making è stata particolarmente approfondita dall'ipotesi del marcatore somatico del neurobiologo Damasio, attraverso un noto caso di letteratura, il paziente Elliot. Egli aveva riportato danni alla corteccia prefrontale a causa di un tumore e questo lo portava all'incapacità di elaborare le emozioni. Lo studioso, presentando al paziente uno scenario in cui doveva fare una scelta, riscontrò che Elliot trovava questo compito molto difficile perché non riusciva a sentire quanto piacere o dispiacere avrebbe procurato l'una o l'altra scelta.

Damasio ha notato che altri pazienti con corteccia prefrontale ventromediale danneggiata avevano problemi simili con il processo decisionale nella vita quotidiana. Ha quindi concluso che l'assenza delle risposte emotive è la fonte di problemi nel processo decisionale: di fronte a situazioni che potrebbero portare a diversi tipi di azione, questi pazienti non sono in grado di attivare la memoria emotiva che li aiuterebbe a scegliere l'alternativa più vantaggiosa.

Damasio afferma che una parte importante del processo decisionale consiste nel confronto di potenziali alternative con emozioni e sentimenti provenienti da situazioni passate simili (Markič, 2009).

1.5 Gli stili di comportamento decisionale

Nel condurre un'analisi relativa agli stili decisionali, va presa in considerazione la teoria psicologica e sociale del conflitto decisionale di Janis e Mann (1977). In essa si sostiene l'ipotesi per cui lo stress generato dal conflitto decisionale,

sia il fattore maggiormente responsabile per il fallimento di un processo di decision-making di qualità.

Lo stress psicologico che si sviluppa durante la presa di decisione può derivare dalla preoccupazione per eventuali perdite materiali, sociali e personali che potrebbero essere subite o da una preoccupazione per la perdita della reputazione personale nel caso in cui la scelta si riveli errata.

Secondo la teoria, per far fronte allo stress generato dalla situazione potenzialmente minacciosa, vi sono alcuni stili di comportamento decisionale che si possono mettere in atto.

Il modello di comportamento decisionale che si attua è determinato dalla presenza o assenza di tre condizioni antecedenti:

- la consapevolezza dell'esistenza di una certa quantità di rischio associata alla scelta di una delle alternative disponibili;
- la speranza di scegliere l'alternativa migliore;
- la convinzione che sia necessario dedicare tempo alla fase di scelta.

Ad esempio, un processo decisionale sano e razionale dipende dall'adempimento delle tre condizioni di cui sopra, mentre lo stile disadattivo di decision-making è innescato dalla convinzione pessimistica che ci siano poche prospettive di trovare una buona soluzione al dilemma.

Si presume che più stili di decision-making siano nel repertorio di ogni decisore e che alcune differenze individuali esercitino la loro influenza sulla predisposizione ad usare l'uno o l'altro stile e sulla sua frequenza di utilizzo. Questi fattori sono le caratteristiche di personalità del decisore, l'ansia, l'abituale stile di coping, la capacità di elaborazione delle informazioni, la tendenza all'ottimismo o al pessimismo e la pressione temporale. Essi possono portare ad utilizzare modelli di coping superappresi (modalità comportamentali ben interiorizzate e tendenzialmente agite in modo automatico per rispondere alle situazioni che si presentano) quando si affrontano decisioni difficili (Mann et al., 1997).

I diversi stili decisionali (cioè le modalità, i comportamenti e gli atteggiamenti con cui si affrontano i compiti decisionali) vengono considerati alla stregua di tratti di personalità relativamente stabili e in grado di predire, in merito al processo decisionale, i comportamenti che verranno utilizzati per la ricerca di informazioni che ci porteranno alla formulazione di giudizi e regole per fare la scelta (Soresi, 2020).

Mann e colleghi (1977) suggeriscono di classificare gli stili decisionali ricorrendo a quattro diverse tipologie:

- *Stile di procrastinazione*: è presente quando il decisore tende a posticipare il momento in cui affrontare il problema decisionale con il rischio di decidere poi superficialmente all'ultimo minuto.
- *Stile di evitamento difensivo*: è presente in persone pessimiste che affrontano la situazione conflittuale ignorandone l'esistenza, evitando di prendere decisioni fino a quando è possibile. Esso è associato ad un elevato stress. In questo stile viene generalmente incluso anche quello che sarebbe un quinto stile decisionale, ovvero lo stile "buck-passing" cioè "scarica barile", per cui si preferisce lasciare la responsabilità della decisione ad altre persone, delegando loro la soluzione e accentandola passivamente.
- *Stile ipervigilante*: è presente quando si ritiene che il tempo a disposizione per decidere sia insufficiente e si ricercano freneticamente informazioni e dettagli, anche di secondaria importanza, per procedere alla scelta 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 un'analisi razionale e distaccata della situazione. Nella sua forma più estrema, l'ipervigilanza è uno stato simile al "panico" in cui il decisore vacilla tra alternative spiacevoli. È associata ad un'eccitazione emotiva e ad un'attenzione limitata e quindi ad un grave stress emotivo.
- *Stile vigilante*: il decisore, tenendo ben presenti gli obiettivi che gli stanno a cuore e che intende perseguire attraverso il processo decisionale,

esamina la gamma di opzioni risolutive possibili; ricerca e seleziona scrupolosamente le informazioni, le analizza cercando di tenere sotto controllo pregiudizi e stereotipi, e prima di decidere anticipa e valuta attentamente le probabili conseguenze derivanti dalle sue azioni. Questa modalità di gestire le situazioni problematiche si caratterizza in termini adattivi, è associata a moderati livelli di stress e sembra garantire maggiormente la realizzazione di decisioni razionali ed efficaci. È presente in persone ottimiste che ritengono di essere in grado di trovare una soluzione e di avere il tempo per farlo.

Questa teoria sugli stili decisionali è stata la base teorica per lo sviluppo di alcune importanti scale di misura del decision-making, di cui sotto è riportato un approfondimento.

2. L'assessment decision-making

Nel panorama scientifico di ambito psicologico esistono alcune scale di misura del decision-making, che sono state testate e validate in numerosi contesti culturali.

2.1 Il General Decision Making Style Inventory – GDMS

I due questionari più noti per valutare gli stili del processo decisionale sono il General Decision Making Style Inventory (GDMS; Scott & Bruce, 1995) e il Melbourne Decision Making Questionnaire (MDMQ; Mann et al., 1997).

Il MDMQ nasce dalla teoria del conflitto decisionale e dai modelli di coping dello stress. Le teorie alla base dello strumento considerano la personalità, le caratteristiche personali e l'influenza delle emozioni come aspetti centrali nel processo decisionale. Il GDMS, invece, definisce gli stili decisionali come reazioni comportamentali abitudinarie, e non tratti di personalità, ed è quindi meno centrato sugli aspetti di personalità. Il GDMS, inoltre, rispetto al MDMQ, include un maggiore numero di scale che si rivolgono agli stili adattivi (stili razionale e intuitivo). Gli autori del GDMS, in particolare, hanno individuato cinque stili decisionali:

- *Stile razionale*, caratterizzato da un'accurata ricerca e valutazione logica delle alternative;
- *Stile intuitivo*, caratterizzato dall'uso di intuizioni e sentimenti nel processo decisionale;
- *Stile dipendente*, caratterizzato da una dipendenza dai consigli degli altri;
- *Stile evitante*, caratterizzato da tentativi di evitare il processo decisionale;
- *Stile spontaneo*, caratterizzato da un senso di immediatezza e dal desiderio di completare il processo decisionale il prima possibile.

Il questionario contiene 25 item (cinque item per ogni stile decisionale) con una scala di risposta a cinque punti da “Fortemente in disaccordo” a “Fortemente d'accordo” (Scott & Bruce, 1995).

La ricerca nel settore ha mostrato che gli stili valutati dal questionario sono tendenzialmente dimensioni indipendenti anche se non mutuamente escludentesi. Le persone, cioè, sembrano disporre di più stili diversi e utilizzare combinazioni di questi nei propri processi decisionali (Scott & Bruce, 1995).

La ricerca ha, inoltre, mostrato che lo stile decisionale non dovrebbe essere visto semplicemente come una propensione basata sull'abitudine dato che sono spesso implicati anche aspetti generali di elaborazione delle informazioni, autostima e capacità generali di avviare e mantenere le intenzioni. Ciò richiede una definizione più ampia del termine “stile decisionale”, un'esplicazione olistica che tenga conto dell'intero individuo, comprendendo le differenze individuali.

Le differenze individuali tra i decisori includono differenze nelle abitudini ma anche differenze nelle abilità cognitive di base come l'elaborazione delle informazioni e l'autoregolazione, che hanno un impatto coerente sul modello di risposta in diversi compiti e situazioni decisionali.

Se i diversi stili fossero interamente basati sull'abitudine appresa, allora forse non sarebbe difficile apprendere un'altra abitudine. Invece, lo stile decisionale individuale dipende in larga misura da capacità cognitive di base che sono stabili e non facilmente modificabili.

2.2 Il Flinders Decision Making Questionnaire – FDMQ

Il Flinders Decision Making Questionnaire (FDMQ; Mann et al., 1997) propone di misurare i comportamenti di coping preferiti dalla persona (cioè le strategie per affrontare il conflitto decisionale). Esso si fonda sul modello conflittuale del processo decisionale di Janis e Mann ed è stato sviluppato sulla base di definizioni, descrizioni ed esempi contenuti nel libro dei due autori (Mann et al., 1997). Il FDMQ misura tre dei cinque stili decisionali identificati nella teoria di Mann e colleghi (1977): vigilanza, ipervigilanza ed evitamento difensivo.

Il questionario, include 31 item self report e raggruppati in tre scale:

- vigilanza di sei item, ad esempio "Quando prendo decisioni mi piace raccogliere molte informazioni";
- ipervigilanza di cinque item, ad esempio "Mi sento come se fossi sotto una pressione tremenda quando prendo decisioni";
- evitamento difensivo di cinque item, ad esempio "Evito di prendere decisioni".

Il questionario include anche tre scale (ciascuna composta da cinque item) per misurare diversi aspetti dell'evitamento difensivo, vale a dire la procrastinazione (ad es. "Rimando le decisioni"), il buck-passing (ad es. "Preferisco lasciare le decisioni agli altri") e la razionalizzazione (ad es. "Dopo aver preso una decisione, passo molto tempo a convincermi che sia corretta").

La scala di risposta è a tre punti, rispettivamente "Non vero per me", "Alcune volte vero", "Vero per me".

Rispetto alla validità fattoriale del FDMQ, la letteratura non è estesa. Alcuni studi, tuttavia, hanno supportato l'esistenza delle tre dimensioni del FDMQ ed hanno evidenziato alte interrelazioni tra l'ipervigilanza, l'evitamento difensivo e le tre scale relative agli aspetti dell'evitamento difensivo (Mann et al., 1997).

Il FDMQ è stato utile per identificare modelli decisionali disadattivi in popolazioni con sintomatologia psichiatrica e nel trovare che l'autostima decisionale fosse un aspetto significativo nell'interpretazione delle capacità decisionali (Radford et al., 1986).

2.3 Il Melbourne Decision Making Questionnaire – MDMQ

Mann, Burnett, Radford, e Ford (1997) attraverso uno studio esplorarono la validità fattoriale del FDMQ. Gli autori testarono cinque diversi modelli fattoriali per verificare quale di essi si adattasse meglio ai dati empirici: un modello a due fattori, un modello a tre fattori (un fattore determinato dagli item di vigilanza, un fattore misurato dagli item di ipervigilanza ed un fattore misurato dagli item relativi ai rimanenti stili), un modello a sei fattori (in cui ognuna delle sei scale dà un contributo separato e unico al costrutto del decision-making), un modello che estende quello a due fattori (in cui la vigilanza è un fattore a sé stante e lo stile decisionale disadattivo è un fattore di ordine superiore in cui sono compresi gli altri stili come fattori di primo ordine) e un modello che estende quello a tre fattori (in cui vigilanza e ipervigilanza sono fattori a sé stanti e l'evitamento è un fattore di ordine superiore che comprende procrastinazione, buck-passing e razionalizzazione come fattori di primo ordine).

