



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Microeconomia

L' utilità, marginale, della microeconomia classica: come massimizzare razionalità e onestà in un ambiente corporate

Professoressa Di Cagno

Relatrice

Federico De Rossi

Candidato

Anno Accademico 2020/2021

Alle mie, tante, famiglie

Ai miei genitori, non due ma quattro

A zio Ale, lottatore

Sommario

Introduzione	7
Capitolo 1 - Razionalità	9
Cosa si intende per razionalità.....	10
La storia.....	11
Cosa dice la teoria	14
<i>La teoria del processo decisionale individuale</i>	15
<i>La teoria del processo decisionale di gruppo</i>	21
Cosa dicono le evidenze sperimentali	22
<i>Perché i gruppi sono più razionali?</i>	26
Considerazioni finali	27
Capitolo 2 – Onestà	29
Teorie a confronto	29
<i>Teoria classica (o dei fattori esterni)</i>	30
<i>Teoria dei fattori interni</i>	32
Individui vs gruppi	38
<i>Gruppi o individui: chi mente?</i>	38
<i>Benessere sociale</i>	40
<i>Genere e onestà</i>	42
Capitolo 3 - Come massimizzare razionalità e onestà in un ambiente corporate	45
La struttura organizzativa	46
<i>Razionalità nella cultura aziendale</i>	47
<i>Onestà nella cultura aziendale</i>	48
La cultura organizzativa	48
<i>Razionalità nella struttura organizzativa</i>	50
<i>Onestà nella struttura organizzativa</i>	51

Introduzione

Econ e Human. Una contrapposizione che solo di recente è salita alla ribalta. Il motivo è stato, fondamentalmente, la nascita del secondo. Una genesi, la sua, che viene dalle discrepanze tra teoria e realtà. Genitori concettuali, tra gli altri, Thaler, Kahneman e Tversky. Un neonato, l'Human, che cerca di combattere l'egemonia centenaria del ben più vecchio e razionale Econ. Differenze tra i due? Le istanze logiche di fondo. Il modo di pensare e di prendere decisioni.

Questo confronto ha prodotto un corpus teorico e sperimentale sempre più completo da un lato, ma, comunque, scarno da un altro. Se è vero che il dualismo Econ-Human è stato affrontato, il punto di vista, però, è sempre stato circoscritto all'individuo. Raramente è stato preso in considerazione il gruppo, molto spesso centro nevralgico del processo decisionale. Specialmente nelle organizzazioni.

Ciò detto, questo progetto di tesi vuole passare in rassegna il corpus teorico e sperimentale che fin qui è stato prodotto relativamente al *decision-making* individuale e di gruppo. Molto più inchiostro è stato speso per il primo e a pagarne dazio, quindi, è stato il secondo. Se del primo possiamo tracciare i primi sviluppi già con Bernoulli (1738), per l'indagine del *decision-making* di gruppo la concentrazione è stata ben più sperimentale che teorica. E, comunque, estremamente recente.

In questo progetto di tesi, mi pongo, quindi, due obiettivi. Il primo è quello di indagare le corrispondenze e le divergenze tra le aspettative della teoria (Econ) e i riscontri della realtà (Human) nel processo di *decision-making* individuale e di gruppo riguardo a due caratteristiche ben precise: onestà e razionalità.

La scelta di questi due attributi non è affatto casuale. L'approccio che si vuole dare a questo lavoro è diverso dai classici *paper* di questo tipo. È volutamente sbilanciato verso un punto di vista *corporate*, aziendalista. In tal senso, allora, la scelta dei due attributi risulta chiara. Quali sono i requisiti più importanti, e spesso *conditio sine qua non*, che dei lavoratori devono possedere per un'impresa di successo? Fatte salve rare eccezioni, se ne esistono, razionalità e onestà, appunto.

Il secondo obiettivo, quindi, una volta capiti i meccanismi logici soggiacenti alle decisioni e ai comportamenti individuali e di gruppo, è proprio quello di capire come sia possibile creare una struttura organizzativa e una cultura aziendale capaci di massimizzare i due attributi di cui sopra.

Prima di disegnare il miglior assetto organizzativo e culturale di un'impresa, è necessario capire come si comportano gli individui singolarmente e in gruppo, e, da qui, come massimizzare le caratteristiche chiave di questo studio. Ecco spiegato perché i primi due capitoli hanno a che fare, rispettivamente, con razionalità delle decisioni e onestà dei comportamenti. Il terzo, e ultimo, invece, cerca di applicare le evidenze emerse dai capitoli precedenti per massimizzare gli attributi di cui sopra in un ambiente, come dicevamo, *corporate*.

Raggiunti i due obiettivi sopramenzionati, il progetto di tesi avrà raggiunto il suo scopo.

1. Razionalità

Il cielo è scuro. Il colore azzurro vivido che di norma sta a significare una bella giornata, oggi, ha deciso di non presentarsi. È presente il cugino, quello burrascoso, ben più cupo e tempestoso, almeno così si direbbe alla vista. La domanda che ci poniamo è se deciderà di sfogarsi o meno. In tal senso le previsioni non ci aiutano e gli esperti tacciono. L'incertezza domina lo scenario, ben più delle nuvole che lo compongono. Ora, però, è arrivato il momento di uscire di casa. Il tempo scorre.

Porto o non porto l'ombrello? Da una parte, se non dovesse piovere, il suo ingombro sarebbe fonte di intralcio e di fastidio. Dall'altra, se la pioggia dovesse iniziare a battere con insistenza, eviterei di arrivare in ufficio zuppo. Che fare? Niente di più semplice.

Inizio ragionando sugli esiti (*outcomes*) che potrebbero verificarsi a seguito della mia decisione. In questo caso ce ne sono tre: non porto l'ombrello e non mi bagno, porto l'ombrello e non mi bagno, mi bagno. Considero poi gli eventi esogenamente determinati (*states*) che devo prendere in considerazione nel compiere la mia scelta. Ce ne sono due. O piove, o non piove. Infine, considero le azioni che posso compiere (*acts*). Ancora una volta, ce ne sono due: prendere o non prendere l'ombrello. Con queste informazioni, realizzo una matrice. Ogni riga corrisponde a un'azione e ogni colonna a un evento esogenamente determinato. Gli *outcome* completano le intersezioni date dall'incrocio tra righe e colonne. Bene, ora siamo a buon punto ma non abbiamo ancora finito.

Quello che ci resta da fare, infatti, è assegnare due valori. Da una parte bisogna dare un valore reale, che chiameremo utilità, a ogni *outcome*. Maggiore è l'utilità, maggiore è la nostra speranza che quell'*outcome* si realizzi. Il secondo valore da considerare, poi, è un elemento statistico, ossia la probabilità che quell'esito si avveri. Come dite? Non avete a disposizione abbastanza informazioni per dare dei valori precisi che rispecchino fedelmente la realtà? Impossibile, andiamo avanti.

Una volta che avete definito i due valori di cui sopra e li avete assegnati, rispettivamente, a *outcome* ed eventi, è un gioco da ragazzi. Basta calcolare l'utilità

attesa (EU) per ogni azione che posso compiere. Per calcolarla si usa una formula piuttosto semplice:

$$EU(A) = \sum_{o \in O} P_A(o)U(o)$$

Dove O è il set di *outcome*, $P_A(o)$ la probabilità di o dato A , e $U(o)$ è l'utilità dell'*outcome* o .

Una volta calcolate tante EU quante sono le azioni che posso compiere, scelgo quella con maggiore utilità attesa. Semplice no?

C'è un solo problema. Sono in ritardo.

1.3 Cosa si intende per razionalità

Abbiamo tutti dentro un mondo di cose: ciascuno un suo mondo di cose! E come possiamo intenderci, signore, se nelle parole ch'io dico metto il senso e il valore delle cose come sono dentro di me; mentre chi le ascolta, inevitabilmente le assume col senso e col valore che hanno per sé, del mondo com'egli l'ha dentro? Crediamo di intenderci; non ci intendiamo mai!

Ecco, vediamo di intenderci.

Come spesso accade per molti termini, specialmente per quelli più astratti, il significato utilizzato nelle scienze (qualunque esse siano) è molto diverso rispetto a quello comunemente utilizzato. In questo caso, se nel parlar comune è difficile capire cosa si intenda con razionalità, con il termine che spesso prende diverse sfumature di significato (logicità, metodicità, ma anche temperamento equilibrato, freddezza o ragionevolezza), nella letteratura economica il concetto è ben diverso e più preciso, ma non meno caotico. Il concetto di razionalità, infatti, muta a secondo della teoria che prendiamo come riferimento. Ecco che, dunque, razionalità, almeno secondo la teoria dell'utilità attesa, non vuol dir altro che scegliere metodicamente e logicamente ciò che *preferiamo*.

A primo acchito può sembrare strano. Vuol dire forse che ogni scelta che compiamo è razionale? Non proprio. Vuol dire, solamente, che la razionalità è dipendente della soggettività, e più propriamente da un concetto (un numero, in realtà) definito *utilità*, quello citato nell'introduzione. Questo, fondamentalmente, finché le scelte vengono compiute in maniera coerente, può giustificare qualsiasi azione.

Riprendendo l'esempio citato in precedenza, se l'utilità di non portare l'ombrello è estremamente più alta rispetto alle altre, allora il mio arrivo zuppo in ufficio potrebbe comunque essere visto come una scelta pienamente razionale.

Ancora. Può essere considerato un comportamento razionale quello di passare il tempo a bruciare banconote da 100 euro? Assolutamente sì, finché l'utilità attesa del dar fuoco al denaro supera quella opposta.

Di base, quindi, tutto è pienamente razionale fin quando l'utilità attesa che giustifica quella scelta supera le altre *EU*. Razionalità vuol dire seguire questo filo logico e scegliere l'evento con utilità attesa maggiore. Questo è quello che ci dice la *expected utility theory*, o teoria dell'utilità attesa.

Diversa definizione, invece, secondo una teoria precedente. Ben prima che l'utilità attesa fosse per la prima volta descritta da Bernoulli, la teoria più in voga era di carattere ben più assolutista e, fondamentalmente, la soggettività non era un parametro preso in considerazione. La razionalità, quindi, non era considerata attributo del soggetto ma caratterizzata in termini di absolutezza e impersonalità. Questo recitava la teoria del valore atteso.

1.2 La storia

Molto spesso intesa in senso assoluto, la razionalità era spiegata dalla teoria del valore atteso. Sostanzialmente, era considerato razionale solo il processo decisionale che fosse in grado di partorire una decisione che fosse in accordo con le previsioni della teoria. Questa, come vuole il nome, si fonda sul cosiddetto valore

atteso di un evento, ossia nient'altro che la media dei risultati possibili ponderata per le possibilità di realizzazione degli stessi *outcome*. Il valore risultante è, appunto, il valore atteso. Per una descrizione più esaustiva, comunque, si rimanda al paragrafo successivo. Per ora basti sapere che questa teoria è soggetta a due tipologie di problemi. In primo luogo, non tiene conto dell'ordine di grandezza dei valori trattati. In secondo, non prende in considerazione le preferenze e l'avversione o propensione al rischio degli individui che devono prendere proprio quelle decisioni.

Era il 1738 e a pagina 24 del suo *The measurement of risk* così Daniel Bernoulli superava la teoria del valore atteso e poneva le basi per quella che poi sarebbe diventata la *expected utility theory*.

The determination of the value of an item must not be based on its price, but rather on the utility it yields. The price of the item is dependent only on the thing itself and is equal for everyone; the utility, however, is dependent on the particular circumstances of the person making the estimate. Thus there is no doubt that a gain of one thousand ducats is more significant to a pauper than to a rich man though both gain the same amount.

Non solo così introduceva il concetto di utilità come fondamento cardinale del processo decisionale in casi di incertezza, ma evidenziava anche quello di utilità marginale. Quello che intende dire Bernoulli, anche se a prima vista decisamente spiazzante, è che la razionalità è pianamente soggettiva. Ogni individuo, infatti, ha determinate preferenze, dalle quali può trarre la sua utilità (ricordiamoci che è un numero) che, dipendendo, appunto, dalle sue preferenze, è estremamente personale e certamente non assoluta.

Bernoulli aggiunge poi un altro concetto molto interessante, l'utilità marginale. Quello che sostiene l'autore è che l'utilità non è costante, ma negativamente inclinata. È lo stesso Bernoulli a spiegarne il significato: "*the utility resulting from any small increase in wealth will be inversely proportionate to the quantity of goods previously possessed*". Quindi, maggiore è la quantità di un bene, minore sarà il benessere tratto a ogni unità aggiuntiva dello stesso.

Ma perché diciamo che Bernoulli supera la teoria del valore atteso? Vediamo un esempio. Immaginate di aver trovato un biglietto della lotteria. È una lotteria molto generosa: avete il cinquanta per cento di possibilità di non vincere e il restante cinquanta per cento di possibilità di vincere ventimila euro. Ora, se vi chiedessi di vendermi il biglietto della lotteria per novemila euro, cosa fareste? Teoricamente, considerando che l'*expected value* è la media ponderata dei due eventi (in questo caso, quindi, diecimila euro), dovrete rifiutarvi di vendermi il biglietto. Questo è quello che sostiene la teoria del valore atteso. Quello che sostiene Bernoulli, invece, è che la risposta giusta è... dipende. E dipende per via del concetto di utilità marginale. Se chiedeste a un clochard, egli dovrebbe rispondervi di sì. Se invece chiedeste a un ricco uomo d'affari, ecco che la risposta dovrebbe essere negativa. Per il primo, in assoluto privo di denaro, anche una piccola cifra avrebbe enorme utilità, molta di più di quanto l'avrebbe per il secondo.

Un secolo dopo Bernoulli, nel corso del diciannovesimo secolo, grazie anche agli sviluppi di Bentham e dei filosofi radicali e poi ancora di Jevons e altri, il concetto di utilità diviene sempre più importante. Tanto importante che si arriva ad assumere l'esistenza di una *utilità cardinale*, poi abbandonata, in cui le differenze in utilità diventano comparabili tra un individuo e l'altro. Questo concetto ebbe un enorme impatto sul piano politico. L'utilità marginale ha infatti avuto un peso non da poco nelle misure di redistribuzione del reddito verso le classi meno abbienti. Una giustificazione economica che in qualche modo minava il tenore *laissez-faire* dell'economia neoclassica.

Enormi contributi e ulteriori sviluppi furono apportati poi nel ventesimo secolo da Samuelson e soprattutto da von Neumann e Morgenstern, i quali, sviluppando una base assiomatica per la teoria in questione, ne hanno messo le basi per come la conosciamo noi oggi.

Se di critiche a questo approccio se ne erano già viste in passato (sulla scia dei lavori di Markowitz sull'analisi di portafoglio, Tobin sosteneva che nonostante altre teorie fossero meno eleganti comunque erano certamente più descrittive della *expected utility theory*), negli ultimi anni gli economisti

comportamentali hanno sottolineato una serie di incongruenze nei comportamenti umani che rendono la suddetta teoria quasi inutile nel prevedere le decisioni degli individui. Un approccio, quello comportamentale, che in parte deve molto alla *bounded rationality* di Simon e March e ai contributi della Carnegie Mellon University più in generale. Critiche che, comunque, non discutono la bontà della *expected utility theory* come teoria normativa, che spiega, cioè, come bisognerebbe comportarsi, ma che ne criticano l'impianto descrittivo, tipico di una teoria che indica come vengono prese le decisioni, e predittivo, che cioè riesca a capire quale decisione alla fine verrà presa. La *prospect theory* di Kahneman e Tversky è la risposta comportamentale a questo dibattito ormai secolare.

Per concludere, ritengo che la critica secondo la quale l'*expected utility theory* sia un'ottima teoria normativa ma una pessima teoria descrittiva e predittiva sia difficile da non accogliere. L'esempio della pioggia e dell'ombrello, ironico ma non troppo, ammiccava proprio a questo.

1.3 Cosa dice la teoria

Come ricordato nell'introduzione, la letteratura relativa al processo decisionale degli individui vede un netto sbilanciamento a favore del *decision-making* individuale. Uno disequilibrio non tanto misurato dall'inchiostro versato, quanto piuttosto dal focus della ricerca. Se teoria pura ed evidenze sperimentali vanno di pari passo nella letteratura relativa al processo decisionale individuale, in quello di gruppo è, essenzialmente, presente solo il secondo. Diverse motivazioni sono da addurre a questo risultato e saranno trattate in seguito.

Da notare, però, che se non esiste una teoria pura per il *decision-making* di gruppo è perché in passato si sono applicate le teorie sviluppate per quello individuale. Di conseguenza, è da tener presente che le teorie esposte nel sottoparagrafo dedicato agli individui, con qualche accorgimento, possono essere

utilizzare per spiegare il processo decisionale di gruppo, come verrà affermato nel sottoparagrafo dedicato.

1.3.1 La teoria del processo decisionale individuale

Diverse teorie sono state realizzate per cercare di dare un supporto teorico al *decision-making* individuale, alcune di carattere normativo, altre di carattere descrittivo e, ancora, predittivo. Come accennato in precedenza le due che hanno avuto maggiore risonanza storica sono la teoria del valore atteso e quella dell'utilità attesa. Teorie certamente problematiche ma che hanno lasciato, per un motivo o per un altro, un'eredità importante. In questo paragrafo vedremo nel dettaglio cosa sostengono queste due teorie, in parte già trattate, e perché non sono pienamente accoglibili sotto l'aspetto descrittivo e predittivo.

Sviluppato intorno al diciassettesimo secolo grazie alla corrispondenza tra Pascal, Fermat e dall'olandese Christiaan Huygens, il concetto di valore atteso nasce per formalizzare in linguaggio matematico diverse possibilità in casi di incertezza. Concetto, questo, che ebbe enorme risonanza specialmente in ambiente aristocratico, interessato a migliorare i propri risultati in gioco d'azzardo e nell'assicurare i propri carichi nel commercio internazionale. La chiave di volta per massimizzare il risultato delle proprie scelte, secondo gli autori, è ponderare i risultati prodotti da diverse alternative per le loro probabilità di avvenimento. La formula, quindi, è molto semplice:

$$EV = \sum_{x=1}^n P_x R_x,$$

con P_x a indicare la possibilità che avvenga un evento x , R_x a indicare il rendimento dell'evento x e n a indicare tutti i possibili esiti. Questo permette di confrontare diversi scenari e massimizzare il risultato delle proprie scelte, proprio sulla scia della piena razionalità degli individui. Facciamo un esempio.

Siamo in vacanza in Costa Azzurra e decidiamo di fare tappa al notissimo casinò del Principato di Monaco. Una volta entrati, la domanda che ci poniamo per prima

è quella relativa al dove giocare i nostri soldi. Presi dai nostri *animal spirits* scegliamo la roulette. Mai scelta fu più nefasta. Vediamo perché. In questa tipologia di gioco abbiamo tre possibili eventi. C'è la possibilità che la pallina finisca sul nero, sul rosso o sul famigerato verde (il numero zero della ruota). Per i primi due eventi abbiamo una probabilità di avvenimento pari a poco meno del cinquanta per cento (il 48,65 circa) e per l'ultimo poco meno del tre per cento (2,7 circa). Bene, a questo punto vediamo i rendimenti. Ipotizziamo che scelga di puntare sul rosso e che se dovessi vincere la scommessa avrei un rendimento del cento per cento. La cifra inizialmente giocata, insomma, si raddoppierebbe. Altrimenti, se perdessi, non guadagnerei nulla e perderei tutto. Decido di puntare un euro. Fare questo gioco, quindi, conviene? No, per nulla. Il perché ce lo spiega l'equazione di seguito.

$$EV = (\text{€}2 * 18/37) + (\text{€}0 * 18/37) + (\text{€}0 * 1/37) \approx \text{€}0,97$$

Il mio ricavo atteso è pari a circa 0,97 euro. Considerando la puntata pari a un euro ho una perdita netta pari a circa 0,03 euro. Se avessi giocato 100 euro, mi ritroverei con circa 97,29 euro e così via. Ecco il perché del detto "*il banco vince sempre*". Se però questa è la risposta, allora, perché la roulette è uno dei giochi più frequentati nei casinò? Se tutti gli individui seguissero questa teoria per compiere scelte razionali, il gioco della roulette non esisterebbe più. Perché questo non accade? Semplice, perché gli individui non ragionano così.

Se vi chiedessi di scegliere tra il ricevere quarantanove euro certi o giocare a una lotteria che vi da cento euro con il cinquanta per cento di possibilità, cosa scegliereste? Pensateci un secondo e date una risposta. Probabilmente, almeno così fa la maggior parte degli individui, optereste per la prima opzione, sbagliando (teoricamente). Ecco che la teoria del valore atteso come teoria descrittiva e predittiva crolla come un castello di carta. C'è bisogno di un'altra spiegazione di come gli individui compiano determinate scelte.

Ecco che allora entra in gioco la teoria dell'utilità attesa. Come sostenuto in precedenza, questa teoria, dopotutto come anche la precedente, lascia piuttosto perplessi quando la si utilizza come teoria positiva. La teoria dell'utilità attesa infatti lascia spazio a previsioni errate riguardo a decisioni in molte situazioni di

vita reale (Kahneman e Tversky 1982). Comunque, queste considerazioni non mettono in dubbio il costrutto normativo che le sta dietro. Scopriamo come funziona.

L'utilità attesa di un'azione non è altro che la media ponderata di ogni possibile *outcome*, dove, fondamentalmente, l'utilità è una misura di quanto si preferisce un *outcome* rispetto agli altri. L'utilità, quindi, viene ponderata per la possibilità che quell'*outcome* si realizzi. Ecco la formula.

$$EU(A) = \sum_{o \in O} P_A(o)U(o),$$

dove O è il set di *outcome*, $P_A(o)$ la probabilità di o dato A , e $U(o)$ è l'utilità dell'*outcome* o .

Come appare chiaro a uno sguardo anche piuttosto rapido, questa equazione non è molto lontana da quella del valore atteso illustrata precedentemente. La teoria dell'utilità attesa, infatti, non è altro se non una rimodulazione della prima con l'introduzione, cruciale, del concetto di utilità, come detto un valore dalla fortissima connotazione individualista e soggettiva. Ancora più importante, poi, il suo comportamento con rendimenti marginali decrescenti. Si afferma fondamentalmente che gli incrementi non seguano un principio di linearità, anzi. In linea generale, un incremento da zero a dieci ha un impatto ben più importante rispetto a uno da novanta a cento. Questa teoria, grazie soprattutto alla formalizzazione teorica, matematica e soprattutto assiomatica portata da von Neumann e Morgenstern, nonostante i suoi difetti descrittivi, è considerata la teoria della scelta razionale per eccellenza nella microeconomia classica. Ecco perché il titolo, ironico, di questa tesi. Ad ogni modo vediamo, anche in questo caso, un'applicazione pratica di questa teoria, riprendendo, formalizzandolo, l'esempio trattato in apertura di capitolo.

Pioverà o non pioverà? Cerchiamo di seguire il filo logico espresso in quel caso. Iniziamo elencando i possibili esiti (*outcomes*) che si verificherebbero a seguito della mia decisione. Non porto l'ombrello e non mi bagno, porto l'ombrello e non mi bagno, mi bagno. Questi sono i tre possibili *outcome*. Consideriamo poi gli

eventi esterni (*states*) sui quali non posso esprimere nessuna influenza ma che devo prendere necessariamente in considerazione nel compiere la mia scelta. Ne abbiamo due. O piove, o non piove. Per concludere, considero quali sono le azioni (*acts*) che posso compiere. Di nuovo due: prendere o non prendere l'ombrello. Realizziamo una matrice di questo tipo.