Gli autori, inoltre valutarono l'idoneità dello strumento per la ricerca sui processi decisionali in campioni provenienti da diversi paesi. In particolare, gli autori somministrarono il questionario ad un campione composto da 2051 studenti di sei paesi: USA, Australia, Nuova Zelanda, Giappone, Hong Kong e Taiwan.

Attraverso la valutazione dei cinque modelli testati, emerse che il modello a sei fattori si adattava meglio ai dati rispetto agli altri.

Partendo da tali risultati ed effettuando ulteriori modelli fattoriali, furono eliminati nove item (questi item mostravano factor loading non elevati nei fattori target e basse correlazioni con le variabili criterio). La scala ottenuta attraverso la metodologia descritta, si compone di 22 item e misura quattro costrutti principali: vigilanza, ipervigilanza, evitamento e procrastinazione.

Le analisi condotte sulla scala revisionata permisero di osservare l'adeguatezza della struttura sviluppata in diversi campioni sia cross-culturali che nazionali.

La versione revisionata della scala presenta alcune differenze rilevanti rispetto alla scala originale.

- Le dimensioni buck-passing ed evitamento difensivo sono state fuse in un'unica dimensione. La fusione di questi due stili tuttavia, non è

sorprendente: Janis e Mann, infatti, avevano concettualizzato l'evitamento difensivo come un "termine ombrello" per un gruppo diversificato di strategie comportamentali, che portano ad evitare effettivamente o mentalmente le decisioni.

- La scala di razionalizzazione del FDMQ originale è scomparsa. Tale dimensione aveva poca validità psicometrica e nelle analisi non è emersa come un fattore separato. Questo potrebbe essere stato legato al fatto che la dimensione non rappresenti un modello di coping distinto, o non sia una tendenza di risposta uniforme. La dimensione, al contrario, potrebbe costituire un insieme di varie risposte mentali. Oppure si può ritenere che gli item ideati per misurare il concetto non fossero adeguati.

I risultati dello studio hanno fornito supporto per una misura a quattro fattori del decision-making, che gli autori hanno proposto di chiamare Melbourne Decision Making Questionnaire (Mann et al., 1997).

Il MDMQ può quindi essere concettualizzato come una versione abbreviata del FDMQ, composta da 22 item e quattro scale:

- **Vigilanza**, composta da sei item, ad esempio "Mi piace considerare tutte le alternative";
- **Ipervigilanza**, composta da sei item, ad esempio "Ogni volta che affronto una decisione difficile mi sento pessimista sulla possibilità di trovare una buona soluzione";
- **Evitamento**, composta da sei item, ad esempio "Preferisco che le persone più informate di me decidano per me";
- **Procrastinazione**, composta da cinque item, ad esempio "Perdo molto tempo in questioni banali prima di prendere la decisione finale".

La scala di risposta è a tre punti , rispettivamente "Non vero per me", "Alcune volte vero", "Vero per me".

Gli autori raccomandano di sostituire il FDMQ con il MDMQ per la misurazione degli stili decisionali.

Il MDMQ è stato tradotto in diverse lingue ma non esiste una versione italiana dello strumento. Inoltre la scala è stata applicata in un'ampia gamma di contesti, ad esempio, nelle scuole di istruzione superiore (Arocena et al., 2011), nella ricerca sul cancro (Brown et al., 2016), nella ricerca relativa alla salute mentale (Alexander et al., 2017), per la consulenza di carriera (Gati et al., 2010), in studi e applicazioni relativi all'area militare (Gautam & Mathur, 2018), e nell'ambito della sessualità (Chambers & Rew, 2003).

Alcuni studi hanno esplorato la relazione tra le dimensioni rilevate attraverso il MDMQ e caratteristiche individuali, quali: autostima, età, genere, soddisfazione per la vita (Filipe et al., 2020). In generale, i risultati di tali lavori hanno mostrato che confidare nel proprio stile decisionale ha un effetto positivo sul processo decisionale e sull'autonomia personale. Tale effetto porterebbe, inoltre, a una maggiore soddisfazione per la vita e ad un aumento del benessere (Deniz, 2006; Parker et al., 2007). Un'immagine positiva delle proprie abilità decisionali, inoltre, sembra essere associata ad uno stile decisionale adattivo mentre immagini negative porterebbero a stili inefficaci (Phillips & Ogeil, 2017).

Considerando la relazione tra età e decision-making (Löckenhoff, 2011), si è osservato che rispetto ai giovani, le persone anziane nel prendere decisioni sembrano fare più affidamento sulle emozioni e sull'esperienza che sulla razionalità. Questo condurrebbe gli adulti a saper affrontare meglio gli aspetti emotivi di un problema. Gli adolescenti, invece, tenderebbero a mostrare capacità decisionali inferiori alle loro potenzialità, a causa della loro minore capacità di ricorrere al controllo personale (Mann et al., 1989). Si può affermare, quindi, che per diventare un buon decisore, l'esperienza è fondamentale.

Anche il genere sembra influenzare il processo decisionale (Lizárraga et al., 2007). Le donne sembrano essere, infatti, più influenzate dall'ambiente, incerte e condizionate dalle emozioni rispetto agli uomini. Questi, al contrario sembrano essere, nella presa di decisioni, maggiormente inclini a ricercare informazioni e più impulsivi nella scelta finale (Delaney et al., 2015).

2.4 Altri questionari sul decision-making

Vista l'importanza delle modalità con cui l'essere umano affronta i problemi decisionali in tutti gli ambiti, la misurazione del costrutto del decision-making è stata approfondita in alcuni contesti molto specifici come quello del career counseling e l'ambito medico.

In ambito di orientamento e progettazione professionale, Gati e colleghi (2010) hanno elaborato il Career Decision Making Profile (CDMP) che considera il profilo decisionale con cui una persona affronta le decisioni sul proprio futuro professionale e può essere usato dai professionisti in materia di orientamento, come strumento di supporto negli incontri e nei colloqui di guida scolastica e professionale. La scala contiene 36 item, che valutano una dozzina di dimensioni che compongono il profilo decisionale (ad es. la tendenza ad analizzare le opzioni, la propensione a pensare che è possibile determinare il futuro, la propensione ad aderire alle aspettative di altri). Alcuni esempi di item sono: "Fattori che non dipendono da me e che non posso controllare, come il caso o la fortuna, hanno un ruolo importante nella scelta della mia futura professione e nei risultati che otterrò"; "Se non riuscirò a realizzare ciò che ho scelto, troverò qualcos'altro adatto a me". La scala di risposta è su scala Likert a sette punti, da "Per niente d'accordo" a "Completamente d'accordo".

Il processo decisionale relativo alla carriera lavorativa rappresenta una questione di grande interesse nella ricerca in psicologia della progettazione professionale. Gati e collaboratori (2010) hanno, quindi, sviluppato un modello per classificare le difficoltà professionali che le persone potrebbero incontrare in questa fase dell'esperienza lavorativa. Il modello individua due categorie principali di difficoltà che le persone possono incontrare nel decision-making legato alla propria carriera: "Le difficoltà esistenti prima di iniziare il processo decisionale" e "Le difficoltà esistenti durante il processo decisionale". Il modello ha permesso di sviluppare anche un questionario per misurare gli aspetti individuati: il Career Decision Making Difficulties Questionnaire (CDDQ). Il CDDQ comprende 44 item e valuta dieci tipi distinti di problemi, ad esempio "mancanza di motivazione", "mancanza di informazioni sulle diverse

occupazioni". La scala di risposta è su scala Likert a nove punti, da "Non mi descrive affatto" a "Mi descrive bene" (Willner et al., 2015).

Negli ultimi anni, anche in ambito medico il tema del decision-making ha acquisito grande rilievo. In particolare, un aspetto che ha suscitato attenzione è quello del processo decisionale condiviso (SDM), ovvero la condivisione da parte di medico e paziente di informazioni sul trattamento sanitario. Tale fase dovrebbe precedere il processo di scelta finale, in modo da garantire una decisione terapeutica condivisa che promuova il rispetto reciproco (Simon et al., 2006).

A tale proposito è stata validata una scala che consente di esplorare i vari aspetti del costrutto (ad es. la richiesta del dottore al paziente sulla preferenza per il coinvolgimento nel SDM, l'aiuto del dottore dato al paziente per comprendere tutte le informazioni necessarie): SDM-Q-9 (Kriston et al., 2010). Lo strumento si compone di nove item (ad esempio: "Il mio medico ha chiarito che deve essere presa una decisione"), con formato di risposta su scala Likert a sei punti (da "Completamente in disaccordo" a "Completamente d'accordo"). Lo strumento gode di buone proprietà psicometriche (Kriston et al., 2010).

3. La relazione tra il decision-making e l'esperienza lavorativa

Il rapporto che intercorre tra l'essere umano, il lavoro e le organizzazioni è costellato da dinamiche multifattoriali che interessano anche le scienze psicologiche. Tra queste dinamiche, ad esempio, possono esserci vissuti dell'esperienza lavorativa positivi per la salute personale, come la soddisfazione sul lavoro, l'impegno sul lavoro e una buona performance; oppure possono innescarsi altri processi più negativi per il benessere del lavoratore, come la sindrome del burnout. Questi outcome lavorativi sono influenzati da una serie di variabili, tra le quali il decision-making, che può manifestarsi con uno stile adattivo o disadattivo. Prima di approfondire questa relazione, vediamo una definizione di ciascuno dei quattro vissuti dell'esperienza lavorativa sopramenzionati (job satisfaction, work engagement, performance, burnout).

La *job satisfaction* rappresenta il grado in cui una persona è soddisfatta degli aspetti del suo lavoro e la percezione personale che il proprio lavoro permetta di realizzare le proprie ambizioni e perseguire i valori ritenuti importanti per sé.

Essa porta a sperimentare un piacevole stato emozionale che deriva dalla realizzazione personale (Maeran & Boccato, 2016).

Il *work engagement* è un processo in cui le persone si sentono motivate nel loro ruolo lavorativo e sono stimolate ad investire energie per raggiungere gli obiettivi lavorativi. I lavoratori *engaged* sono caratterizzati da vigore (volontà di sforzarsi nel lavoro ed essere perseveranti), dedizione (entusiasmo ed orgoglio per il proprio lavoro) e assorbimento (intensa concentrazione sul lavoro; González-Romá et al., 2006).

La *performance* lavorativa si riferisce ad azioni, comportamenti e risultati che i lavoratori intraprendono o realizzano, contribuendo agli obiettivi organizzativi (Viswesvaran & Ones, 2000).

Il *burnout*, letteralmente “bruciarsi”, è una sindrome da esaurimento emotivo, di depersonalizzazione e di ridotta realizzazione personale che tendenzialmente insorge in lavoratori che sono a contatto con altre persone; porta ad avere la sensazione di essere in continua tensione e, in risposta allo stress, si ha perdita di interesse per le persone con cui si lavora e quindi le si trattano in modo distaccato e meccanico. Questa condizione porta ad un deterioramento del benessere fisico e psicologico e spesso alla manifestazione di sintomi come l'insonnia e la depressione (Maslach, 1978).

Secondo alcuni autori, gli outcome dell'esperienza lavorativa sopramenzionati possono essere influenzati dal decision-making adattivo e disadattivo, attraverso lo stress. Simmon e Nelson (2007), ad esempio, hanno elaborato un modello olistico sul costrutto dello stress, che distingue due tipologie di stress: l'eustress (un livello accettabile di stimolazione, necessario affinché l'individuo sia motivato allo sviluppo e al cambiamento) e il distress (una forma di stress negativo che porta a percepire gli stimoli come minacce e determina un grado di avversione nei confronti delle attività che si svolgono). Queste forme di stress possono portare a condizioni caratterizzate da risposte fisiologiche, psicologiche, e comportamentali positive o negative, che sono in grado di migliorare o peggiorare lo stato di salute e di benessere della persona.

L'eustress è associato, ad esempio, a speranza, ottimismo, e ad atteggiamenti positivi nei confronti del lavoro e dell'organizzazione, quali la cittadinanza organizzativa, il work engagement, la motivazione, la soddisfazione lavorativa.