		<i>States</i>	
		<i>Pioverà</i>	<i>Non pioverà</i>
<i>Acts</i>	<i>Prendo l'ombrello</i>	<i>Porto l'ombrello e non mi bagno</i>	<i>Porto l'ombrello e non mi bagno</i>
	<i>Non prendo l'ombrello</i>	<i>Non porto l'ombrello e mi bagno</i>	<i>Non porto l'ombrello e non mi bagno</i>

Ora è arrivato il momento di assegnare a ogni *outcome* un'utilità e a ogni *state* una probabilità. Ipotizziamo che l'eventualità "pioverà" ha una possibilità di verificarsi pari al sessanta per cento. "Non pioverà", ovviamente, avrà un quaranta per cento di possibilità di accadere. Esplichiamo ora la nostra utilità per ogni *outcome*. Razionalmente, e credo sia piuttosto comune, l'esito preferito sarebbe "non porto l'ombrello e non mi bagno". In questo caso evito di bagnarmi e non ho appresso neanche un ombrello, oggettivamente scomodo da portare in giro. Successivamente, il secondo esito per utilità è proprio "porto l'ombrello e non mi bagno", sicuramente più gradito rispetto a "non porto l'ombrello e mi bagno". Ora, nonostante possa sembrare buon senso e la maggior parte della popolazione possa ritrovarsi d'accordo con simili utilità, ricordiamo comunque che questo è un concetto propriamente soggettivo e, in quanto tale, potrebbe variare anche in maniera netta da un individuo a un altro. Ad ogni modo, vediamo come si trasforma ora la tabella con l'inserimento dei valori ipotizzati:

		<i>States</i>	
		<i>Pioverà (P = 0,6)</i>	<i>Non pioverà (P = 0,4)</i>
<i>Acts</i>	<i>Prendo l'ombrello</i>	<i>Porto l'ombrello e non mi bagno (U = 5)</i>	<i>Porto l'ombrello e non mi bagno (U = 5)</i>
	<i>Non prendo l'ombrello</i>	<i>Non porto l'ombrello e mi bagno (U = 0)</i>	<i>Non porto l'ombrello e non mi bagno (U = 10)</i>

Una volta espressi tutti i valori è necessario fare i calcoli e capire il valore dell'utilità attesa del prendere l'ombrello e del non prenderlo. Vediamoli.

$$\begin{aligned}
 EU_{\text{Prendo l'ombrello}} &= P_{\text{Pioverà}} * U_{\text{Porto l'ombrello e non mi bagno}} + P_{\text{Non pioverà}} \\
 &* U_{\text{Porto l'ombrello e non mi bagno}} = 0,6 * 5 + 0,4 * 5 = 5
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 EU_{\text{Non prendo l'ombrello}} &= P_{\text{Pioverà}} * U_{\text{Non porto l'ombrello e mi bagno}} + P_{\text{Non pioverà}} \\
 &* U_{\text{Non porto l'ombrello e non mi bagno}} = 0,6 * 0 + 0,4 * 10 = 4
 \end{aligned}$$

Ecco allora che, poiché in questo caso (date queste probabilità e queste utilità) $EU_{\text{Prendo l'ombrello}}$ è maggiore dell' $EU_{\text{Non prendo l'ombrello}}$, per compiere una scelta razionale dovrà uscire di casa prendendo l'ombrello.

Ora, perché sono andato avanti ripetendo nel corso di questo primo capitolo che non è una buona teoria descrittiva? Ci sono diversi motivi. In primo luogo, perché il tempo necessario a svolgere queste operazioni è troppo per poter essere utilizzato nella vita quotidiana e i calcoli, seppur semplici, potrebbero risultare ostici a una persona non avvezza alla matematica e priva di calcolatrice. In secondo luogo, invece, perché è difficile per gli individui dare valori precisi relativamente a probabilità e utilità. Nonostante possa sembrare una cosa di poco conto, in realtà, è

un problema non da poco. Variando anche di poco questi numeri, infatti, si può giungere a risultati praticamente opposti. Vediamo un esempio. In questo caso ho mantenuto costanti le probabilità e fatto variare le utilità.

		<i>States</i>	
		<i>Pioverà (P = 0,6)</i>	<i>Non pioverà (P = 0,4)</i>
<i>Acts</i>	<i>Prendo l'ombrello</i>	<i>Porto l'ombrello e non mi bagno (U' = 4)</i>	<i>Porto l'ombrello e non mi bagno (U' = 4)</i>
	<i>Non prendo l'ombrello</i>	<i>Non porto l'ombrello e mi bagno (U' = 2)</i>	<i>Non porto l'ombrello e non mi bagno (U' = 8)</i>

In questo caso le nuove utilità rispecchiano fondamentalmente le preferenze di un individuo più pigro che predilige non portarsi l'ombrello appresso. Vediamo allora come cambia l'utilità attesa con lo stesso procedimento matematico visto in precedenza.

$$\begin{aligned}
 EU_{\text{Prendo l'ombrello}} &= P_{\text{Pioverà}} * U_{\text{Porto l'ombrello e non mi bagno}} + P_{\text{Non pioverà}} \\
 &* U_{\text{Porto l'ombrello e non mi bagno}} = 0,6 * 4 + 0,4 * 4 = 4
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 EU_{\text{Non prendo l'ombrello}} &= P_{\text{Pioverà}} * U_{\text{Non porto l'ombrello e mi bagno}} + P_{\text{Non pioverà}} \\
 &* U_{\text{Non porto l'ombrello e non mi bagno}} = 0,6 * 2 + 0,4 * 8 = 4.4
 \end{aligned}$$

Ecco allora che rispetto al caso precedente, stavolta ci ritroviamo davanti a una situazione opposta. Ora, infatti, è $EU_{\text{Non prendo l'ombrello}}$ a essere maggiore rispetto a $EU_{\text{Prendo l'ombrello}}$. Per compiere una scelta razionale, allora, lascerò l'ombrello a casa. Il motivo di questo risultato può risalire a differenze di preferenze tra due individui o a una diversa percezione delle proprie preferenze in periodi diversi da

parte dello stesso individuo. Estremamente intangibili e astratti, utilità e probabilità rimangono comunque parametri, come abbiamo appena visto, estremamente importanti e determinanti per i quali scegliere i valori corretti è fondamentale.

Viste le considerazioni di cui sopra, in molti si chiedono se sia possibile massimizzare l'utilità attesa. March e Simon (1958) ritengono che questo non sia possibile perché ci sono troppi parametri da prendere in considerazione. Ecco da qui il concetto di *bounded rationality* e l'approccio più *evidence-oriented* della *prospect theory*.

1.3.2 La teoria del processo decisionale di gruppo

Quasi snobbato in termini teorici, la ricerca economica non ha mai portato a una teoria, sia essa descrittiva, normativa o predittiva, che spiegasse il processo decisionale di gruppo in caratteri puramente teorici. Per diversi motivi, come dicevamo, la ricerca che lo vede protagonista è estremamente recente e comunque molto più sperimentale che teorica.

Un motivo molto convincente per la giovinezza della ricerca in questo campo la si può trovare nelle risposte e nelle teorie derivate dalla letteratura sul processo decisionale individuale. Se infatti si assume che gli individui siano pienamente razionali di per loro, accogliendo quindi la teoria del valore atteso, allora questi non potranno che rimanere tali anche in gruppo. Secondo questo punto di vista, quindi, essendo il gruppo considerato una sommatoria di esseri puramente razionali, non c'è bisogno di una teoria che spieghi il processo decisionale di gruppo come se questo fosse un'entità a sé stante. Se tutti i componenti sono razionali, allora il gruppo sarà tanto razionale quanto lo sono gli individui che lo compongono. Non c'è bisogno di ulteriore ricerca.

Se non si accetta la pura razionalità, allora, le cose cambiano, e ci si potrebbe aspettare di trovare buoni motivi per sviluppare una teoria sull'argomento. Perché, però, nonostante Bernoulli abbia dato vita alla teoria dell'utilità attesa già nella seconda metà del diciottesimo secolo, non è stata sviluppata una teoria che possa spiegare come le diverse utilità individuali si scontrino e si trasformino tra di loro?

La risposta è banale. Perché non ce n'è bisogno. Ecco la scappatoia. Si può ipotizzare che gli individui appartenenti al gruppo, abbiamo la stessa finalità e gli stessi obiettivi. Questo è un caso molto comune in un'organizzazione, tipicamente caratterizzata da uno scopo e da un obiettivo che i dipendenti devono prendere come stella polare. In questo caso, allora, l'utilità bisogna calcolarla non più sulle preferenze degli individui che prendono le decisioni, ma sulle preferenze dell'azienda. Dovranno quindi avere maggiore utilità tutti quegli eventi che le permettono di avvicinarsi il più velocemente possibile al suo oggetto sociale e soprattutto ai suoi obiettivi cardinali. Ecco che non c'è più bisogno una sintesi tra più utilità. Ce n'è una sola.

Una terza motivazione dell'evoluzione di carattere sperimentale di questa branca di ricerca può essere trovata in un progressivo allontanamento delle scienze (quella economica in primis, ma vale per quelle sociali più in generale) dalla pura teorizzazione matematica, priva di un efficace riscontro sperimentale necessario specialmente quando si ha a che fare con esseri non pienamente razionali. In tal senso, infatti, gli ultimi anni hanno visto proliferare esperimenti nei più disparati setting con il gruppo come protagonista, molto spesso anche contrapponendolo all'individuo. Una battaglia tra processi decisionali, dunque. Una battaglia tra Econ e Human.

1.4 Cosa dicono le evidenze sperimentali

In questo paragrafo passeremo in rassegna una serie di esperimenti che hanno confrontato tra loro il processo decisionale individuale e di gruppo e hanno confrontato le risposte effettive con quelle che indicava la teoria. Come vedremo, in breve, quello che emerge da queste ricerche è che i gruppi rispondono con maggior frequenza come si aspetta la teoria, mentre gli individui sono molto più proni a limiti cognitivi, bias e così via. Si può dire quindi, che i gruppi sono meno "*behavioral*" rispetto agli individui. La conclusione più immediata, allora, è che il comportamento degli individui non può essere assunto come indicatore delle scelte

realizzate in gruppo (Charness and Sutter 2012). Per assurdo, quindi, sembra che le teorie relative alla massimizzazione della razionalità studiate per gli individui funzionino più per prevedere le risposte prese dai gruppi che viceversa. Vediamo le prove sperimentali che dimostrano quanto detto.

Il primo esperimento sul quale mi voglio concentrare è un *beauty-contest game*. Interessante sapere che tale nome viene proprio dal noto economista britannico John Maynard Keynes che nella sua celeberrima *The General Theory of Employment, Interest and Money* scrisse:

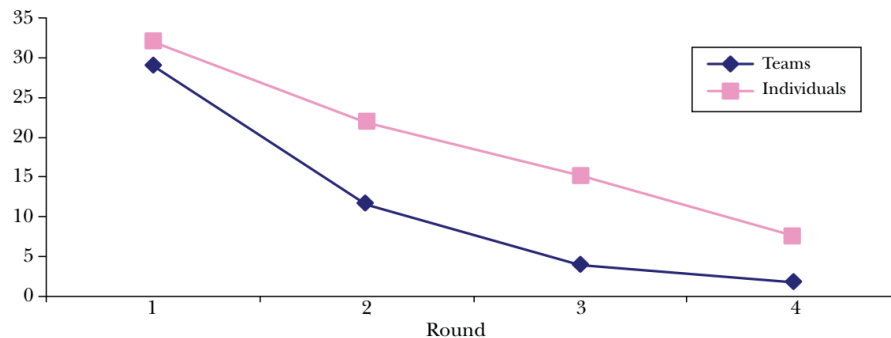
It is not a case of choosing those [faces] that, to the best of one's judgment, are really the prettiest, nor even those that average opinion genuinely thinks the prettiest. We have reached the third degree where we devote our intelligences to anticipating what average opinion expects the average opinion to be. And there are some, I believe, who practice the fourth, fifth and higher degrees.

Allo stesso modo in un *beauty-contest game* bisogna anticipare quale saranno i numeri scelti dagli altri decisori. In questo genere di gioco, infatti, un set di n decisori sceglie in diversi round un numero nell'intervallo 0-100. Il vincitore è colui il cui numero è più vicino a p volte il numero scelto medio da tutti i partecipanti, con p rappresentante una frazione minore di uno.

Cosa ci dice la teoria? Beh, la teoria ci dice che la scelta razionale dovrebbe essere il numero zero. Perché? Ecco la risposta assumendo che $p = 2/3$, una scelta frequente nei setting sperimentali. In questo caso il valore atteso della media delle scelte casuali compiute dai decisori dovrà essere uguale a cinquanta. Immaginate però che un decisore si aspetti che questa sia la risposta fornita dagli altri. In questo caso allora la migliore risposta sarebbe 33,3 (ossia cinquanta moltiplicato per due terzi). Allo stesso modo, ancora, se ci si aspettasse quel valore come risposta media fornita dagli altri ecco che si proseguirebbe con un altro numero ancora inferiore, 22,2. Ancora si dovrà assumere 14,8, poi 9,87 e così via fino a zero. Questa è la risposta che la teoria si aspetta.