Il distress, al contrario, è associato a vissuti di ansia, riduzione dell'autostima, e ad atteggiamenti negativi nei confronti del lavoro, come il burnout.

Alcuni lavori di ricerca hanno suggerito che, essendo determinato da un livello moderato di stress (eustress), il decision-making adattivo sia associato ad outcome positivi dell'esperienza lavorativa, quali il work engagement, la job satisfaction, e performance lavorative soddisfacenti (Yu & Raksong, 2019). Al contrario, il decision-making disadattivo, determinato da un eccessivo stress (distress), risulterebbe associato ad outcome lavorativi non desiderabili, come il burnout (Michailidis & Banks, 2016).

Conferme a tali indicazioni sono state evidenziate da un lavoro di Yu e Raksong (2019). Gli autori, in particolare, hanno mostrato come i processi decisionali siano profondamente associati alla produttività dei lavoratori e vitali per migliorare l'efficacia organizzativa. Processi decisionali adattivi, infatti, promuoverebbero le performance individuali e di conseguenza i risultati organizzativi. In particolare gli autori hanno trovato che il decision-making vigilante ha un'influenza positiva sulla performance aziendale (vedere anche Kaufmann et al., 2014).

Anche Michailidis e Banks (2016) hanno esplorato la relazione tra decision-making e outcome lavorativi. Gli autori hanno trovato che il forte stress lavorativo influenza le modalità con cui prendiamo le decisioni, ovvero se siamo stressati tendiamo ad usare processi cognitivi automatici. Michailidis e Banks, nello specifico, hanno indagato la relazione tra il processo decisionale e il burnout. La ricerca, ha considerato lavoratori di ambiti differenti e ha indagato quali fossero gli stili decisionali maggiormente esibiti dai lavoratori che sperimentano vissuti di burnout. I risultati del loro lavoro hanno mostrato che le tre dimensioni del burnout ovvero l'esaurimento emotivo, il cinismo (l'indifferenza verso il lavoro) e l'inefficacia professionale (la ridotta fiducia nella propria capacità di svolgere bene il lavoro), correlavano significativamente con il processo decisionale evitante e negativamente con il processo decisionale razionale. In altre parole, i lavoratori che riportavano alti livelli di burnout, tendevano ad evitare di prendere le decisioni fino a quando era possibile e non prendevano decisioni in modo ponderato (vigilante). L'esaurimento emotivo

sarebbe, quindi, associato all'implementazione di azioni volte ad allontanarsi emotivamente e cognitivamente dal proprio lavoro, come un tentativo di far fronte alla pressione che esso genera.

Secondo capitolo

Uno studio nel contesto italiano per sviluppare una scala breve di decision-making

1. Obiettivi

Il decision-making è un'abilità cruciale nel mondo del lavoro e contribuisce, insieme ad altre skill, a determinare il successo o l'insuccesso di individui ed organizzazioni. Come dimostrato dagli studi precedentemente esposti, uno stile decisionale adattivo porta a saper analizzare scrupolosamente le informazioni a disposizione, a valutare attentamente le possibili conseguenze delle proprie azioni e, dunque, a saper ponderare quale corso d'azione sia meglio intraprendere.

La valutazione degli stili decisionali è quindi importante nelle fasi di selezione del personale o per la progettazione di interventi di formazione dei lavoratori.

Sebbene in letteratura esistano scale per l'assessment del decision-making, queste spesso includono un numero moderatamente ampio di item, una grande varietà di facet non sempre univocamente definiti e tempi di somministrazione non brevi. In particolare, uno degli strumenti più usati per la misurazione degli stili decisionali, è la scala MDMQ (Mann et al., 1997). Lo strumento, tuttavia, è piuttosto lungo (22 item) e articolato (quattro dimensioni) e in sede di selezione, considerata la numerosità di scale da somministrare, potrebbe non essere considerato per limitare la quantità di item da sottoporre ai candidati. Questa scelta, sebbene ragionevole da un punto di vista applicativo limita la possibilità per i professionisti delle risorse umane di conoscere informazioni importanti sulle caratteristiche dei lavoratori.

L'obiettivo di questo lavoro è di sviluppare, a partire dagli item della scala MDMQ, uno strumento che valuti nel modo più efficace e parsimonioso possibile gli stili decisionali. Questo obiettivo è motivato dal fatto che disporre di uno strumento agile per la misurazione degli stili decisionali rappresenterebbe un grande vantaggio per i professionisti delle risorse umane. Inoltre, lo strumento risulterebbe di grande interesse anche considerata la scarsità di

strumenti di assessment delle dimensioni del decision-making validati in italiano.

Un ulteriore aspetto di interesse di questo lavoro è che esso contribuisce a favorire la comprensione circa il funzionamento della scala MDMQ. In letteratura, infatti, è possibile individuare una serie di studi che esplorano la struttura del questionario, tuttavia, mentre alcuni lavori propongono una struttura a due dimensioni (Friedman & Mann, 1993; Mann et al., 1997; Halama & Pitel, 2016; Abubakar et al., 2019), altri ne individuano quattro (Mann et al., 1997), ed altri ancora numeri anche maggiori (Scott & Bruce, 1995). Lo studio circa la dimensionalità del questionario MDMQ ha stimolato molti lavori di ricerca che hanno tentato di definire la struttura del questionario e anche una tassonomia relativa agli stili decisionali. Gli stessi autori della scala MDMQ (Mann et al., 1997), infatti, oltre al modello a quattro fattori, avevano testato anche un modello a due fattori in cui la vigilanza era rappresentata da un fattore di primo ordine mentre la non-vigilanza era definita come un fattore di secondo ordine costituito da tre fattori di primo ordine: l'evitamento, la procrastinazione e l'ipervigilanza. Relativamente a tale modello gli autori hanno ottenuto sostanziali conferme dal punto di vista strutturale (Mann et al., 1997). Questo modello è inoltre coerente con le posizioni sostenute dalla teoria del conflitto decisionale (Janis & Mann, 1977), che concettualizza il decision-making come un costrutto composto da due sfaccettature: il processo decisionale adattivo, ovvero la vigilanza, e il processo decisionale disadattivo costituito per l'appunto da ipervigilanza, procrastinazione ed evitamento. Oltre allo studio di Halama e Pitel (2016), anche altri lavori hanno confermato il modello a due fattori (decision-making adattivo e decision-making disadattivo) integrando le tre sottoscale della procrastinazione, dell'ipervigilanza e dell'evitamento (Friedman & Mann, 1993; Abubakar et al., 2019).

Ai fini di questo lavoro si è partiti dalla versione a 22 item della scala MDMQ (raggruppati in quattro dimensioni; Mann et al., 1997). Dato che la scala non è validata nel contesto italiano, il primo passo è stato la traduzione degli item dalla lingua inglese a quella italiana. Gli item sono stati tradotti dai ricercatori coinvolti nel lavoro (fluenti in italiano ed in inglese) e back-translated da una persona di madrelingua inglese. Tale processo ha garantito che la versione

originale inglese e quella italiana fossero equivalenti dal punto di vista del contenuto e che la scala tradotta fosse culturalmente adatta al contesto italiano.

Al fine di validare la scala, sono state condotte analisi volte a verificarne la dimensionalità e la struttura fattoriale. In particolare, sono state effettuate una parallel analysis e dei modelli di analisi fattoriale. Tali analisi hanno consentito non solo di verificare la struttura dello strumento ma anche di selezionare gli item migliori per comporre una scala abbreviata. Gli item sono stati selezionati preferendo quelli con saturazioni elevate nel fattore target, con assenza di cross-loading e con un contenuto rilevante rispetto alla definizione dei costrutti.

È stata, inoltre, verificata l'invarianza di genere della scala utilizzando dei modelli multigruppo. La verifica del funzionamento differenziale degli item (DIF) è importante perché garantisce che i punteggi ottenuti da soggetti di gruppi diversi siano confrontabili. Questo presupposto è cruciale soprattutto nella selezione del personale, nella quale il confronto tra candidati e tra gruppi di candidati è alla base delle attività di screening.

La validità di costrutto della scala ottenuta è stata verificata attraverso l'analisi fattoriale confermativa e analisi correlazionali. In particolare, si sono considerate quattro variabili: burnout, job satisfaction, performance e work engagement. In accordo con la letteratura, infatti, il decision-making adattivo dovrebbe essere positivamente associato a work engagement, job satisfaction, e performance elevate (Yu & Raksong 2019), mentre gli stili disadattivi dovrebbero essere associati a sentimenti di stress e burnout (Michailidis & Banks, 2016; Simmon & Nelson, 2007).

L'attendibilità è stata verificata attraverso α di Cronbach e coefficienti composite reliability (CR, Bagozzi & Yi, 1988; Bentler, 2009).

2. Metodo

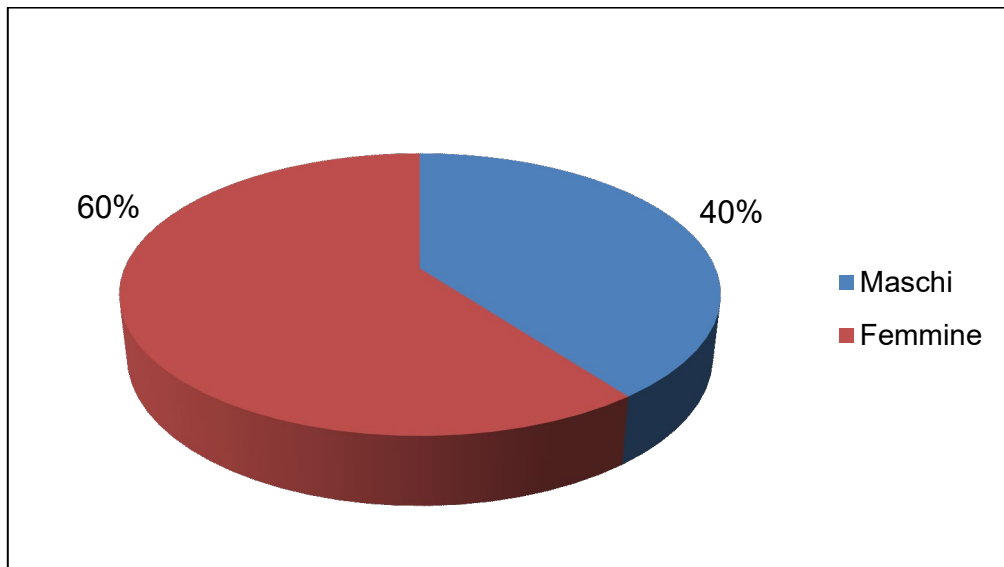
2.1 Partecipanti e procedura

I partecipanti alla ricerca sono stati 405 lavoratori (161 maschi, 243 femmine; si veda il Grafico 1) con mansioni afferenti a vari ambiti lavorativi (si veda il Grafico 2), ad esempio impiegati, insegnanti, operai, professionisti socio-

sanitari. I soggetti provenivano in gran parte dalla regione Veneto anche se erano rappresentate tutte le regioni italiane (si veda il Grafico 3).