Cosa dice, invece, la pratica? Le evidenze sperimentali, tra l'altro di più esperimenti diversi, confermano quanto detto in precedenza: i gruppi performano più razionalmente degli individui e lo fanno anche in maniera più consistente.

Kocher e Sutter (2005) dimostrano come i gruppi scelgano numeri sistematicamente più bassi degli individui e più vicini ai dettami della teoria. Sostengono che i gruppi fondamentalmente siano uno step avanti agli individui. Quando gruppi e individui competono tra di loro i primi guadagnano circa il settanta per cento in più dei secondi. Di seguito la tabella che mostra i numeri scelti dai gruppi e dagli individui nel loro studio.



Fonte: Charness e Sutter (2012)

Un secondo esperimento in tal senso molto esplicativo è quello di Charness, Karni e Levin (2010). L'esperimento, molto semplice nella sua concezione ma illuminante nei risultati, considera il paradosso di Linda, un gioco in cui viene posta questa domanda:

Linda ha trentun anni, è single, molto intelligente e senza peli sulla lingua. Si è laureata in filosofia. Da studentessa si interessò molto ai problemi di discriminazione e di giustizia sociale, e partecipò anche a manifestazioni antinucleari. Quale alternativa è più probabile?

- a) *Linda è una cassiera di banca.*
- b) *Linda è una cassiera di banca ed è militante di un movimento femminista.*

Ora, questa domanda apparentemente banale lascia di stucco quando si pensa ai risultati che porta con sé. La maggior parte degli individui infatti risponde affermando che *b* è la risposta corretta. Se a un primo sguardo può sembrare tale, a un occhio più attento non può sfuggire il fatto che la risposta *b* impone una

condizione ulteriore oltre a quella base, condivisa con la *a*. Per rendere il ragionamento più semplice basta pensare che gli individui appartenenti al gruppo *b* necessariamente appartengono al gruppo *a*, ma, viceversa, non è detto che gli individui del gruppo *a* appartengano anche al gruppo *b*. Questo, infatti, non è altro che un sottoinsieme di *a*.

Perché questo esperimento è importante in questa sede? Perché, anche qui, quando sono gli individui a rispondere, il tasso di errore (cioè di persone che selezionano *b* come la risposta corretta) è nettamente più alto rispetto a quando a rispondere sono i gruppi. Ecco una tabella che riassume i risultati dei tre studiosi.

<i>Dettagli</i>	<i>Risposte errate / risposte totali</i>	<i>Tasso di errore</i>
<i>Individui</i>		
<i>Individui, nessun incentivo</i>	50/86	58.1
<i>Individui, incentivo</i>	31/94	33.0
<i>Totale individui</i>	81/180	45.0
<i>Coppie</i>		
<i>Coppie, nessun incentivo</i>	27/56	48.2
<i>Coppie, incentivo</i>	5/38	13.2
<i>Totale coppie</i>	32/94	34.0
<i>In trio</i>		
<i>In trio, nessun incentivo</i>	10/39	25.6
<i>In trio, incentivo</i>	5/48	10.4
<i>Totale in trio</i>	15/87	17.2

Source: Charness, Karni e Levin (2010)

I risultati parlano chiaro. Vi è una netta relazione inversa tra numero di risposte sbagliate e numero di decisori. Più il gruppo è numeroso, meno errori si compiono.

Interessante notare come, anche se fuori dal nostro scopo, in presenza di incentivi gli individui siano più razionali.

Per concludere la trattazione sperimentale prendiamo in esame un'ultimo esperimento questa volta incentrato su un tipo di gioco chiamato *la maledizione del vincitore*. In parole povere il nome deriva dalla “maledizione” che spetta al vincitore di un'asta. La maledizione sta fondamentalmente nel fatto che, proprio perché ha vinto l'asta facendo l'offerta più alta, ha pagato più di quanto il mercato mediamente ritenesse opportuno. Ecco allora che in termini teorici il vincitore è in perdita. Casari, Zhang e Jackson (2010) hanno scoperto che gli individui sono tendenzialmente più “maledetti” rispetto ai gruppi, in media di dieci punti percentuali. A simili conclusioni, ma ancora più accentuate, sono arrivati anche Sheremeta e Zhang (2010) i quali hanno notato una tendenza dei gruppi a offrire circa il venticinque per cento in meno di quanto non facciano gli individui.

1.4.1 Perché i gruppi sono più razionali?

Domanda certamente interessante alla quale, però, non c'è una singola spiegazione ritenuta corretta in assoluto. Tanti motivi concorrono a spiegare la più spiccata razionalità dei gruppi. Di seguito illustrerò i due più importanti.

Innanzitutto, un motivo è dato dalla moltitudine di cervelli presenti in gruppo, con ognuno di questi che può contribuire al processo dialettico di formazione della decisione. Non è un caso infatti che diverse ricerche in ambito psicologico abbiano in effetti confermato questo fatto: l'interazione sociale migliora il processo decisionale e, quindi, in ultima istanza, le decisioni prese. Inoltre, un'altra risposta piuttosto convincente, soprattutto in relazione alle performance dei gruppi nei giochi strategici, sembra essere il fatto che i gruppi siano più capaci di mettersi nei panni dei competitor di quanto sappiano fare i singoli. È per questo che i gruppi sono meglio attrezzati quando si parla di anticipare le mosse di altri giocatori. Secondo Sutter, Czermak e Feri (2010), infatti, in questi

giochi i gruppi raggiungono l'equilibrio di Nash il dieci per cento più spesso di quanto non facciano gli individui.

1.5 Considerazioni finali

Insomma, tutti gli esempi trattati, e molti altri presenti in letteratura, ci fanno capire diverse cose.

Innanzitutto, ci insegnano che gli individui non si comportano secondo quello che affermano le teorie discusse nei paragrafi precedenti. Dal punto di vista descrittivo e predittivo, quindi, sono di dubbia utilità, almeno nello spiegare le decisioni dei singoli. In secondo luogo, questi esempi hanno dimostrato come il comportamento dei gruppi sia più vicino a quello descritto dalle stesse teorie che nascono per spiegare il processo decisionale individuale. Se, quindi, possono essere utili per spiegare qualcosa dal punto di vista positivo, sono ben più utili nello spiegare il processo decisionale di gruppo. Infine, possiamo trarre una conclusione illuminante e molto utile: i gruppi, sono decisamente più razionali rispetto ai singoli.

La prossima volta che dovrete prendere una scelta complessa, dal grande impatto, allora, fatelo in gruppo.

2. Onestà

Tema ben meno caldo, l'onestà dei comportamenti, sia individuali sia di gruppo, non ha mai appassionato gli studiosi della materia economica tanto quanto invece successo con la razionalità degli stessi. Anche in questo caso, a causa dell'ingombrante presenza dell'*homo oeconomicus*, la trattazione è risultata molto più incentrata sul singolo, anche se, questa volta, lo squilibrio è meno netto. Differenza fondamentale rispetto al corpus teorico sulla razionalità riguarda l'impianto storico, decisamente meno ricco. La ricerca è molto recente e la teoria meno centrale. Più psicologica che matematica. Se il concetto di razionalità si presta a trattazioni puramente algebriche, o così si pensava in passato, l'onestà non lascia spazio a nessuna cifra, operatore o simbolo matematico. Gli esperimenti, dunque, la fanno da padrone.

In questo capitolo, spero meno prolisso del primo, analizzeremo, cercando di seguire più o meno la medesima struttura vista nel precedente, cosa ci dice la teoria e quali sono i riscontri della realtà, sia per quanto riguarda il comportamento individuale sia per quello di gruppo.

2.1 Teorie a confronto

Come in ogni situazione, quando il tempo passa, esso provvede anche a una certa rivoluzione generazionale. Appassiscono le foglie secche per lasciare posto a nuove piante, profumi e colori. Meno romantica e poetica, la stessa cosa avviene in ambito scientifico quando una teoria viene abbandonata per un'altra o quando una successiva completa il quadro concettuale germogliato dalla prima. In economia, una scienza piuttosto giovane, questo accade ancora con maggiore rapidità. Come già abbiamo visto nel capitolo precedente, è solo da qualche decennio che l'*homo oeconomicus* ha iniziato la sua discesa dal trono, e il percorso non è ancora completo. Strenuamente resiste con tutte le sue forze.

Anche in questo caso, l'*Econ* ha messo il suo zampino e la prima teoria che ha cercato di spiegare l'onestà, di fatto sottraendole l'esclusività di una vita propria, lo ha fatto assumendo la piena razionalità degli individui. L'onestà, come vedremo, non esisteva. Si poteva essere onesti solo se la razionalità lo avesse permesso, altrimenti si sarebbe volentieri stati disonesti. Questo prevede la massimizzazione del payoff. Una volta che la piena razionalità si è vista essere attaccata su più fronti, però, allora tutto ciò che si basava su di essa ha visto una ventata di aria fresca di nuovi contenuti e teorie.

È per questo che di seguito elencheremo due teorie: la prima che fa della razionalità il suo unico punto focale e la seconda che allarga questa prospettiva all'interiorità del soggetto.

2.1.1 Teoria classica (o dei fattori esterni)

Passate accanto a una gioielleria e da buon *homo oeconomicus* quale la teoria vuole che voi siate considerate tre aspetti: l'ammontare di denaro che pensate potreste essere in grado di rubare, la probabilità di essere acciuffati dalla polizia e l'importanza della pena che vi potrebbe essere comminata. Prendete in considerazione questi tre aspetti e calcolate quello che potrebbe succedere. Con tutte le variabili sotto controllo e minuziosamente calcolate, decidete se compiere la rapina (qui è proprio il caso di dirlo) valga la pena o meno. Questo è quello che, dopotutto, farebbe un *Econ*.

Quella illustrata è ciò che la teoria classica ha da dire relativamente all'onestà. In qualche modo, questa non è una qualità che vive di vita propria ma è figlia di un processo decisionale estremamente e rigidamente razionale.

In sito nella filosofia di Hobbes, di Adam Smith e nel modello di pura razionalità visto nel capitolo precedente la teoria classica ritiene corretto assumere che gli individui compiano atti (dis)onesti solo come risultato di un trade off tra i benefici esterni attesi dal compimento di quell'atto e i costi esterni relativi allo stesso. L'individuo razionale sa cosa vuole e cosa non vuole, ed è in grado di compiere una serie di calcoli computazionali ipotizzando dei valori reali

per tutte le variabili in gioco. Insomma, siamo ancora di fronte a un'ottica massimizzatrice dei payoff attesi. I sentimenti e le caratteristiche anche irrazionali che rendono gli *Human* quel che sono non vengono prese in considerazione. Se il payoff atteso del compiere un'azione disonesta è positivo, l'*homo oeconomicus* state certi che non ci penserà due volte. Inoltre, maggiore è il payoff atteso, maggiore sarà la propensione individuale alla disonestà. Seguendo Maza e Ariely (2006) possiamo rappresentare questa attitudine in questa maniera:



Source: Mazar e Ariely (2006)

Questo modo di vedere l'onestà, tra l'altro, è stato molto utilizzato nello studio dell'ottimizzazione delle pene. L'ottica, secondo questa linea di pensiero, è che se si aumentano i costi legati al compimento dell'atto disonesto, allora il payoff atteso diventerà negativo e, quindi, l'azione non verrà compiuta. Si lavora allora su due ambiti, magnitudine della pena e aumento delle probabilità di essere colti in fallo. Aumentare i costi e mantenere costanti i ricavi attesi dovrebbe essere abbastanza per ridurre fenomeni contrari al benessere sociale.

Le cose, però, purtroppo, non sono così semplici. Pensiamo agli Stati Uniti d'America tra gli anni '70 e '90. Nel giro di vent'anni aumentarono dell'ottantatré per cento il numero di reati violenti, del settantatré per cento quello degli stupri e del

centodiciotto percento le aggressioni. Le cose, poi, erano ben peggiori in città. Se oggi a New York muoiono assassinate circa 300 persone ogni anno, in quel periodo i numeri erano almeno sei volte più grandi. Qual è stata la risposta della politica? Essere *tough on crime*. Fu in quegli anni che il Partito Repubblicano diventò quello che chiedeva “*law and order*”, tanto di moda durante la presidenza Trump. La risposta, quindi, era l’inflessibilità: i cosiddetti *mandatory minimums*, ossia le pene minime obbligatorie, iniziarono a togliere il potere discrezionale dei giudici per darlo alla politica che, per qualsiasi tipo di reato, anche il semplice possesso di droga, alzò vertiginosamente le pene minime. Ancora più estreme, sempre nell’ottica di aumentare i costi esterni per atti disonesti (qui anche illeciti) e quindi rendere negativo il payoff atteso, furono le cosiddette *three strikes laws*. Termine di derivazione sportiva (viene dal baseball “*three strikes and you are out*”), in termini legislativi stava a significare che dopo la terza condanna, anche se nessuna per reati violenti, si veniva direttamente condannati all’ergastolo. Risultato di questo approccio? Carceri sempre più piene (nonostante gli Stati Uniti rappresentino il cinque percento della popolazione mondiale, un detenuto su quattro al mondo si trova proprio negli USA) e reati che, sì, sono andati via via diminuendo ma non, o almeno non solo, per meriti legati a questo approccio: queste leggi hanno impattato solo in maniera marginale e il merito è da spartire tra tanti fattori diversi, così sostiene il Brennan Center for Justice.

È infatti sulla scia di questa mancanza di riscontro, di nuovo, tra dettami della teoria ed evidenze empiriche che la teoria evolve, e lo fa prendendo in considerazione la psiche degli individui.

2.1.2 Teoria dei fattori interni

In contrasto con la teoria classica descritta sopra, infatti, ne è nata un’altra sulla scia di evidenze scientifiche in materie anche molto diverse tra loro. Lavori portati avanti in psicologia, sociologia, antropologia ma anche neuroscienze, neuroeconomia ed economia comportamentale hanno infatti aperto la strada

all'interpretazione per la quale un individuo non è solo soggetto a benefici e costi esterni, come afferma la teoria classica, ma anche a meccanismi di ricompensa interni.

Ecco, quindi, che si aggiunge un nuovo fattore decisionale. Un fattore, tra l'altro, che permette all'onestà di uscire dall'ombra della razionalità e le dà tutta una sua individualità. I meccanismi di ricompensa interni, e quindi le caratteristiche proprie dell'individuo, frutto del contesto culturale che lo circonda, dell'educazione, dell'istruzione, delle relazioni e di molte altre influenze, ha un peso estremamente importante nei comportamenti prosociali o meno dell'individuo.

In tal senso, vi è un esperimento tanto noto quanto illuminante nel comprendere le differenze tra le due teorie. In questo gioco, due persone hanno l'opportunità di dividersi una certa somma di denaro. Il primo giocatore propone la divisione del denaro messo in gioco, quanto tenersi per sé e quanto concedere all'altro. Il secondo giocatore può accettare o meno la spartizione. Se questi accetta l'offerta del primo entrambi riceveranno il denaro nelle proporzioni proposte da quest'ultimo, altrimenti nessuno dei due guadagna nulla.

Da un punto di vista estremamente razionale quale sarebbe la proposta che massimizza il payoff? La risposta dell'*homo oeconomicus* è che il secondo giocatore dovrebbe accettare qualsiasi cifra. Anche solo un centesimo è un guadagno a fronte di costi nulli. Il primo giocatore, dunque, dovrebbe proporre una spartizione pesantemente iniqua del denaro.

In realtà, però, come abbiamo ormai capito, la teoria non sempre viene riscontrata nella realtà, e qui non vi è eccezione. La maggior parte delle offerte proposte dal primo giocatore sono infatti generalmente di pari importo. Inoltre, molte di quelle che non lo sono, anche se comunque garantiscono un guadagno effettivo, seppur piccolo, al secondo giocatore, tendenzialmente vengono rifiutate. Questo dimostra come gli individui tengano a qualcosa di più che a massimizzare il proprio payoff. Si curano della prosocialità delle proprie decisioni e degli outcome altrui.

A questo punto la domanda che potrebbe saltare in mente è: perché gli individui hanno a cuore altri fattori al di fuori del proprio payoff? Perché, quindi, il loro comportamento devia da quello previsto dalla teoria?

Recenti scoperte nell'ambito delle neuroscienze e della neuroeconomia hanno dimostrato l'esistenza di questo processo di ricompensa interno attraverso lo studio del nostro cervello. Grazie a strumenti quali la PET (*Positron Emission Tomography*) o lo fMRI (*functional Magnetic Resonance Imaging*), diversi studi hanno individuato parti del cervello nello striato dorsale e ventrale, in particolare il nucleo caudato e il nucleo accumbens, che rappresentano il centro di piacere del cervello e che possono essere attivate attraverso diverse forme di ricompensa, non solo attraverso guadagni monetari. Anche un sapore piacevole o un bel viso concorrono a stimolare una reazione di piacere. Più puntuale con la nostra ricerca, invece, è il fatto che queste aree possano essere attivate anche quando ci si comporta in maniera prosociale, che sia essa una punizione a un imbroglione o un premio a un individuo meritevole (de Quervain et al. 2004, Rilling et al. 2002).

Alla stessa conclusione, per altro, era giunto anche Sigmund Freud. Il Super-Io freudiano, infatti, indica quella parte di un individuo che rappresenta le norme e i valori sociali che questi ha assimilato durante la sua vita, specialmente nella fase più infantile e particolarmente dall'influenza paterna. Il Super-Io, inoltre, controlla e presiede alla coscienza morale. Come un giudice, punisce o remunera l'individuo in base a quanto il suo comportamento è in linea con le norme e i valori che gli appartengono.

Il rapporto di forza tra payoff interno ed esterno è quindi qualcosa di estremamente importante nel determinare il comportamento onesto o disonesto di un individuo.

Per capire quale dei due ha la meglio è molto interessante l'esperimento portato avanti da Nina Mazar, On Amir e Dan Ariely (2005). In questo test ai partecipanti venne consegnato un foglio con cinquanta domande di cultura generale a risposta multipla. Per ogni risposta corretta avrebbero ricevuto dieci

centesimi, niente per quelle sbagliate. L'esperimento prevedeva quattro diverse condizioni.

Nella prima, ai partecipanti veniva detto che una volta finito il compito avrebbero dovuto trascrivere le risposte su uno di quei classici *answer sheet* molto utilizzati nei vari test standardizzati. Avrebbero quindi dovuto consegnare a un esaminatore entrambi i fogli, quello originale e l'*answer sheet*, così che questi potesse correggerli e pagare i partecipanti. Non vi era quindi possibilità di copiatura o di altri comportamenti disonesti.

Nel secondo setting, una volta finito l'esame avrebbero dovuto indicare le risposte date nel primo foglio in un *answer sheet* premarcato, indicando questa volta loro stessi quante risposte erano giuste e quante sbagliate. In questo caso la facilità di copiatura era piuttosto alta, con il rischio che l'esaminatore avrebbe capito di un eventuale comportamento scorretto mettendo a confronto i due documenti.

Nel terzo i partecipanti avrebbero dovuto trasferire le risposte sul solito secondo foglio, anche questa volta premarcato, camminare verso un distruggidocumenti e disintegrare il loro foglio originario, consegnando solo l'*answer sheet* all'esaminatore che li avrebbe pagati di conseguenza. In questo setting le possibilità di essere disonesti erano molto alte. L'esaminatore non aveva possibilità di dimostrare un'eventuale copiatura.

Nell'ultimo stato, invece, ai partecipanti era stato dato ordine, dopo aver confrontato le risposte date con quelle giuste, di distruggere entrambi i documenti e di recarsi su un tavolo dove era presente il denaro. In questo caso, sarebbero stati gli individui stessi a prendere tanto denaro quante erano le risposte che loro stessi avevano controllato essere corrette. La possibilità di comportamento disonesto, nel setting in questione, era massima.

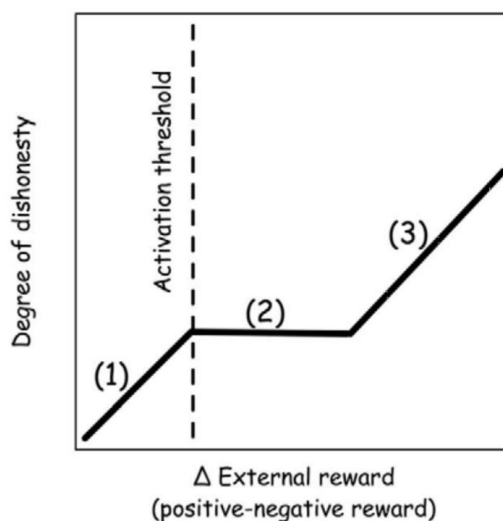
Cosa hanno scoperto, quindi, gli sperimentatori? Diversi fattori, tutti molto interessanti. In primo luogo, che i partecipanti del primo setting sono quelli che hanno risposto peggio. Questo implica che gli altri, quelli nei setting in cui essere disonesti era più semplice, hanno barato. Questo, allora, conferma che i meccanismi

di ricompensa esterni, quelli basati sul denaro e sulla possibilità di essere scoperti in atti immorali, esistono.

In secondo luogo, visto che il grado di disonestà è rimasto tendenzialmente costante negli ultimi tre setting nonostante la probabilità di essere scoperti diminuisse di setting in setting, questo indica che i benefici esterni sono solo una parte del discorso. Se fossero il motivo principale per cui gli individui si comportano in maniera disonesta, allora avrebbero guadagnato più denaro ogni volta che le probabilità di essere scoperti, ossia il costo dell'atto illecito, diminuiva.

Ancora, questo significa che a un certo punto i meccanismi interni di ricompensa si attivano e fanno sì che si devii dalla teoria classica, limitando i comportamenti disonesti. La relazione tra meccanismi di ricompensa interni ed esterni, dunque, è piuttosto complessa.

Sulla base di queste scoperte gli sperimentatori hanno potuto spiegare la tendenza a essere disonesti realizzando una curva che modifica quella vista in precedenza (la linea retta positivamente inclinata di pagina trentuno). Sotto a un certo livello di disonestà, infatti, i meccanismi di ricompensa interni sembrano non attivarsi, e quindi non incidere sulle scelte individuali (1). A un certo punto, però, si raggiunge un certo livello soglia (*activation threshold*) che attiva questo sistema interno che spinge, contrastando i fattori esterni, a compiere atti onesti (2). Questo livello soglia, però, non riesce a limitare totalmente gli atti disonesti perché, raggiunto un certo livello di remunerazione, il meccanismo di ricompensa esterno torna a superare quello interno, rendendo più attraente il compimento di attività disoneste (3). La curva che può spiegare tutto ciò è rappresentata qui di seguito.



Source: Mazar e Ariely (2006)

C'è però un problema, o meglio, una complessità addizionale: il fenomeno notoriamente chiamato *self-deception*, autoinganno, illusione.

Questo tema parte dal presupposto dell'irrazionalità degli individui, senza la quale non potrebbe esistere. Fondamentalmente, questo è un problema che vede gli individui fare un *reframe* di un determinato atto così da ingannare i propri meccanismi interni e non ritenersi disonesti. Quindi, anche se un individuo ha internalizzato una serie di standard morali ed etici, nel momento in cui inganna sé stesso, illudendosi che le cose stanno in modo diverso da come invece si manifestano nella realtà, ecco che questi meccanismi interni di difesa dell'onestà potrebbero non attivarsi, spostando verso destra l'*activation threshold* della curva a inizio pagina.

Nonostante possa sembrare quasi un paradosso il fatto che un individuo menta a sé stesso, va considerato che questo non è un evento consapevole. Avviene in maniera inconscia e tutti, nel bene o nel male, ne siamo vittime. Chi di noi pensa di essere più intelligente, competente e moralmente virtuoso rispetto alla media? Ben più del cinquanta per cento delle persone. Ecco la *self-deception* all'opera.

2.2 Individui vs gruppi

Trattata la teoria, che, come abbiamo visto, ha riguardo solo per l'onestà individuale, analizziamo ora quali sono, se ve ne sono, differenze di comportamento tra individui e gruppi. Nel capitolo precedente abbiamo visto come gli individui siano meno razionali dei gruppi e che in un contesto strategico, è meglio far decidere i secondi. In questo, oltre a capire quanto conta la composizione del gruppo in termini di identità di genere, scopriremo che questi due gruppi vivono l'onestà in maniera diversa: in termini strategici i gruppi (saranno onesti se questa è funzionale al loro obiettivo), in termini etici gli individui. Ancora, scopriremo come per massimizzare il benessere sociale è meglio che siano gli individui a compiere determinate scelte.