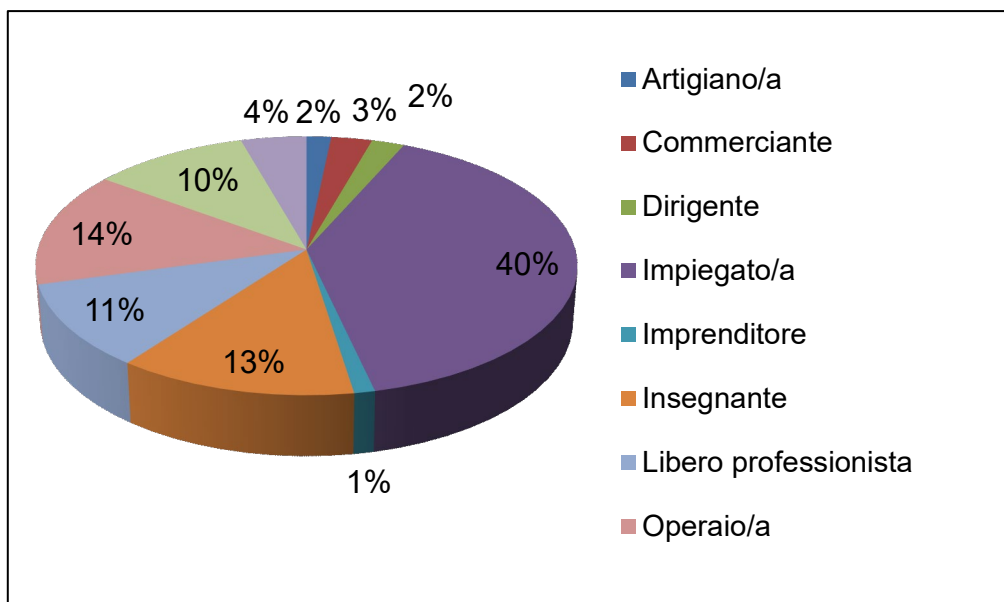
I partecipanti sono stati reclutati attraverso un campionamento di convenienza e hanno compilato il questionario online individualmente, volontariamente, anonimamente e senza ricompensa monetaria.

Grafico 1. Genere dei partecipanti



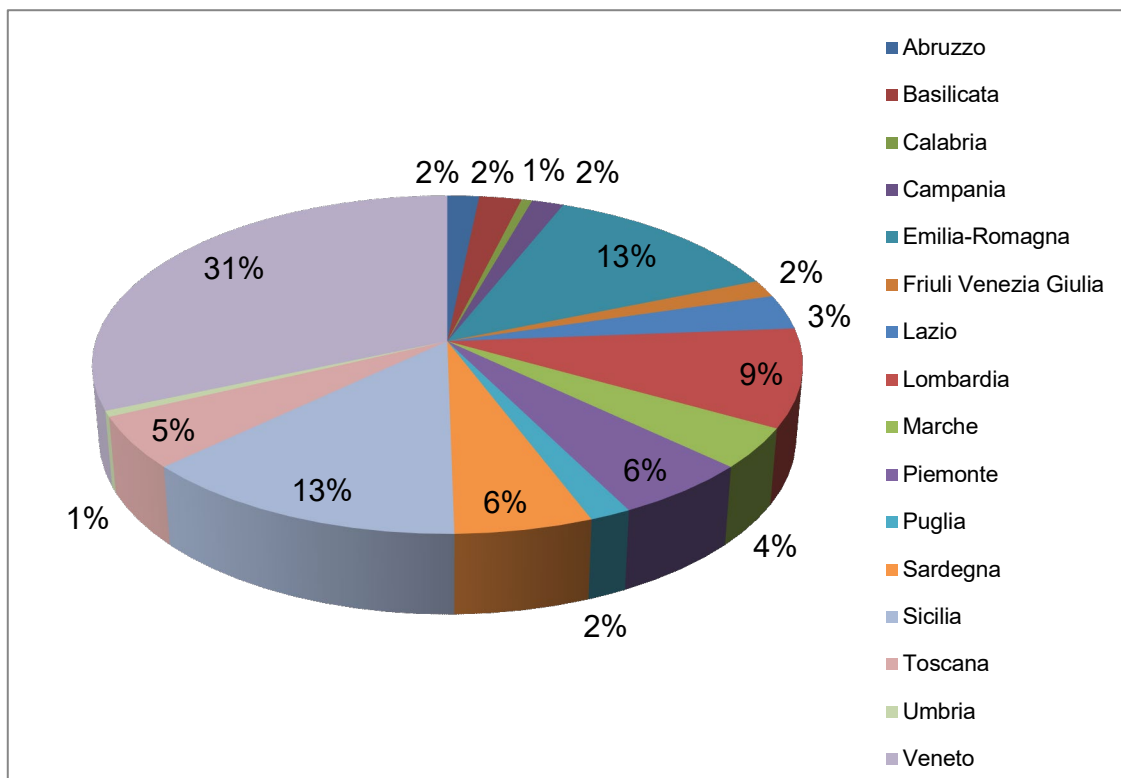
Nota: Percentuale di maschi e femmine nel campione di ricerca ($N = 405$)

Grafico 2. Professioni dei partecipanti



Nota: Professione dei partecipanti nel campione di ricerca ($N = 405$)

Grafico 3. Provenienza dei partecipanti



Nota: Regione di residenza dei partecipanti nel campione di ricerca ($N = 405$)

I soggetti hanno risposto al questionario online, composto da quattro parti:

- 10 domande di caratteristiche demografiche (ad es. “Indichi la sua regione di residenza”);
- 22 domande relative alla scala di decision-making;
- 28 domande relative alle scale di burnout, job satisfaction, performance e work engagement.

2.2 Strumenti

2.2.1 Melbourne Decision Making Questionnaire – MDMQ

La scala MDMQ (Mann et al., 1997), è composta da 22 item, suddivisi in quattro scale:

- **Vigilanza (V)**, rappresenta lo stile adattivo di decision-making, che porta l'individuo a ponderare le alternative e a decidere in modo razionale ed efficace. Essa è composta da sei item, ad esempio: “Quando prendo decisioni, mi piace considerare tutte le alternative”; “Quando prendo

decisioni, cerco di individuare gli svantaggi di tutte le alternative”; “Nei processi decisionali cerco di considerare il modo migliore per effettuare una scelta”;

- **Ipervigilanza (H)**, rappresenta uno stile decisionale disadattivo che porta l'individuo a ricercare freneticamente informazioni, con attenzione limitata e alto coinvolgimento emozionale poiché si ritiene che il tempo a disposizione per effettuare la scelta sia insufficiente. Essa è composta da cinque item, ad esempio: “Quando prendo decisioni sento enormemente la pressione del tempo”; “La possibilità che qualche piccola cosa possa andare storta mi fa oscillare bruscamente nelle mie decisioni”; “Quando devo prendere una decisione, se la scelta è difficile mi sento pessimista rispetto alla possibilità di trovare una buona soluzione”;
- **Evitamento (B-D)**, rappresenta uno stile decisionale disadattivo che porta il soggetto a non prendere decisioni fino a quando è possibile rimandare la scelta oppure a delegare ad altre persone l'onere di scegliere. Essa è composta da sei item, ad esempio: “Nei processi decisionali preferisco che siano gli altri ad effettuare le scelte”; “Cerco di evitare di prendere decisioni”; “Non mi piace assumermi la responsabilità di prendere decisioni”;
- **Procrastinazione (P)**, rappresenta uno stile decisionale disadattivo; porta la persona a rimandare il momento in cui affrontare il problema decisionale. La scala è composta da cinque item, ad esempio: “Quando devo prendere una decisione, aspetto molto tempo prima di iniziare a pensarci”; “Perdo molto tempo in questioni futili prima di arrivare ad una decisione definitiva”; “Anche dopo aver preso una decisione, rimando le azioni che ne conseguono”;

La scala di risposta utilizzata è su scala di tipo Likert a quattro punti: da 1 (“Completamente in disaccordo”) a 4 (“Completamente in accordo”).

Studi precedenti (Mann et al., 1997) hanno confermato l'adeguatezza della struttura a quattro fattori e le adeguate proprietà metriche delle quattro scale (i coefficienti α per vigilanza, procrastinazione, ipervigilanza, evitamento sono rispettivamente: .80, .81, .74, .87). Tuttavia, gli stessi autori dello strumento

(Mann et al., 1997) ed altri studiosi (Friedman & Mann, 1993; Halama & Pitel, 2016; Abubakar et al., 2019) hanno proposto e confermato anche l'adeguatezza del modello a due fattori (decision-making adattivo e decision-making disadattivo).

2.2.2 Scale di Burnout, Job Satisfaction, Performance, Work Engagement

I vissuti individuali lavorativi sono stati rilevati attraverso 28 item su un campione di 181 soggetti (maschi = 54.7%, età media = 38.41, $SD = 15.12$).

- Burnout (De Carlo et al., 2008). Il costrutto è stato rilevato attraverso i nove item della scala del test Qu-BO (ad es. "Il mio lavoro mi esaurisce"). La scala valuta le dimensioni di esaurimento emotivo, inefficacia e cinismo. Gli item sono stati somministrati con un formato di risposta su scala Likert a quattro punti: da 1 ("Completamente in disaccordo") a 4 ("Completamente in accordo"). Il coefficiente di attendibilità della scala nel presente campione è soddisfacente ($\alpha = 0.84$, $N = 181$).

- Job Satisfaction. Per la valutazione di tale costrutto è stata usata la scala di Dazzi (1998). La scala valuta la percezione personale che il proprio lavoro permetta di realizzare i motivi e i valori ritenuti importanti per sé. La scala è composta da sei item (ad es. "Mi sento soddisfatto del mio lavoro"). Gli item sono stati somministrati con un formato di risposta su scala Likert a quattro punti: da 1 ("Completamente in disaccordo") a 4 ("Completamente in accordo"). Il coefficiente di attendibilità della scala nel presente campione è soddisfacente ($\alpha = 0.82$, $N = 181$);

- Performance. Il costrutto è stato rilevato attraverso quattro item sviluppati dagli autori del presente lavoro. La scala valuta l'insieme di azioni, comportamenti e risultati che i lavoratori ritengono di aver raggiunto nell'ultimo anno lavorativo. Due item (ad es. "In relazione all'ultimo anno, come valuta la sua performance lavorativa?") sono stati somministrati con un formato di risposta su scala Likert a dieci punti: da 1 ("Performance molto scarsa") a 10 ("Performance molto buona"). Gli altri due item (ad es. "Esprima attraverso una percentuale in quale misura è riuscito a raggiungere gli obiettivi lavorativi durante l'ultimo anno") sono stati somministrati con un formato di risposta su scala Likert a dieci punti: da 10% ("Performance molto scarsa") a 100% ("Performance molto buona"). Il

coefficiente di attendibilità della scala nel presente campione è sufficiente ($\alpha = 0.65$, $N = 181$);

- Work Engagement. Per la valutazione di tale costrutto è stata usata la versione italiana della scala UWES-9 (Schaufeli et al., 2006), sviluppata da Balducci e colleghi (2010). La scala operationalizza il costrutto del work engagement attraverso tre principali sfaccettature: vigore, dedizione e assorbimento. Essa è composta da nove item (ad es. “Mi sento entusiasta del mio lavoro”). Gli item sono stati somministrati con un formato di risposta su scala Likert a quattro punti: da 1 (“Completamente in disaccordo”) a 4 (“Completamente in accordo”). Il coefficiente di attendibilità della scala nel presente campione è ottimo ($\alpha = 0.90$, $N = 181$).

3. Strategia di analisi

Al fine di sviluppare una scala abbreviata di decision-making nel contesto italiano, partendo dalla MDMQ e al fine di testare le proprietà psicometriche dello strumento, sono state effettuate diverse analisi.

La dimensionalità della scala MDMQ è stata verificata utilizzando la parallel analysis (PA). Questa tecnica è una delle più consigliate per determinare il numero di fattori da mantenere nell'analisi fattoriale ed è spesso utilizzata nella ricerca applicata (ad esempio, Gaygisiz et al., 2017; Pearson et al., 2013; Thompson, 2004). La tecnica prevede di trattenere tanti fattori quanti sono quelli i cui autovalori stimati sui dati reali superano quelli stimati su un certo numero di matrici di correlazione simulate. In questo lavoro, in particolare, il numero di fattori da considerare è stato determinato valutando il numero di autovalori, stimati sui dati reali, con valori maggiori al 95° percentile della distribuzione degli autovalori stimati su 1.000 matrici di correlazione simulate. La PA è stata eseguita con il metodo della rotazione Geomin.