2.2.1 Gruppi o individui. Chi mente?

Inizia la resa dei conti. Chi mente di più tra individui e gruppi? La risposta che la letteratura è riuscita a concepire è molto interessante e, caso vuole, che sia estremamente correlata al nostro discorso sulla razionalità del capitolo precedente. Per spiegare questo fenomeno, uno dei lavori più chiari e illuminanti è del solito Sutter (2009) che ha esaminato l'onestà di gruppo e individuale in quello che viene definito un *deception game*.

In un gioco di questo genere abbiamo due parti: un mittente e un ricevente. Il primo invia un messaggio veritiero o ingannevole al secondo. Solo il primo è informato relativamente alle conseguenze monetarie di due diverse opzioni, *A* e *B*. Inoltre, deve compiere una sola scelta, inviare uno di questi due messaggi.

Messaggio A: "l'opzione A ti farà guadagnare più di B"

Messaggio B: "l'opzione B ti farà guadagnare più di A"

Il ricevente non ha informazioni aggiuntive al di fuori del contenuto del messaggio che il mittente gli ha inviato. A questo punto il ricevente deve scegliere quale delle due opzioni scegliere, credendo o meno nell'onestà dell'altro.

Sutter ha scoperto che i gruppi mentono meno degli individui (il ventitré per cento delle volte i primi e il quarantaquattro per cento i secondi) ma solo perché il gruppo non si aspettava di essere creduto. Questo significa che aspettandosi di non essere creduti, si sono comportati in maniera strategica per massimizzare il loro payoff. Un risultato, questo, molto in linea con la conclusione del primo capitolo. I gruppi tendono a essere più strategici e, nell'esperimento di Sutter, per il loro benessere essere onesti era la cosa migliore da fare.

Sempre sulla base dell'esperimento visto sopra, Cohen, Gunia, Kim-Jun e Murnighan (2009) hanno cercato di espandere il lavoro di Sutter per capire se effettivamente i gruppi siano più disonesti degli individui nel caso in cui convenga loro.

Quello che hanno fatto gli sperimentatori è stato fondamentalmente aggiungere una condizione ulteriore. Come in un normale *deception game*, come quello visto sopra, un setting era incerto, nel senso che i partecipanti non sapevano se il ricevente del messaggio (che in questo caso non esisteva realmente) avrebbe creduto all'onestà del mittente. Soggetto, quest'ultimo, che nell'esperimento in questione poteva essere un individuo o un gruppo composto da tre persone. L'altra condizione, invece, quella originale, era caratterizzata dalla certezza che il mittente avrebbe saputo all'inizio del gioco se il ricevente avrebbe o meno creduto al messaggio che il primo ancora non gli aveva inviato.

I risultati di questo esperimento sono particolarmente illuminanti. Quello che i quattro studiosi hanno scoperto è che i gruppi mentivano più degli individui (ottantadue per cento dei primi contro il quarantotto per cento dei secondi) nella condizione di certezza, ossia quando sapevano che la controparte avrebbe creduto al loro messaggio. Inoltre, proprio a conferma dei risultati di Sutton raccontati in precedenza, nell'altra condizione, quella di incertezza, ossia quando non si sapeva se il ricevente avrebbe creduto al mittente, gli individui mentivano con una frequenza ben più alta dei gruppi (trentadue per cento contro il ventiquattro per cento).

Questo che cosa ci dice sull'onestà di gruppi e individui? Ci ricorda che i primi sono diffidenti in condizioni di incertezza e concentrati su lo loro stessi e sui loro

payoff in condizioni di certezza. Insomma, ancora una volta, i gruppi sono molto più strategici e *goal-oriented* degli individui.

2.2.2 Benessere sociale

Arrivando all'ultimo punto elencato a inizio paragrafo, quindi al benessere sociale, analizziamo due esperimenti molto chiari.

Kugler, Bornstein, Kocher, e Sutter (2007) hanno basato il loro test su quello che viene definito un *trust game*. In questa tipologia di gioco, il primo giocatore invia un ammontare x a un secondo giocatore, il quale riceve tre volte tanto la cifra decisa dal primo ($3x$). A questo punto, con questa somma triplicata questo giocatore può scegliere un ammontare y che sia minore o uguale a $3x$ da consegnare al primo giocatore. A questo punto il gioco si conclude. Cosa vorrebbe in questo caso la teoria classica? Beh, se l'essere è razionale allora il secondo giocatore, visto che non ha meccanismi interni di ricompensa che possano superare quelli esterni determinati dalla differenza tra ricavi esterni attesi e costi esterni attesi, si terrà tutta la cifra ricevuta ($3x$) senza consegnare poi nulla al primo giocatore. Aspettandosi questa dinamica, cosa dovrebbe fare quest'ultimo? Dovrebbe, sempre secondo la teoria, consegnare al secondo giocatore una cifra x pari a zero.

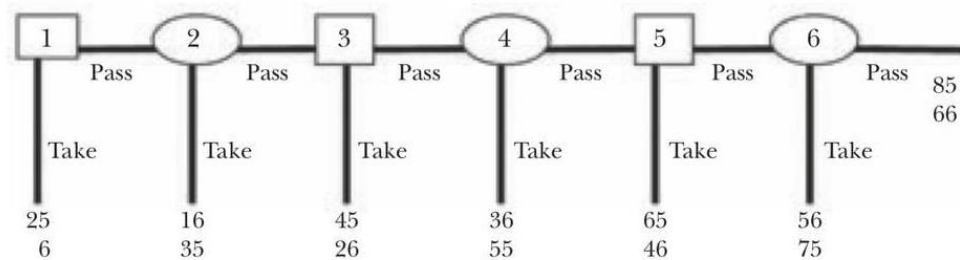
Gli autori, però, non hanno riscontrato nella pratica quello che va professando la teoria. Anzi, hanno individuato un comportamento estremamente diverso se il primo giocatore era un singolo individuo o un gruppo di persone. Quello che è emerso è che i gruppi, se *first-mover*, inviano come somma x un valore monetario del venti per cento più basso di quello che inviano gli individui al loro posto. Inoltre, anche se in maniera non molto significativa, nelle vesti di *second-mover*, ancora una volta consegnano una somma y più bassa rispetto a quella inviata dagli individui. Ecco quindi che, se i gruppi svolgono il ruolo di primo giocatore, il benessere sociale non viene massimizzato, anzi.

Anche qui, quindi, come per la razionalità, i gruppi sono più vicini alle previsioni teoriche, nonostante comunque se ne distacchino anche di molto.

Una seconda tipologia di gioco, molto simile al *trust game* visto poco fa è il cosiddetto “*centipede game*”, che può essere visto come una versione del primo con più stadi. In questo gioco ci sono due quantità di denaro, una maggiore dell’altra. Ogni giocatore gioca uno stadio e per ognuno di questi deve decidere se consegnare entrambe le somme all’altro giocatore. Se consegna entrambe le somme all’altro giocatore allora si passa allo stadio successivo e questi importi aumentano. Se decide di concludere il gioco tiene per sé la somma più alta e consegna l’altra al secondo giocatore. Le due somme sono studiate affinché quella maggiore sia più grande di quella minore al turno successivo e quest’ultima maggiore della somma più piccola nello stadio precedente. La teoria vuole che il gioco si concluda presto, nei primi stadi, altrimenti si corre il rischio che si prenda meno di quanto si potrebbe guadagnare se al turno dopo l’altro giocatore decidesse di concludere il gioco.

Bornstein, Kugler, e Ziegelmeyer (2004), basandosi sul *centipede game* hanno fatto giocare individui e gruppi. Come per l’esperimento illustrato in precedenza, anche in questo caso i gruppi si comportano in maniera più coerente con le previsioni della teoria. I gruppi, infatti, tendenzialmente concludono il gioco allo stadio quattro, mentre gli individui in quello successivo. Anche in questo caso, allora, il benessere sociale, calcolato dalla somma totale dei payoff guadagnati è minore quando sono i gruppi a giocare e non gli individui.

A Centipede Game



Source: Bornstein, Kugler, and Ziegelmeyer (2004).

Notes: Player 1's decision nodes are denoted by squares, and Player 2's by circles. At the start of this game, the large stake is 25 and the small stake is 6. Each time a player passes, both stakes are increased by 10. At each terminal node, the top number shows the payoff for Player 1 and the bottom for Player 2 if the game ends at that stage.

2.2.3 *Genere e onestà*

L'identità sessuale influenza il nostro comportamento morale? È possibile che in base al sesso di nascita, maschile o femminile, un individuo sia più propenso a essere disonesto? Molti ricercatori si sono posti queste e molte altre domande e, ovviamente, hanno dato delle risposte.

Quello che emerge dalla letteratura relativa a questo campo è che dal punto di vista individuale c'è un po' di confusione. Molti studi, infatti, riconoscono maggiore propensione alla disonestà negli uomini piuttosto che nelle donne (es. Erat and Gneezy, 2012; Houser et al., 2012; Conrads et al., 2014; Kocher et al., 2016; Azar et al., 2013; Bucciol et al., 2013). Altri studi, invece, non trovano particolari differenze tra i due sessi (es. Childs, 2012; Djawadi and Fahr, 2015; Muehlheusser et al., 2014).

In molti hanno cercato di imputare queste differenze tra studi affermando che probabilmente non è una questione di identità di genere ma piuttosto una conseguenza dell'età degli intervistati. A dare una risposta a questa ipotesi è Valerio Capraro (2017) che analizzando più di 6508 osservazioni è arrivato alla conclusione che l'età non è un attributo affatto rilevante. Ipotesi da scartare, quindi.

Interessante notare poi come, relativamente alle bugie cosiddette innocenti a favore di terzi, sembra che le donne siano più prone a mentire. Sono quindi disposte a sopportare anche una perdita personale a vantaggio di un soggetto esterno (Erat and Gneezy, 2012). Un'ulteriore conferma che la teoria classica (quella del meccanismo di ricompensa esterno) non può funzionare come teoria descrittiva o predittiva dei comportamenti umani.

Ancora, nel caso in cui si tratti di offerte, Eckel e Grossman (2001) hanno evidenziato come in media le donne ne facciano di molto più generose di quanto non facciano le loro controparti maschili.

La situazione, però, cambia quando l'individuo non è più solo ma si aggrega a una pluralità di soggetti a formare un gruppo. In questo caso il sesso cambia le carte in tavola, e neanche di poco.

Muehlheusser, Roider e Wallmeier (2014) hanno evidenziato come in un contesto di gruppo il sesso risulta in un aumento del comportamento non etico negli uomini e più etico nelle donne. Inoltre, gruppi di uomini sembra abbiano un comportamento orientato a maggiore massimizzazione del proprio payoff rispetto a gruppi femminili. Infine, fatto particolarmente curioso, gruppi misti composti da un numero pari di uomini e donne pare si comportino in maniera molto simile ai gruppi unicamente composti da membri maschili.

Insomma, se fidarsi è bene ma non fidarsi è meglio, occhio a quello che vi dicono gli uomini, specialmente se in gruppo.

3. Come massimizzare razionalità e onestà in un ambiente corporate

Ora che abbiamo visto quali sono le differenze tra aspettative della teoria ed evidenze empiriche, capiti i comportamenti soggiacenti agli individui e ai gruppi, vediamo come poter massimizzare, per quanto possibile e rispettando l'essere *human* degli individui, i due attributi di cui abbiamo parlato fin qui: razionalità e onestà.

Quello che faremo in questo capitolo non sarà cercare di ottimizzare queste caratteristiche lavorando sul soggetto, e quindi cercando dei modi che permettano a questi di seguire in maniera più stretta la teoria. Lavoreremo invece su un'ottimizzazione della gestione delle risorse umane all'interno dell'organizzazione e sulla cultura aziendale.

In questa sede crediamo che cambiare il comportamento degli individui, sia quando operano da soli che in gruppo, non sia più di tanto possibile e comunque non molto efficace. Al contrario, però, riteniamo che alla luce di quanto detto fin qui, creare una struttura aziendale adeguata, organizzando quindi il lavoro in maniera più consapevole, e una cultura che comprenda le motivazioni soggiacenti al comportamento degli individui, magari dando loro una spinta gentile affinché si comportino in un certo modo, possa rendere un'organizzazione più efficace ed efficiente, più razionale e onesta.

Questo capitolo, quindi, sarà diviso in due paragrafi principali, uno relativo alla cultura aziendale e un altro all'organizzazione aziendale. All'interno di ognuno di questi, vedremo come sia possibile ottimizzare e, possibilmente, massimizzare la razionalità e l'onestà dell'organizzazione tutta, facendo leva, come dicevamo, non sugli individui ma su sé stessa.

3.1 La struttura organizzativa

It all depends. Questo è il mantra dell'organizzazione aziendale corrente, lontano dalla vecchia concezione che vi fosse una struttura aziendale predefinita che funzionasse per tutte le imprese. Come per la cultura aziendale, così la struttura organizzativa di un'impresa deve essere realizzata su misura per l'azienda.

Storicamente parlando, infatti, vi è stata un'evoluzione significativa dai modelli meccanici a quelli organici. I primi nascono fondamentalmente per merito di Taylor che, postulando lo *scientific management*, afferma che “il miglioramento dell'efficienza e della produttività del lavoro può essere conseguito mediante metodi e tempi di lavoro determinati tramite metodologie scientifiche”¹. Il fordismo non fu altro che l'attuazione pratica in campo industriale di quanto previsto da Taylor.

Se quindi inizialmente la struttura organizzativa doveva essere molto rigida, con tempi di lavoro predeterminati e movimenti degli operai calcolati al minuto, già con Hawthorne si inizia a ragionare di psicologia industriale e di quanto la psiche degli individui sia importante anche e soprattutto in ambito lavorativo. È poi con gli anni Ottanta che le cose iniziano a cambiare. Non si ragiona più in termini assoluti e ogni impresa deve avere la propria struttura in base ai fattori contingenti che la riguardano, diversi da organizzazione a organizzazione. *It all depends*, appunto.

In tal senso, il Daft, nel suo “*organization theory and design*”, ci dice che questi fattori contingenti che influenzano la struttura organizzativa di una società sono complessivamente cinque:

1. La dimensione.
2. La tecnologia.
3. L'ambiente.
4. Gli obiettivi e la strategia.
5. La cultura aziendale.

¹ Daft, R. (2016). *Organization Theory and Design*, 12th edition

3.1.1 Razionalità nella struttura organizzativa

Relativamente ai fattori illustrati poco sopra, alcuni di questi possono, se trattati nella maniera giusta, aiutare a migliorare la razionalità, e non solo, degli individui, quindi le performance dell'impresa nel suo complesso.

Ogni società ha dei propri obiettivi e delle strategie per arrivare a quei risultati. Molto spesso però la tattica che si segue per raggiungere un determinato *outcome* desiderato non è la migliore. Ragionando su questa, allora, sarà più facile e profittevole raggiungere gli obiettivi aziendali.

Come ormai ben sappiamo dalle conclusioni tratte dal primo capitolo, gruppi e individui si comportano in maniera molto diversa. Un buon manager non dovrà scegliere se affidare una mansione a un singolo o a un gruppo in maniera indiscriminata. Un buon manager farà in modo di sfruttare i vantaggi relativi che queste due categorie di soggetti si portano dietro.

Quando, ad esempio, l'obiettivo dell'impresa prevede una tipologia di interazione a più stadi con dei competitor per un vantaggio competitivo nell'industria di riferimento, allora, considerando che l'obiettivo dell'impresa è posizionarsi strategicamente in una posizione dominante, i dirigenti dell'impresa dovrebbero affidare questa missione a un gruppo che, come sappiamo, è più strategico e *goal-oriented*. Al contrario, se per esempio l'obiettivo cambia e diventa massimizzare il benessere sociale della collettività, ecco che scegliere un gruppo non è certamente la situazione più corretta.

Considerazione simile a quella fatta sopra può essere fatta per un altro fattore contingente, l'ambiente. Questo si riferisce a quegli elementi esterni ai confini dell'organizzazione con i quali comunque questa non può fare a meno di entrare in contatto e stringere un rapporto, conflittuale o cooperativo che sia. Tra questi possiamo annoverare infatti i clienti, i fornitori, i competitor e addirittura lo Stato. In tal senso, bisognerebbe realizzare unità di confine che siano composte da individui o gruppi a seconda del rapporto che si vuole tenere con quella controparte. Se si vuole mantenere un rapporto di fiducia reciproca o massimizzare il benessere sociale, allora meglio che ci sia un individuo a compiere decisioni. Altrimenti, se la

volontà è un'altra, il gruppo, con la sua capacità di ragionamento razionale e strategico, è la scelta migliore.

Ancora, relativamente al fattore dimensionale, che tendenzialmente è misurato dal numero di dipendenti, per massimizzare la produttività dell'impresa è necessario che non sia né sovradimensionata né sottodimensionata. In quest'ultimo caso il carico di lavoro potrebbe essere eccessivo, comportando un ambiente lavorativo non gradevole e lavori non ben realizzati. Nel primo caso invece si andrebbe in contro al problema del *free-riding*, che si manifesta quando un individuo si approfitta degli altri, lavorando meno di quanto richiesto. Questa circostanza, oltre a peggiorare la cultura aziendale diminuisce radicalmente la produttività aziendale. Inoltre, stessa considerazione sulle dimensioni può essere fatta per i *team* aziendali, o qualsiasi altro gruppo di lavoro.

3.1.2 Onestà nella struttura organizzativa

In quanto all'incremento del livello di onestà, tra i fattori contingenti ve n'è uno, la cultura aziendale, che può far molto in tal senso. Poiché ha il proprio paragrafo dedicato, si rimanda a quello.

3.2 La cultura aziendale

Compagnie come Adelphia, Enron, Lehman Brothers, Tyco e WorldCom sono nomi necessariamente, e sfortunatamente, associati ai più grandi scandali finanziari degli ultimi decenni avvenuti negli Stati Uniti d'America. Molte di queste compagnie sono emblema di come il boom economico degli anni '90 sia stato caratterizzato da un netto abbandono di principi legati all'etica e alla moralità, ma anche di valori più generali che un qualsiasi business deve avere. Crisi, quelle delle società citate in apertura, che sono tutte riconducibili a comportamenti di carattere puramente disonesto, in cui la cultura aziendale non era tanto forte da incentivare comportamenti virtuosi ma, anzi, a stimolare quelli viziosi, figli di un'ottica esclusivamente incentrata solo e soltanto a profitti di carattere monetario a breve termine.

La cultura aziendale è un concetto tanto astratto, sicuramente intangibile, quanto di vitale importanza per ogni impresa, e più in generale organizzazione, di successo. La cultura di un business, nella più nota definizione del solito Daft, non è altro che “l’insieme di valori, opinioni e conoscenze che sono condivise dai membri di un’organizzazione e insegnati ai nuovi membri come la maniera corretta di pensare e comportarsi. Essa rappresenta la parte non scritta dell’organizzazione. La cultura è la componente informale dell’organizzazione, mentre aspetti come la struttura, la dimensione e la strategia [...] ne rappresentano i comportamenti formali”.

La cultura, insomma, si plasma e muta in continuazione, vittima delle tante influenze, sia dall’ambiente interno sia da quello esterno, cui è soggetta un’organizzazione. Negli anni il modo di gestire un’impresa è radicalmente cambiato e la forte gerarchizzazione verticale, la formalizzazione galoppante dei processi e la limitata responsabilità dei dipendenti, specialmente ai gradi più bassi, ha lasciato posto a strutture più orizzontali, con meno gerarchia e formalizzazione, le quali hanno favorito una cultura aziendale più inclusiva, più sostenibile e più umana. Esempi ben rappresentativi di quest’ultima tipologia di cultura sono le aziende *tech*. Netflix, Google e Apple gli esempi più noti.

Ma quali sono le caratteristiche di successo di una buona cultura aziendale? Secondo l’*Harvard Business Review* ci sono sei fattori decisivi: la vision, i valori, le pratiche aziendali, le persone, la narrativa, il luogo di lavoro.

Per quanto riguarda la vision, questa non è altro che una semplice frase che rappresenta il senso dell’esistenza della società e gli ricorda il suo fine ultimo. Nonostante le unità di business possano variare, le persone andarsene e le *best-practice* essere modificate, la vision è immutabile. Indica la vera essenza della società, il suo posto nel mondo. È il primo elemento fondante della cultura e dovrebbe guidare l’impresa nella sua espansione. Un esempio molto esplicativo è quello di Oxfam, la cui company vision è “*a world without poverty*”, particolarmente vicina a quello della Alzheimer’s Association, “*A world without Alzheimer’s*”. Molto nota quella di Google, “*to provide access to the world’s information in one click*” e illuminante quella di McKinsey “*To help create positive, enduring change in the world.*”.

I valori, invece, sono il cuore dell'impresa. Se la vision ricorda il ruolo dell'impresa nel mondo, questi disegnano una linea di comportamento da rispettare, un tracciato dal quale non deviare. Le ricordano, insomma, come comportarsi e confrontarsi con il mondo. Anche qui Google ha molto da insegnare. Famosissimo è il suo semplice ma mai banale *"don't be evil"*.

Senza pratiche che trasformino in realtà vision e valori, queste ultime non hanno senso di esistere. Ecco il motivo che spiega perché le pratiche aziendali siano così importanti.

Infine, le persone, motore propulsore dell'impresa, la narrativa e il luogo di lavoro, completano il quadro.

3.2.1 Razionalità nella cultura aziendale

A questo punto, per riportare l'attenzione sul punto focale di questo progetto di tesi, è arrivato il momento di vedere come la cultura aziendale possa impattare la razionalità e l'onestà presenti in un'organizzazione. Partiamo dalla prima.

Il legame tra razionalità dei soggetti e cultura aziendale non è molto forte, e se è vero che la produttività è estremamente influenzata da quest'ultima, non possiamo dire lo stesso per la razionalità. Un fattore che però merita attenzione è il legame identitario fra impresa e dipendente. Questo sentimento riesce in qualche modo ad avere lo stesso effetto che avrebbe un aumento della razionalità degli individui: un aumento del profitto per le imprese.

Dalle ricerche di Akerlof e Kranton (2005), infatti, sembra che più gli individui riescano a identificarsi con la società per la quale lavorano, meno hanno bisogno di incentivi per lavorare bene. L'identità tra soggetto e organizzazione è tutto. Nella loro ricerca, infatti, appare chiaro come le imprese, per avere la stessa qualità del lavoro, non hanno bisogno di remunerare o punire i dipendenti che si indentificano nella stessa, tanto quanto invece devono fare con gli altri.

Pensate ai volontari di organizzazioni no profit o a quelli dei partiti politici. Individui che mettono a disposizione tempo ed energie solo per merito di una forte

identificazione con l'impresa e con l'obiettivo che questa si prefigge di raggiungere. Spostiamoci dall'ambito civile per andare in quello militare. Riflettete alle cellule terroristiche che spesso, ahinoi, sono mandanti di azioni efferate contro la popolazione. Quante volte ci siamo chiesti il perché delle loro azioni, apparentemente ingiustificate e prive di qualsiasi fondamento. La risposta è una sola: il sentimento identitario.

Inoltre, particolarmente interessante è notare che l'identificazione con un'impresa permette a quest'ultima di offrire salari medi più bassi e, quindi, per la stessa società, potrebbe essere maggiormente profittevole investire nella cultura aziendale piuttosto che in un aumento dei salari. Questa azione farebbe risparmiare l'azienda e contestualmente creerebbe un ambiente migliore e più piacevole per i propri dipendenti, oltre a tutta una serie di vantaggi ulteriori fuori dallo scopo di questa tesi.

3.2.2 Onestà nella cultura aziendale

A questo punto, invece, cerchiamo di capire come la cultura aziendale possa in qualche modo modificare il grado di onestà presente in un'azienda.

Tornando alla teoria discussa nel capitolo precedente possiamo lavorare su quattro driver principali che ci permettono di ridurre il grado di disonestà degli individui. Come abbiamo accennato, la cultura permea l'attività di un'impresa e il lavoro e l'atteggiamento dei propri dipendenti. Ecco che, quindi, se questa non è studiata a dovere, c'è la possibilità che comportamenti disonesti non solo non vengano disincentivati ma anzi che siano favoriti.

Secondo Mazar e Ariely (2006), infatti, ci sono quattro driver principali che influenzano il grado di disonestà all'interno di un'azienda. Lavorare su questi fattori vuol dire cambiare la cultura aziendale e, quindi, in ultima istanza, modificare il comportamento degli individui rendendolo meno disonesto. Queste quattro condizioni hanno a che vedere con:

1. Bassi costi e benefici esterni attesi relativamente alti.

2. Mancanza di norme sociali, risultando quindi in un meccanismo di ricompensa interno piuttosto debole.
3. Mancanza di consapevolezza.
4. Alte possibilità di *self-deception*.