Dopo aver determinato il numero più appropriato di fattori per rappresentare la struttura della scala è stata effettuata una analisi esplorativa. In particolare è stato utilizzato il metodo ESEM (Exploratory Structural Equation Modeling). Questo metodo rappresenta un'integrazione dell'analisi fattoriale confermativa (CFA), dei modelli di equazioni strutturali (SEM) e dell'analisi fattoriale esplorativa (EFA). I modelli ESEM consentono di accedere a tutte le statistiche

comuni nei modelli SEM e CFA ma, allo stesso tempo, superano le restrizioni associate all'approccio confermativo. La CFA, infatti, fissa a zero le saturazioni degli item nei fattori non target e, pertanto, può essere inadeguata per studiare costrutti complessi e sfaccettati in cui si possono prevedere molti cross-loading (Marsh et al., 2009, 2010, 2011, 2014). In questi casi, infatti, si possono osservare problemi di adattamento dei modelli e stime distorte delle correlazioni tra i fattori (up-ward biased; Cole et al., 2007; Marsh & Hau, 2007; Marsh et al., 2010). Gli ESEM, a differenza dei modelli CFA, e in linea ai modelli EFA, consentono di stimare liberamente i cross-loading tra item e fattori non target.

In questo lavoro, il modello ESEM è stato testato usando il metodo di stima MLR (Maximum Likelihood Robust; Yuan & Bentler, 2000) e la rotazione obliqua Geomin.

I risultati dell'analisi ESEM sono stati utilizzati per selezionare gli item migliori da utilizzare per comporre la scala abbreviata. Gli item sono stati selezionati preferendo quelli con saturazioni elevate nel fattore target, con assenza di cross-loading, con basse correlazioni residue e con un contenuto rilevante rispetto alla definizione dei costrutti.

La PA e il modello ESEM sono stati eseguiti in un sub-campione di 205 soggetti (maschi 36.1%, età media 37.33, $SD = 13.30$), creato in modo casuale, dal campione totale di 405.

Dopo aver selezionato gli item per comporre la scala abbreviata è stata eseguita una CFA per testare la struttura della scala risultante. L'analisi è stata condotta su un secondo sub-campione di 200 soggetti (estratto casualmente dal campione totale; maschi 43.5%, età media 37.96, $SD = 14.93$). Il modello è stato testato utilizzando il metodo di stima MLMV (Maximum Likelihood Mean and Variance Adjusted; Muthén & Muthén, 2012).

La bontà di adattamento dei modelli è stata valutata per mezzo di diversi indici di fit: χ^2 , Comparative Fit Index (CFI; Bentler, 1990), Standardized Root Mean Square Residual (SRMR; Bentler, 1995) e Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA; Browne & Cudeck, 1993).

Una soluzione si adatta bene ai dati quando il χ^2 non è significativo ($p \geq .05$): tuttavia, questa statistica è sensibile alla dimensione del campione e, quindi, nella valutazione del modello sono stati presi in considerazione anche gli altri indici di adattamento. In particolare, l'adattamento del modello è stato considerato buono in presenza di indici CFI vicini a .95 (.90 a .95 per un fit ragionevole), valori di SRMR uguali o inferiori a .08, e di valori di RMSEA inferiori a .06 (.06 a .08 per un fit ragionevole) (Brown, 2006; Hu & Bentler, 1999; Marsh et al., 2004).

Al fine di testare l'invarianza di genere della scala sviluppata sono stati eseguiti dei modelli di analisi fattoriale multigruppo. I modelli sono stati testati utilizzando MLMV come metodo di stima. L'invarianza di genere è stata testata sul campione totale ($N = 404$, poiché un partecipante non ha espresso il genere). Si è verificata l'invarianza configurale, metrica, scalare, stretta e di varianze, covarianze e medie latenti. In particolare, nella prima fase, il modello di base è stato testato separatamente nei campioni maschile e femminile, successivamente il modello è stato testato simultaneamente nei due sub-campioni per testare l'invarianza configurale (lo stesso modello di parametri fissi e liberi è stato specificato tra i gruppi). Si è quindi proceduto stimando e confrontando una serie di modelli specificati imponendo un numero crescente di vincoli di uguaglianza nei parametri tra i due gruppi: invarianza metrica (uguaglianza dei factor loading tra i gruppi maschile e femminile; la non-invarianza dei factor loading indica DIF non-uniforme), invarianza scalare (invarianza sia di factor loading sia di intercette degli item; la non-invarianza delle intercette indica DIF uniforme) e invarianza stretta (invarianza di factor loading, intercette e varianze residue). È stata inoltre testata l'equivalenza delle varianze e covarianze dei fattori e delle medie latenti.

Per il confronto tra modelli (modelli nested) è stato utilizzato il test di differenza del CFI (ΔCFI). L'invarianza è supportata in presenza di valori inferiori o uguali a $|\Delta CFI|$ (Cheung & Rensvold, 2002).

La validità di costrutto della scala breve sviluppata attraverso la procedura precedentemente descritta, è stata valutata anche attraverso analisi correlazionali. Tali analisi sono state condotte in un sub-campione di 181

soggetti (maschi 54.7%, età media 38.41, $SD = 15.12$), che hanno risposto a tutte le misure (ovvero, MDMQ, scala di work engagement, scala di job satisfaction, scala di burnout, e scala di performance). In particolare, sono state considerate le correlazioni tra i punteggi delle scale di decision-making e quelli di work engagement, job satisfaction, performance e burnout. La validità di costrutto della scala può ritenersi supportata in presenza di correlazioni positive tra gli stili decisionali adattivi e i punteggi nelle scale di performance, job satisfaction e work engagement (tali scale dovrebbero correlare negativamente con gli stili decisionali disadattivi) e tra gli stili decisionali disadattivi e il burnout (che dovrebbe correlare negativamente con gli stili decisionali adattivi).

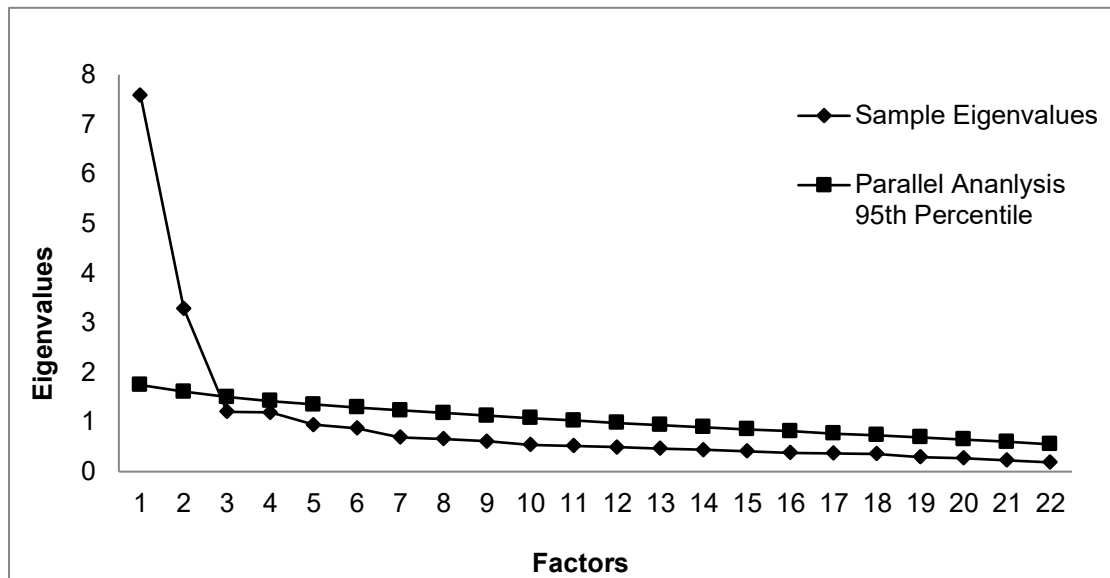
L'affidabilità della scala sviluppata è stata valutata mediante α di Cronbach e coefficienti composite reliability (CR, Bagozzi & Yi, 1988; Bentler, 2009). Questo indice è concettualmente simile all' α di Cronbach (cioè rappresenta una stima della varianza vera rispetto alla varianza totale) ma è più preciso e può essere facilmente calcolato nel framework dei modelli di equazioni strutturali (Raykov, 2001). I valori di CR vanno da 0 a 1; valori elevati indicano buona consistenza interna (valori superiori a .60 possono ritenersi accettabili).

4. Risultati

4.1 Parallel analysis e analisi fattoriale esplorativa

I risultati della PA sono riportati nel Grafico 4. I risultati suggeriscono che i 22 item della scala contribuiscano a definire due fattori.

Grafico 4. Parallel analysis



Sulla base di tale risultato è stato stimato un modello ESEM a due fattori. I risultati sono riportati in Tabella 1. Il modello ha ottenuto un fit mediocre: $\chi^2(188) = 386.357$, $p \cong .00$; RMSEA = .072 [.062, .082]; Cfit $\cong$.883; CFI = .857; SRMR = .051. Tuttavia, la soluzione è risultata ben interpretabile. La struttura della scala è risultata essere caratterizzata da un fattore di decision-making disadattivo e da uno di decision-making adattivo. Il primo è risultato essere definito dagli item delle scale di ipervigilanza, di procrastinazione e di evitamento. Gli item di queste scale, infatti, hanno mostrato tutti saturazioni elevate (compresi tra .44 e .83) in un unico fattore (F1, solo gli item 3 e 9 hanno mostrato saturazioni deboli ma significative nel fattore 2). Il secondo fattore, invece, è risultato essere definito dai sei item della scala di vigilanza che presentavano saturazioni elevate (comprese tra .64 e .70) esclusivamente nel fattore 2 (F2; solo l'item 16 ha mostrato una saturazione debole ma significativa nel fattore 1). I due fattori risultavano essere correlati debolmente e negativamente, $r = -.186$, $p < .05$.

Per creare la scala abbreviata si è partiti da tali risultati e si sono selezionati 12 item per comporre due sottoscale, una di decision-making adattivo e una di decision-making disadattivo. Relativamente alla prima dimensione sono stati selezionati tutti e sei gli item della scala di vigilanza. Per comporre, invece, la scala di decision-making disadattivo sono stati scelti due item per ciascuna

delle dimensioni che contribuivano alla definizione del fattore (ipervigilanza, procrastinazione, ed evitamento). In questo modo è stato possibile comporre due scale bilanciate per numero di item (sei item per ciascuna) e con il fattore disadattivo costituito da item capaci di rappresentare tutte le sfaccettature di base del costrutto. In particolare, per la definizione del fattore disadattivo sono stati selezionati gli item 15 e 20 dalla scala di ipervigilanza; 10 e 18 dalla scala di procrastinazione e gli item 9 e 14 dalla scala di evitamento. Gli item 15 e 20 sono stati selezionati per gli elevati factor loading nel fattore target, l'assenza di cross-loading e per il loro contenuto che risultava non ridondante e calzante rispetto alla definizione operativa del costrutto. Lo stesso vale per gli item 10 e 18 della scala di procrastinazione. Relativamente all'item 10, esso è stato preferito all'item 21, anche se questo presentava un valore di factor loading maggiore, perché l'item 10 era caratterizzato da un contenuto non ridondante e centrale alla definizione del costrutto. Riguardo agli item 9 e 14 della scala di evitamento sono stati seguiti i medesimi criteri di scelta. In particolare, l'item 9 è stato selezionato anche in presenza di un debole cross-loading poiché il contenuto dell'item risultava estremamente chiaro e centrale per la definizione del costrutto.

Tabella 1. Factor loading nel modello ESEM ($N = 205$)

Item MDMQ	F1 λ	F2 λ
Ipervigilanza		
1. Quando prendo decisioni, sento enormemente la pressione del tempo.	0.447***	0.101
13. La possibilità che qualche piccola cosa possa andare storta mi fa oscillare bruscamente nelle mie decisioni.	0.649***	0.140
15. Quando devo prendere una decisione, se la scelta è difficile mi sento pessimista rispetto alla possibilità di trovare una buona soluzione.	0.637***	-0.031
20. Dopo aver preso una decisione, se la scelta è difficile, mi sento pessimista rispetto alla possibilità di trovare una buona soluzione.	0.640***	0.085
22. Non riesco a pensare lucidamente se devo decidere in fretta.	0.472***	0.123
Procrastinazione		
10. Quando devo prendere una decisione, aspetto molto tempo prima di iniziare a pensarci.	0.673***	-0.062
5. Perdo molto tempo in questioni futili prima di arrivare ad una decisione definitiva.	0.609***	-0.002
7. Anche dopo aver preso una decisione, rimando le azioni che ne conseguono.	0.658***	-0.001
18. Quando devo prendere una decisione, rimando la scelta finché non è troppo tardi.	0.803***	-0.014
21. Quando devo prendere una decisione, rimando la scelta.	0.832***	0.021

Vigilanza

2. Quando prendo decisioni, mi piace considerare tutte le alternative.	-0.051	0.689***
4. Quando prendo decisioni, cerco di individuare gli svantaggi di tutte le alternative.	0.106	0.641***
6. Nei processi decisionali cerco di considerare il modo migliore per effettuare la scelta.	-0.157	0.696***
8. Quando devo operare una scelta, mi piace raccogliere molte informazioni.	0.016	0.703***
12. Cerco di fare chiarezza sui miei obiettivi prima di prendere decisioni.	-0.116	0.691***
16. Faccio molta attenzione prima di prendere una decisione.	0.168*	0.652***

Evitamento

3. Nei processi decisionali preferisco lasciare che siano gli altri ad effettuare le scelte.	0.550***	-0.220*
9. Cerco di evitare di prendere decisioni.	0.660***	-0.239*
11. Non mi piace assumermi la responsabilità di prendere decisioni.	0.651***	-0.082
14. Se una decisione può essere presa da me o da un'altra persona, lascio che sia l'altra persona a prenderla.	0.625***	-0.104
17. Nel prendere decisioni evito di scegliere fino a quando non è davvero necessario.	0.785***	0.086
19. Preferisco che persone più informate, decidano per me.	0.540***	0.084

Note. * $p < .050$. ** $p < .010$. *** $p \leq .001$.

4.2 Analisi fattoriale confermativa

Al fine di testare l'adeguatezza della scala abbreviata sviluppata attraverso la procedura precedentemente descritta, è stata eseguita una CFA. L'analisi è stata condotta su un campione di 200 soggetti, diverso da quello in cui sono state eseguite le analisi che hanno portato alla definizione della scala. Il modello includeva due fattori e 12 item. I risultati hanno evidenziato indici di fit ottimali : $\chi^2 (53) = 73.229$, $p \cong .0342$; RMSEA = .044 [.013, .066]; Cfit $\cong .950$; CFI = .937; SRMR = .063. Come mostrato in Tabella 2 tutti i factor loading mostrano valori elevati e significativi (λ da .49 a .81). I due fattori risultano essere non correlati.

Tabella 2. Risultati del modello CFA

Item	λ
DMADA Item2	0.74***
DMADA Item4	0.72***
DMADA Item6	0.60***
DMADA Item8	0.60***
DMADA Item12	0.52***
DMADA Item16	0.62***
DMDIS Item9	0.81***
DMDIS Item10	0.49***
DMDIS Item14	0.69***
DMDIS Item15	0.56***
DMDIS Item18	0.66***
DMDIS Item20	0.54***

Note. *** $p \leq .001$.

4.3 Analisi fattoriale Multigruppo

Al fine di testare l'invarianza di genere della scala sviluppata sono stati testati dei modelli di analisi fattoriale multigruppo. In particolare, è stata testata l'invarianza configurale, metrica, scalare, stretta e di varianze, covarianze e medie latenti. I risultati sono riportati in Tabella 3. I risultati hanno mostrato che il modello a due fattori si è adattato adeguatamente sia nel campione maschile sia femminile, ed è stata supportata anche l'invarianza configurale, metrica, scalare, stretta e di varianze, covarianze e medie latenti. Si può concludere che gli item sono invarianti dal punto di vista del bias di genere e le medie nei fattori sono equivalenti nei due gruppi.

Tabella 3. Analisi multi-gruppo: indici e test dell'invarianza

Modello	χ^2	df	<i>p</i>	RMSEA	CFI	SRMR	Δ CFI
Campione totale (<i>N</i> = 404)	129.021	53	0.000	0.060	0.929	0.063	
Femmine (<i>N</i> = 243)	106.169	53	0.000	0.064	0.903	0.074	
Maschi (<i>N</i> = 161)	70.914	53	0.050	0.046	0.959	0.063	
Configurale	177.055	106	0.000	0.058	0.928	0.07	
Metrica	185.748	116	0.000	0.055	0.929	0.074	-0.001
Scalare	203.708	126	0.000	0.055	0.921	0.077	0.008
Stretta	210.324	138	0.000	0.051	0.926	0.077	-0.005
Varianze e covarianze	222.862	142	0.000	0.053	0.918	0.084	.008
Medie dei fattori latenti ^a	212.949	140	0.000	0.051	0.926	0.079	.000

Nota. χ^2 = chi square difference test; RMSEA = root mean square error of approximation; CFI = comparative fit index; Δ CFI = test of change in CFI; SRMR = standardized Root Mean Square Residual. ^aIl modello è stato confrontato con quello di invarianza stretta.

4.4 Attendibilità

L'attendibilità è stata valutata mediante l' α di Cronbach ed i valori dei coefficienti sono risultati buoni per entrambe le scale (α della scala di decision-making adattivo = .80; α della scala di decision-making disadattivo = .78). Valori analoghi e buoni sono stati ottenuti anche attraverso il calcolo dei coefficienti di composite reliability (CR della scala di decision-making adattivo = .80; CR della scala di decision-making disadattivo = .80).

4.5 Relazioni con altri costrutti

Le relazioni delle scale di decision-making adattivo e di decision-making disadattivo con la scala di performance, burnout, job satisfaction, e work engagement sono riportate in Tabella 4.

I punteggi nella scala di decision-making adattivo hanno mostrato correlazioni positive con i punteggi nelle scale di performance, job satisfaction e work engagement e una correlazione negativa con i punteggi nella scala di burnout. Al contrario, i punteggi nella scala di decision-making disadattivo hanno riportato una correlazione positiva con i punteggi nella scala di burnout e correlazioni negative con i punteggi nelle scale di performance, job satisfaction, e work engagement (i coefficienti *r* di Pearson per le scale di decision-making

adattivo-performance, job satisfaction, work engagement, burnout erano da -.176 a .194; mentre per il decision-making disadattivo-burnout, performance, job satisfaction, work engagement erano da -.346 a .413).

Dunque la validità di costrutto della scala può ritenersi supportata poiché si sono ottenute correlazioni positive tra gli stili decisionali adattivi e i punteggi nelle scale di performance, job satisfaction, work engagement (tali scale correlano negativamente con gli stili decisionali disadattivi) e tra gli stili decisionali disadattivi e il burnout (che correla negativamente con gli stili decisionali adattivi).

Tabella 4. Correlazioni di Pearson del decision-making con performance, job satisfaction, work engagement, burnout

	Performance	Job satisfaction	Work engagement	Burnout
Decision-making adattivo	.173*	.194**	.189*	-.176*
Decision-making disadattivo	-.209**	-.346**	-.275**	.413**

Nota. * $p \leq .05$ and ** $p \leq .01$.

5. Discussione

Nel presente lavoro, partendo dagli item del questionario MDMQ (Mann et al., 1997), è stata sviluppata una scala breve per l'assessment degli stili di decision-making adatta al contesto italiano. Lo strumento nella versione originale, in lingua inglese, è composto da 22 item suddivisi in quattro scale.

In questo lavoro, al fine di sviluppare uno strumento parsimonioso ed efficace per la valutazione degli stili decisionali sono state svolte diverse analisi. In particolare, per verificare la dimensionalità e la struttura fattoriale della scala sono state usate la PA e dei modelli di EFA. Queste analisi hanno, inoltre, permesso di selezionare gli item migliori per comporre la scala abbreviata. Questa, successivamente è stata testata attraverso dei modelli di CFA e si è testata anche l'invarianza di genere attraverso modelli multigruppo. Validità e attendibilità dello strumento sviluppato sono state verificate attraverso analisi correlazionali e indici di coerenza interna.

La PA e la EFA hanno permesso di individuare una struttura a due fattori: decision-making adattivo e disadattivo. Tale struttura, è stata accettata in

ragione della chiarezza dei risultati dell'analisi esplorativa e della PA e anche data la coerenza teorica di tale modello, supportato anche dai risultati di ricerche precedenti (ad esempio Friedman & Mann, 1993; Abubakar et al., 2019; Halama & Pitel, 2016).

Sulla base dei risultati della PA e della EFA si sono selezionati gli item per comporre la scala abbreviata di decision-making. In particolare sono stati scelti 12 item. Questi sono stati selezionati considerando le saturazioni degli item nel fattore target, l'assenza di cross-loading e il contenuto dell'item. La scala è stata sviluppata considerando due facet: decision-making adattivo e decision-making disadattivo.

La CFA, mostrando buoni indici di fit, ha supportato il fatto che gli item scelti hanno dato origine ad una scala con buone proprietà psicometriche. Inoltre, la validità della scala è stata confermata anche dalle analisi di correlazione con le altre misure considerate, che hanno mostrato dei risultati congruenti rispetto alle attese.

L'attendibilità, valutata attraverso α di Cronbach e coefficienti composite reliability, ha mostrato valori più che soddisfacenti.

I risultati del presente lavoro oltre a confermare le buone proprietà psicometriche della scala sviluppata forniscono interessanti spunti teorici. In particolare, i risultati mostrano come il decision-making sia coinvolto in molti aspetti della vita lavorativa. Tale prospettiva è anche sostenuta da precedenti lavori di ricerca (Michailidis & Banks, 2016; Simmon & Nelson, 2007; Yu & Raksong 2019). Nello specifico, ciò che è emerso è che stili decisionali razionali, come lo stile vigilante, si associano a vissuti positivi quali soddisfazione nel lavoro, engagement e migliori performance. Mentre stili decisionali caratterizzati da ansia, procrastinazione e delega ad altri, si associano a stati psicofisici negativi per la salute, come il burnout.

Questi risultati sottolineano l'importanza di valutare, nei candidati in fase di selezione, caratteristiche legate al possesso di soft skill quali il decision-making. Conoscere preventivamente le attitudini personali dei lavoratori, infatti, consente di prevedere se le persone saranno capaci di integrarsi nel team di

lavoro, di portare valore aggiunto all'organizzazione e di ottenere risultati elevati, che contribuiranno al successo dell'intera azienda.

Inoltre rilevare i livelli di abilità trasversali possedute dai lavoratori, consente di analizzare le esigenze formative del personale, permettendo quindi di progettare specifici corsi di formazione.

I professionisti delle risorse umane per rilevare le soft skill, dovrebbero avvalersi di strumenti validi ed attendibili che consentano misurazioni affidabili dei costrutti di interesse. A questo proposito la scala sviluppata in questo lavoro rappresenta una possibilità di grande interesse. Lo strumento, infatti, è testato nel contesto italiano, gode di buone proprietà metriche, è privo di bias di genere e molto parsimonioso, sia dal punto di vista del numero di item sia dal punto di vista dei costrutti soggiacenti. Questo consente di prevedere brevi tempi di somministrazione e la possibilità di ottenere punteggi che riguardano facet molto ben definiti del complesso costrutto di decision making. Tali vantaggi sono molto interessanti. Infatti, questionari lunghi possono portare i rispondenti a dare risposte poco accurate, perché leggere e rispondere con attenzione richiede tempo, energia e motivazione. Una scala breve permette di ridurre al minimo questo bias nelle risposte e consente ai selezionatori di poter rilevare molteplici dimensioni nei candidati, arricchendo i profili individuali con informazioni che altrimenti avrebbero tralasciato.

Infine, un aspetto di grande interesse della scala sviluppata, è che è invariante tra generi. Questo è fondamentale per garantire una scala priva di bias di genere che possa essere usata nei contesti organizzativi e che possa rendere confrontabili i punteggi di soggetti maschili e femminili. I risultati hanno supportato tutti i livelli di invarianza: configurale (stessa configurazione di factor loading), metrica (l'invarianza dei factor loading; indica una uguale discriminatività degli item nei gruppi maschile e femminile e quindi assenza di bias non uniforme); scalare (invarianza delle intercette degli item; indica assenza di bias uniforme) e stretta (invarianza delle varianze residue degli item; indica che questi hanno la stessa precisione nei gruppi di genere femminile e maschile). Le analisi hanno anche permesso di confermare l'invarianza nelle medie latenti dei fattori di decision-making adattivo e di

decision-making disadattivo. Questo suggerisce che maschi e femmine non differiscono nei livelli di tratto relativi alle dimensioni di decision-making indagate. A tale proposito, gli studi in letteratura riportano risultati controversi; alcuni hanno suggerito l'esistenza di significative differenze tra i sessi mentre altri hanno evidenziato risultati diversi. Alcuni studi, ad esempio, hanno dimostrato che le donne, in vari ambiti della vita, presentano un comportamento decisionale meno propenso all'assunzione di rischio rispetto agli uomini (Jianakoplos & Bernasek, 1998; Byrnes et al., 1999; Zuckerman & Kuhlman, 2000; Zuckerman, 2006). Le donne, inoltre, sembrano essere più influenzate dall'ambiente e più coinvolte nel processo decisionale, si preoccupano, hanno dubbi e incertezze, tendono a considerare maggiormente le emozioni e pensano in modo molto attento alle conseguenze che derivano dalle loro decisioni. Al contrario, gli uomini ricercerebbero più informazioni, e soffrirebbero maggiormente la pressione del tempo (Lizárraga et al., 2007). Altri studi indicano che gli uomini hanno una maggiore probabilità di presentare uno stile decisionale più affettivo, per lo più basato su una tendenza all'impulsività (Delaney et al., 2015). Le donne, invece, ricorrerebbero maggiormente alla vigilanza (Bouckennooghe et al., 2007), all'evitamento e all'ipervigilanza (ad esempio, Yan et al., 2018), e meno alla procrastinazione rispetto agli uomini. Alcuni studi, tuttavia, non hanno osservato tali differenze tra uomini e donne nel processo decisionale (Starcke et al., 2008; Lighthall et al., 2009, 2011). I risultati del presente lavoro di ricerca sembrano più in linea con quest'ultima posizione. Le medie dei fattori latenti di decision-making adattivo e disadattivo sono risultate, infatti, essere invarianti tra i due gruppi.

Sebbene i risultati di questo lavoro siano di grande interesse è possibile individuare degli sviluppi futuri che potrebbero rinforzare quanto emerso dalle analisi condotte. Ad esempio si potrebbe testare l'adeguatezza della scala in campioni cross-culturali, così da esplorare se e come eventuali differenze legate al contesto sociale influenzino lo stile decisionale.

Conclusione

Per svolgere il presente studio si è partiti da un'analisi della letteratura psicologica sullo sfondo teorico che accompagna il costrutto del decision-making. Si è approfondito come questo sia un'importante soft skill e insieme ad altre abilità trasversali, costituisca un requisito oggi richiesto negli ambienti lavorativi, oltre alle hard skill. L'economia basata principalmente sui servizi, necessita di lavoratori che sappiano costruire relazioni umane.

Il decision-making è una abilità ricorrente in molte delle numerose tassonomie di soft skill. Tale abilità viene definita come la capacità di gestire il processo di presa di decisione e coinvolge capacità quali il ragionamento e l'attenzione, che sono necessarie per analizzare le informazioni e fare una scelta.

Il decision-making è una abilità che è stata studiata a partire dagli anni Cinquanta con l'approccio normativo, il quale sosteneva che le persone prendono le decisioni in modo completamente razionale. Dagli anni Settanta alcuni studiosi suggerirono che la razionalità delle persone sia in realtà limitata, visti alcuni vincoli strutturali dei sistemi cognitivi. Ci si rese conto di come spesso gli individui prendano decisioni guidati da "sensazioni viscerali" e non da analisi dettagliate, per risparmiare tempo e risorse cognitive di fronte agli infiniti stimoli che si ricevono.

Attraverso i successivi modelli naturalistici, si è approfondito come il decisore sia influenzato nella scelta, dalle esperienze passate, dai propri principi morali e dai propri obiettivi futuri.

Nell'ultimo ventennio del XX secolo si è cominciata a considerare la componente emotiva nel decision-making, ovvero si è constatato che le persone talvolta prendono decisioni considerando l'emozione provata pensando alle possibili alternative di scelta.

Infine un importante approfondimento presente in letteratura, è in merito agli stili decisionali, descritti in particolare nella teoria del conflitto decisionale di Janis e Mann (1977). I decisori possono essere persone che ponderano a lungo le informazioni che hanno prima di fare la scelta oppure possono essere

frettolosi e ansiosi e portati a procrastinare, evitare o delegare ad altri il compito della decisione.

Rispetto alla misurazione del decision-making, sono state formulate nel tempo diverse scale di misura. A tale proposito uno strumento molto noto è il General Decision Making Style Inventory di Scott e Bruce (1995) che considera cinque stili decisionali specifici. Un altro questionario, probabilmente più noto, è il Melbourne Decision Making Questionnaire di Mann e colleghi (1997) che indaga gli stili vigilante, ipervigilante, evitante e di procrastinazione del decision-making. Questo è stato creato a partire da una revisione del Flinders Decision Making Questionnaire di Mann e colleghi (1982), che è una scala composta da molti item.

Vista l'importanza delle modalità con cui l'essere umano compie scelte in tutti gli ambiti, sono stati sviluppati altri questionari volti a misurare gli stili decisionali in contesti molto specifici, come quello del career counseling e dell'ambito medico.

Il decision-making influenza anche l'ambito lavorativo; esso ad esempio si associa all'impegno nella propria professione, alle prestazioni che si attengono, e a maggiori o minori livelli di soddisfazione e benessere.

A partire da questi presupposti teorici, si è sviluppata una scala abbreviata di decision-making. Nello specifico, tale lavoro aveva un duplice scopo: fornire ai professionisti delle risorse umane una scala valida e parsimoniosa per la valutazione degli stili decisionali, e contribuire all'esplorazione del decision-making e dei suoi correlati.

A fronte dei risultati ottenuti, si può concludere che la scala sviluppata, gode di buone attendibilità ($\alpha = .80; .78$; CR = $.80; .80$) e validità. Inoltre, gli item di cui è composto lo strumento non presentano bias di genere. Le analisi correlazionali hanno mostrato che i punteggi della scala si associano agli outcome dell'esperienza lavorativa (job satisfaction, work engagement, performance, burnout) in modo coerente rispetto alle attese.

Si raccomanda l'utilizzo della scala breve per la rilevazione della soft skill nei processi di selezione del personale e per valutare i bisogni formativi nei programmi di formazione nelle organizzazioni.

Per quanto riguarda la selezione, la scala può essere integrata nei test attitudinali, di conoscenza e di personalità, che generalmente vengono somministrati ai candidati, in aggiunta alle prove individuali e/o di gruppo.

Oltre a selezionare i candidati più performanti, è importante analizzare l'esigenza formativa dei lavoratori in merito alle soft skill, così da progettare interventi mirati e migliorare le prestazioni lavorative individuali e quindi, il successo organizzativo.

Il decision-making adattivo ed altre risorse psicologiche funzionali per la salute dei lavoratori, possono essere favorite attraverso incontri con professionisti di career counseling e di orientamento professionale. In generale, si suggerisce l'importanza di formare le soft skill a partire da quando i ragazzi devono scegliere il corso d'istruzione scolastica più adatto per i loro obiettivi professionali futuri. Ad esempio il programma Gofer (Mann, 2002) è stato elaborato per prevenire i meccanismi decisionali disadattivi e propone esplicitamente di rendere gli adolescenti più attenti alle decisioni che prendono. È ampiamente utilizzato in Australia, dove è stato messo a punto e sperimentato. Il programma è stato poi tradotto e adattato in diversi paesi, compreso il nostro.

Alcune soft skill sono intrinseche nelle persone mentre altre vengono acquisite attraverso l'apprendimento scolastico e l'esposizione a contesti diversi, come l'ambiente familiare, amicale, sportivo, di volontariato, religioso. In sociologia si definisce questo processo "socializzazione"; una persona sviluppa le competenze trasversali poiché diventa capace di interagire socialmente attraverso l'acquisizione delle norme sociali e dei codici di comportamento condivisi nella società (Nitonde et al., 2014).

Gli enti formativi possono ricorrere a molte pratiche per sviluppare le abilità trasversali negli individui di tutte le età, e di conseguenza aumentare il loro quoziente di occupabilità lavorativa:

- rendere la formazione delle soft skill una componente del processo di apprendimento scolastico;

- implementare progetti comunitari sviluppando degli incarichi sociali all'infuori del contesto scolastico e lavorativo;
- promuovere, per i giovani adulti, sessioni di stage con il mondo aziendale.

Gradualmente gli istituti scolastici e le aziende enfatizzano la crucialità delle soft skill come strumenti per sapersi muovere in modo positivo nel mondo sociale, ma è necessario implementare maggiormente i programmi per favorirne il loro sviluppo in tutti i contesti (Sharma, 2018).

Il decision-making razionale e le altre soft skill come la flessibilità cognitiva, la capacità comunicativa e relazionale, l'integrità, dovrebbero essere insegnate a partire dagli istituti educativi, non solo per la carriera lavorativa, ma anche per la vita privata delle persone, poiché esse aiutano a relazionarsi positivamente con gli altri, a saper analizzare e risolvere i problemi con razionalità, a sapersi adattare a nuovi contesti, a saper essere resilienti di fronte a situazioni stressanti, ad essere intraprendenti e creativi di fronte alle novità, ad essere flessibili nei continui cambiamenti dell'era moderna.

Riferimenti bibliografici

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.
- Alexander, L. F., Oliver, A., Burdine, L. K., Tang, Y., & Dunlop, B. W. (2017). Reported maladaptive decision-making in unipolar and bipolar depression and its change with treatment. *Psychiatry Research*, 257, 386–392.
- Arocena, F., Carlos Mejía, J., & Mayoral, E. (2011). Conflict communication, decision-making, and individualism in Mexican and Spanish university students. *Psychology Journal*, 8(1), 25–39.
- Asparouhov, T., & Muthén, B. (2006). Robust chi-square difference testing with mean and variance adjusted test statistics.
- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 16: 74-94.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A cross-cultural analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143–149.
- Barbaranelli, C., Lee, C. S., Vellone, E., & Riegel, B. (2014). Dimensionality and reliability of the self-care of heart failure index scales: Further evidence from confirmatory factor analysis. *Research in nursing & health*, 37(6), 524-537.
- Beach, L. R., & Mitchell, T. R. (1987). Image theory: Principles, goals, and plans in decision making. *Actapsychologica*, 66(3), 201-220.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.

Bentler, P. M. (1995). EQS structural equations program manual. Encino, CA: Multivariate Software.

Bouckennooghe, D., Vanderheyden, K., Mestdagh, S., & Van Laethem, S. (2007). Cognitive motivation correlates of coping style in decisional conflict. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 141(6), 605–625.

Brown, J. R., Farrell, A. M., & Weisbenner, S. J. (2016). Decision-making approaches and the propensity to default: Evidence and implications. *Journal of Financial Economics*, 121(3), 477–495.

Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York, NY: Guilford Press.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: SAGE.

Byrnes, J. P., Miller, D. C., and Schafer, W. D. (1999). Gender differences in risk taking: a meta-analysis. *Psychol. Bull.* 125, 367–383.

Calderon, C., Jiménez-Fonseca, P., Ferrando, P. J., Jara, C., Lorenzo-Seva, U., Beato, C., ... & Carmona-Bayonas, A. (2018). Psychometric properties of the Shared Decision-Making Questionnaire (SDM-Q-9) in oncology practice. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 18(2), 143-151.

Chambers, K. B., & Rew, L. (2003). Safer sexual decision making in adolescent women: Perspectives from the conflict theory of decision-making. *Comprehensive Child and Adolescent Nursing*, 26(3), 129–143.

Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9, 233-255.

Clearly M., Flynn R., Thommason S. (2006). *Employability Skills from Framework to Practice: As Introductory Guide for Trainers and Assessors*. Department of Education, Science and Training, Commonwealth of Australia, Canberra, Australia.

Cole, D. A., Ciesla, J. A., and Steiger, J. H. (2007). The insidious effects of failing to include design-driven correlated residuals in latent-variable covariance structure analysis. *Psychol. Methods* 12, 381–398.

Coon, D., & Mitterer, J. O. (2016). *Psicologia generale*. UTET università.

Dazzi, C. (1998). *Uno studio sull'impegno con l'organizzazione in una azienda* (Vol. 19). Patron.

De Carlo, N. A., Falco, A., & Capozza, D. (2008). Test di valutazione del rischio stress lavoro-correlato nella prospettiva del benessere organizzativo (Q-BO). *Franco Angeli, Milano*.

Delaney, R., Strough, J. N., Parker, A. M., & Bruine de Bruin, W. (2015). Variations in decision-making profiles by age and gender: A cluster-analytic approach. *Personality and Individual Differences*, 85, 19-24.

Deniz, M. E. (2006). The relationships among coping with stress, life satisfaction, decision-making styles and decision self-esteem: An investigation with Turkish university students. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 34(9), 1161–1170.

Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological bulletin*, 51(4), 380.

Filipe, L. P., Alvarez, M. J., Roberto, M. S., & Ferreira, J. A. (2020). Validation and invariance across age and gender for the Melbourne Decision-Making Questionnaire in a sample of Portuguese adults. *Judgment and Decision Making*, 15(1), 135-148.

Fiske, S. T. & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Friedman, I. A., & Mann, L. (1993). Coping patterns in adolescent decision making: An Israeli-Australian comparison. *Journal of adolescence*, 16(2), 187-199.

Gati, I., Landman, S., Davidovitch, S., Asulin-Peretz, L., & Gadassi, R. (2010). From career decision-making styles to career decision-making profiles: A multidimensional approach. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 277-291.

Gautam, A., & Mathur, R. (2018). Influence of mindfulness on decision making and psychological flexibility among aircrew. *Journal of Psychosocial Research*, 13(1), 199– 207.

Gaygısız, Ü., Lajunen, T., & Gaygısız, E. (2017). Socio-economic factors, cultural values, national personality and antibiotics use: A cross-cultural study among European countries. *Journal of infection and public health*, 10(6), 755-760.

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165-174.

Halama, P., & Pitel, L. (2016). Relationship between adult attachment and decision making in hospital nurses is mediated by self-regulation ability. *StudiaPsychologica*, 58(2), 122.

Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. New York: Wiley.
Heider, F. & Simmel, M. (1944). An experimental study of apparent behavior. *American Journal of Psychology*, 57, 243-259.

Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*.

Jianakoplos, N. A., and Bernasek, A. (1998). Are women more risk averse? *Econom. Inquiry* 36, 620–630.

Kahneman, T. (1979). D. Kahneman, A. Tversky, Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk. *Econometrica*, 47(2), 1979.

Kahneman, D. (2003). A perspective on Judgement and choice. *American Psychologist*, 58 (9), 697-720.

Kaufmann, L., Meschnig, G. & Reimann, F. (2014). Rational and intuitive decision-making in sourcing teams: effects on decision outcomes. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20(2), 104-112.

Klein, G. A. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. *Decision making in action: Models and methods*, 5(4), 138-147.

Kriston, L., Scholl, I., Hölzel, L., Simon, D., Loh, A., & Härter, M. (2010). The 9-item Shared Decision Making Questionnaire (SDM-Q-9). Development and psychometric properties in a primary care sample. *Patient education and counseling*, 80(1), 94-99.

Lighthall, N. R., Mather, M., and Gorlick, M. A. (2009). Acute stress increases sex differences in risk seeking in the balloon analog risk task. *PLoS ONE* 4:e6002.

Lighthall, N. R., Sakaki, M., Vasunilashorn, S., Nga, L., Somayajula, S., Chen, E. Y., et al. (2011). Gender differences in reward-related decision processing under stress. *Soc. Cogn. Affect. Neurosci.* 7, 476–484.

Lipshits-Braziler, Y., Gati, I., & Tatar, M. (2015). Strategies for coping with career indecision: Concurrent and predictive validity. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 170-179.

Lizárraga, M. L. S. de A., Baquedano, M. T. S. de A., & Cardelle-Elawar, M. (2007). Factors that affect decision making: Gender and age differences. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7(3), 381– 391.

Löckenhoff, C. E. (2011). Age, time, and decision making: From processing speed to global time horizons. *Annals of the New York Academy of Sciences*. 1235: 44-56.

Maeran & Boccato. (2016). *Lavoro e psicologia*. Milano: Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto.

Mann, L. (2002). *Insegnare il decision making agli adolescenti: il GOFER*, in Nota et al., [2002, 139-169].

Mann, L., Burnett, P., Radford, M., & Ford, S. (1997). The Melbourne Decision Making Questionnaire: An instrument for measuring patterns for coping with decisional conflict. *Journal of Behavioral Decision Making*, 10(1), 1-19.

Mann, L., Harmoni, R., & Power, C. (1989). Adolescent decision-making: The development of competence. *Journal of Adolescence*, 12(3), 265–278.

Markič, O. (2009). Rationality and emotions in decision making. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 7(2), 54-64.

Marsh, H. W., and Hau, K. T. (2007). Applications of latent-variable models in educational psychology: the need for methodological-substantive synergies. *Contemp. Educ. Psychol.* 32, 151–170.

Marsh, H. W., Lüdtke, O., Muthén, B., Asparouhov, T., Morin, A. J., Trautwein, U., et al. (2010). A new look at the big five factor structure through exploratory structural equation modeling. *Psychol. Assess.* 22, 471–491.

Marsh, H. W., Morin, A. J., Parker, P. D., and Kaur, G. (2014). Exploratory structural equation modeling: an integration of the best features of exploratory and confirmatory factor analysis. *Annu. Rev. Clin. Psycho.* 10, 85–110.

Marsh, H. W., Muthén, B., Asparouhov, T., Lüdtke, O., Robitzsch, A., Morin, A. J., et al. (2009). Exploratory structural equation modeling, integrating CFA and EFA: application to students' evaluations of university teaching. *Struct. Equ. Modeling* 16, 439–476.

Marsh, H. W., Nagengast, B., Morin, A. J., Parada, R. H., Craven, R. G., and Hamilton, L. R. (2011). Construct validity of the multidimensional structure of bullying and victimization: an application of exploratory structural equation modeling. *J. Educ. Psychol.* 103, 701-732.

Michailidis, E., & Banks, A. P. (2016). The relationship between burnout and risk-taking in workplace decision-making and decision-making style. *Work & Stress*, 30(3), 278-292.

Muthén, B. O., & Muthén, L. K. (2012). *Mplus Version 7: User's guide*. Los Angeles, CA: Author.

Murugan, D. M. S., & Sujatha, T. (2020). A Study on Soft Skill and Its Impact of Growth and Productivity in Service Industry. *JAC: A Journal Of Composition Theory*, 13.

Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2011). Savoring eustress while coping with distress: The holistic model of stress.

Neumann, J., & Morgenstern, O. (1947). Theory of games and economic behavior, 2nd rev.

Nitonde, R., & Nandapurkar, V. (2014). Soft skills and personality development. In *National Level Seminar on Soft Skills and Personality Development*.

Nugraha, I. G. B. S. M., Sitiari, N. W., & Yasa, P. N. S. (2021). Mediation Effect of Work Motivation on Relationship of Soft Skill and Hard Skill on Employee Performance in Denpasar Marthalia Skincare Clinical. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 8(2), 136-145.

Pearson, R., Mundfrom, D., & Piccone, A. (2013). A comparison of ten methods for determining the number of factors in exploratory factor analysis. *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 39(1), 1-15.

Pezzoli, M. (2017). *Soft Skills che generano valore: Le competenze trasversali per l'industria 4.0*. FrancoAngeli.

Phillips, J. G., & Ogeil, R. P. (2017). Cannabis, alcohol use, psychological distress, and decision-making style. *Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology*, 39(7), 670–681.

Pines, A., & Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Psychiatric services*, 29(4), 233-237.

Radford, M. H., Mann, L., & Kalucy, R. S. (1986). Psychiatric disturbance and decisionmaking. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 20(2), 210-217.

Raykov, T. (2001). Bias of Coefficient α for Fixed Congeneric Measures with Correlated Errors. *Applied Psychological Measurement*, 25 (1), 69-76.

- Rencz, F., Tamási, B., Brodszky, V., Gulácsi, L., Wenzl, M., & Péntek, M. (2019). Validity and reliability of the 9-item Shared Decision Making Questionnaire (SDM-Q-9) in a national survey in Hungary. *The European Journal of Health Economics*, 20(1), 43-55.
- Rosa, R., & Madonna, G. (2020). Teachers and burnout: Biodanza SRT as embodiment training in the development of emotional skills and soft skills.
- Savage, L.Y., (1954). *The foundation of statistics*. New York: Wiley.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and psychological measurement*, 55(5), 818-831.
- Sekhar, G. R. (2019). Teaching soft skills: a necessity in modern era. *Research Journal of English Language and Literature(RJELAL)*
- Semaan, M. S., Bassil, J. P. A., & Salameh, P. (2021). Effect of soft skills and emotional intelligence of health-care professionals on burnout: a Lebanese cross-sectional study/Effekte von Soft Skills und emotionalerIntelligenz auf Burnout von FachkräftenimGesundheitswesen: eineQuerschnittsstudieausdemLibanon. *International Journal of Health Professions*, 8(1), 112-124.
- Sharma, V. (2018). Soft skills: An employability enabler. *IUP Journal of Soft Skills*, 12(2), 25-32.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2003). Utrecht work engagement scale-9. *Educational and Psychological Measurement*.
- Simon, H. A. (1990). Bounded rationality. In *Utility and probability* (pp. 15-18). PalgraveMacmillan, London.
- Simon, D., Schorr, G., Wirtz, M., Vodermaier, A., Caspari, C., Neuner, B., ... & Härter, M. (2006). Development and first validation of the shared decision-making questionnaire (SDM-Q). *Patient education and counseling*, 63(3), 319-327.
- Soresi, S. (2016). *Psicologia delle disabilità e dell'inclusione*. Il mulino.

- Soresi, Nota (2020). *L'orientamento e la progettazione professionale*. Il mulino
- Starcke, K., Wolf, O. T., Markowitsch, H. J., and Brand, M. (2008). Anticipatory stress influences decision making under explicit risk conditions. *Behav. Neurosci.* 122, 1352–1360.
- Thompson, B. (2004). Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications. American Psychological Association.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Choices, values and frames. In H.R. Arkes & K.R. Hammon, *Judgement and decision making: an interdisciplinary reader*. New York: Cambridge University Press.
- Tien, H. L. S. (2005). The validation of the career decision-making difficulties scale in a Chinese culture. *Journal of Career Assessment*, 13(1), 114-127.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5, 207-232.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Willner, T., Gati, I., & Guan, Y. (2015). Career decision-making profiles and career decision-making difficulties: A cross-cultural comparison among US, Israeli, and Chinese samples. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 143-153.
- Yan, W. Sen, Zhang, R. R., Lan, Y., Li, Z. M., & Li, Y. H. (2018). Questionnaire-based maladaptive decision coping patterns involved in binge eating among 1013 college students. *Frontiers in Psychology*, 9(609).
- Yu, B., & Raksong, S. (2019). Rational decision making and firm performance: empirical evidence from SMEs in Thailand. *Panyapiwat Journal*, 11(3), 163-177.
- Yuan, K. H., & Bentler, P. M. (2000). Three likelihood-based methods for mean and covariance structure analysis with non-normal missing data. *Sociol. Methodol.* 30, 165–200.
- Zajonc, R. B. (1980) Feeling and thinking: preferences need no inferences. *American Psychology*, 35, 151-175.

Zuckerman, M. (2006). *Sensation Seeking and Risky Behavior*. Washington, WA: American Psychological Association.

Zuckerman, M., and Kuhlman, D. M. (2000). Personality and risk-taking: common biosocial factors. *J. Pers.* 68, 999–1029.