Nel caso in cui ci trovassimo nella prima condizione, ossia nella fattispecie in cui fondamentalmente il comportamento disonesto di un individuo è determinato da un profitto atteso esterno particolarmente significativo, allora la soluzione è piuttosto semplice. Bisogna essere, riprendendo una definizione data nel capitolo precedente, *tough on crime*. La chiave allora sta nel ridurre i ricavi esterni attesi (ipotizziamoli di carattere monetario) e aumentare i costi. Il normale approccio di carattere legale funzionerebbe.

Questo è un caso molto comune in azienda, in cui le policy di remunerazione dei dipendenti, specialmente del management, è studiato in una maniera tale da essere a volte dannevole per l'azienda stessa. Pensate a tutti quei programmi di remunerazione tramite bonus che premiano il raggiungimento da parte di un dipendente di un certo numero di vendite o di un determinato livello di ricavi per la società. Questi incentivi monetari fanno sì che il dipendente si concentri solo sui benefici esterni e, quindi, in qualche modo, si sentirà legittimato a compiere qualsiasi atto, anche disonesto, pur di raggiungere il bonus che l'azienda gli ha promesso.

È un problema non da poco che riguarda anche la diafrasi *principale-agente*. Molti top manager sono remunerati secondo *KPI (key performance indicator)* che hanno carattere puramente monetario e soprattutto non di ampio respiro. O riguardano il prezzo delle azioni o il fatturato netto o altre caratteristiche più o meno monetarie a breve termine. Solo le società più virtuose ne utilizzano anche di più qualitativi, cercando di orientare la gestione aziendale non solo alla ricerca del profitto in tutto e per tutto ma anche a una gestione sostenibile del business, cercando di massimizzare il benessere per tutti gli stakeholder con i quali l'impresa entra in contatto.

È evidente come sia necessario, quindi, far sì che gli atti onesti siano caratterizzati da benefici esterni attesi molto alti e costi esterni attesi nulli. In questo

modo il payoff atteso sarebbe estremamente positivo. Nel caso, invece, in cui si stia per compiere un atto disonesto, bisognerebbe fare allora in modo che i benefici siano pari a zero e i costi collegati estremamente alti, così che il profitto esterno atteso risultante sia negativo.

Se abbiamo già parlato di come abbassare i benefici esterni attesi (modificare la struttura dei bonus è forse l'esempio più chiaro tra i tanti che si possono fare), concentriamoci ora sull'aumento dei costi. Su questo fronte si può lavorare, come dicevamo nel capitolo precedente, sulla magnitudine della pena e sulla probabilità di essere scoperti. In tal senso bisogna notare che non è detto che questi fattori abbiano lo stesso peso, anzi. Secondo alcune ricerche pare che la probabilità di essere colti in flagrante sia più importante dell'altro (Nagin e Pogarsky, 2003). Lavorare, quindi, sul monitoraggio delle attività chiave dei dipendenti e realizzare una buona area di auditing è qualcosa di potenzialmente molto utile.

In conclusione, per fare tutto ciò, bisogna modificare le pratiche che regolano la remunerazione aziendale e istituire meccanismi di controllo. Nel medio-lungo termine queste pratiche saranno parte integrante della rinnovata cultura aziendale.

Nel caso in cui invece la disonestà sia caratterizzata da mancanza di norme sociali, e quindi in un sistema di ricompensa interno non abbastanza forte da contrastare quello esterno, la soluzione è più complessa.

Se cambiare le persone non è possibile, o comunque non affatto facile, allora ecco che bisogna tirar fuori da loro tutto ciò che possono offrire. Modificare l'ambiente in cui opera un individuo per cambiare i suoi comportamenti è molto spesso una strategia vincente.

Ci sono due probabili situazioni in cui si verifica questo genere di fattispecie. La prima è che i dipendenti dell'azienda siano privi di qualsiasi valore morale o etico. Il loro super-io, quindi, è poco super e molto assente. La seconda circostanza è quella in cui questi abbiano istanze morali e valoriali anche forti, ma che, per via di un contesto (leggasi cultura aziendale) malsano e mal studiato, siano incoraggiate a lasciare sopita quella parte.

Nel primo caso la soluzione è molto semplice, anche se piuttosto spiacevole: licenziate persone che non hanno valori morali e rivedete i processi di recruitment, evidentemente c'è qualcosa che non va. Nel secondo, la soluzione è più complessa e sicuramente più lunga nei suoi tempi di attuazione. Bisogna infatti modificare l'ambiente che caratterizza l'impresa e crearne uno in cui la moralità e l'onestà siano fondamentali. Un ottimo punto di partenza è quello di lavorare su una carta di valori. Un eccellente esempio da cui prender spunto è quella di McKinsey. Il lavoro non finisce qui, però. Dopo averne stilata una bisognerà fare in modo che i dipendenti la interiorizzino e che siano premiati per questo. Ecco che allora bisogna studiare un programma di remunerazione che paghi, in termini monetari ma non solo, il personale ogni qual volta metta in pratica comportamenti virtuosi. Contestualmente, bisogna creare le condizioni affinché non ci siano incentivi per comportamenti scorretti.

Nella terza fattispecie, ossia nel caso in cui il comportamento disonesto sia caratterizzato da una mancanza di consapevolezza dei propri valori morali, la soluzione è complessa. Bisogna fare in modo che il contesto faccia percepire quanto i valori morali e l'onestà di comportamento siano importanti. Bisognerebbe far sì che questi individui reiterino atti di onestà così da interiorizzarli e farli propri. Una soluzione più tangibile potrebbe essere quella di far lavorare questi soggetti non da soli ma in coppia o in un gruppo più corposo, sotto la guida di qualcuno di particolarmente virtuoso. Questo potrebbe far sì che il soggetto poco consapevole guadagni quella contezza di cui necessita.

Infine, l'ultima fattispecie ha a che vedere con il fenomeno della *self-deception*. In questo caso la soluzione è certamente complessa. Far comprendere la realtà dei fatti a un individuo che li percepisce in maniera parziale e inconsciamente prevenuta non è affatto facile, forse impossibile. Molte ricerche hanno provato a mitigare questo fenomeno attraverso una remunerazione monetaria o attraverso la redazione di temi argomentativi in cui questi individui dovevano prendere il punto di vista opposto (Babcock e Loewenstein, 1997; Babcock, Loewenstein e Isaacharoff, 1997). Nessuno di questi tentativi ha funzionato. L'unica soluzione per far sì che per via della loro visione distorta della realtà non compiano decisioni disoneste è quella, forse impossibile, di eliminare le possibilità che questo accada.

Semplicemente eliminare le situazioni in cui questo possa avvenire. Fattualmente ciò potrebbe significare non affidare grandi responsabilità e importanti decisioni a questi individui, limitare la discrezionalità delle loro decisioni o regolamentare le loro azioni.

Bibliografia

- Akerlof, G. A., R. E., Kranton, 2005, *Identity and the Economics of Organizations*, Journal of Economic Perspectives, 19, 1, 9-32
- Amir, O., Ariely, D., Mazar, N., 2008, *The dishonesty of honest people: a theory of self-concept maintenance*, Journal of Marketing Research, 45, 6, 633-644
- Ariely, D., Mazar, N., 2006, *Dishonesty in Everyday Life and its Policy Implications*. Journal of Public Policy and Marketing, 25, 1, 117-126
- Babcock, L., Loewenstein, G., 1997. *Explaining Bargaining Impasse: The Role of Self-Serving Biases*, Journal of Economic Perspectives, 11, 1, 109-126.
- Babcock, L., Loewenstein, G., Issacharoff, S., 1997, *Creating Convergence: Debiasing Biased Litigants*, Law & Social Inquiry, 22, 4, 913-925
- Bernoulli, D., *Specimen theoriae novae de mensura sortis, Commentarii academiae scientiarum imperialespetropolitanae*, 1738, 5, 175-192
- Bone, J., Hey, J., Suckling, J., 1999, *Are groups more (or less) consistent than individuals?*, Journal of Risk and Uncertainty, 8, 6-81
- Bornstein, G., Kocher, M. G., Kugler, T., Sutter, M., 2007, *Trust between individuals and groups: Groups are less trusting than individuals but just as trustworthy*, Journal of Economic Psychology, 28, 6, 646-657,
- Bornstein, G., Kugler, T., Ziegelmeyer, A., 2004, *Individual and group decisions in the centipede game: Are groups more "rational" players?*, Journal of Experimental Social Psychology, 40, 5, 599-605
- Briggs, R., 2014, *Normative theories of rational choice*, Stanford Encyclopedia of Philosophy, Stanford
- Capraro, V., 2018, *Gender Differences in Lying in Sender-Receiver Games: A Meta-Analysis*, Judgment and Decision Making, 13, 345-355
- Casari, M., Zhang, J., Jackson, C., 2010, *Do groups fall prey to the winner's curse?*, Working paper series / Institute for Empirical Research in Economics No. 504, University of Zurich
- Charness, G., Karni, E., Levin, D., 2010, *On the conjunction fallacy in probability judgment: New experimental evidence regarding Linda*, Games and Economic Behavior, 68, (2), 551-556
- Charness, G., Sutter, M., 2012, *Groups make better self-interested decisions*, Journal of Economic Perspectives, 26, 3, 157-176

- Childs, J., 2012, *Gender differences in lying*, Economics Letters, 114, 2, 147-149
- Cohen, T. R., Gunia, B. C., Kim-Jun, S. Y., Murnighan, J. K., 2009, *Do groups lie more than individuals? Honesty & deception as a function of strategic self-interest*, Journal of Experimental Social Psychology, 45, 1321-1324
- Cohn, A., Fehr, E. & Maréchal, M., 2014, *Business culture and dishonesty in the banking industry*, Nature 516, 86–89
- Coleman, J., 2013, *Six components of a great corporate culture*, Harvard Business Review, from <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>
- Costa F., 2021, *Una storia americana*, Mondadori, Milano
- Daft, R., 2016. *Organization theory and design*, 12th ed. Boston (Mass.): Cengage Learning, 21-29
- de Quervain, D. J., Fischbacher, U., Treyer, V., Schellhammer, M., Schnyder, U., Buck, A., Fehr, E., 2004, *The neural basis of altruistic punishment*, Science
- Djawadi, B. M., Fahr, R., 2015, “...and they are really lying”: *Clean evidence on the pervasiveness of cheating in professional contexts from a field experiment*, Journal of Economic Psychology, 48, 48–59
- Eckel, C. C., Grossman, P. J., 2001, *Chivalry and Solidarity in Ultimatum Games*, Economic Inquiry, 39, 2, 171-188
- Erat, S., Gneezy, U., 2012, *White Lies*, Management Science, 58, (4), 723-733
- Houser, D., Vetter, S., Winter, J., 2012, *Fairness and cheating*, European Economic Review, 56, 8, 1645-1655
- Kocher M. G., Sutter, M, 2005. *The Decision Maker Matters: Individual Versus Group Behaviour in Experimental Beauty-Contest Games*, Economic Journal, Royal Economic Society, 115(500), 200-223
- Kocher, M., Strauß, S., Sutter, M., 2006, *Individual or team decision making: causes and consequences of self-selection*, Games and Economic Behavior, 56, 259-270
- March, J. G. Simon, H. A., 1958, *Organizations*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship
- Mühlheusser, G., Roider, A., Wallmeier, N., 2014: *Gender Differences in Honesty*, Groups Versus Individuals, IZA Discussion Papers, No. 8443, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn
- Nagin, D. S., Pogarsky, G., 2003, *Experimental Investigation of Deterrence: Cheating, Self-Serving Bias, and Impulsivity*, Criminology, 41, 1, 167-194

- Quiggin, J., 1993, *Generalized expected utility theory: the rank-dependent model*, Kluwer Academic Publishers
- Rabin, M., Thaler, R. H., 2001, *Anomalies: risk aversion*, Journal of Economic Perspective, 15, 1, 219-232
- Rilling, J., Gutman, D., Zeh, T., Pagnoni, G., Berns, G., Kilts, C., 2002, *A neural basis for social cooperation*, Neuron
- Sheremeta, R.M., Zhang, J., 2010 *Can groups solve the problem of over-bidding in contests?*, Soc Choice Welf, 35, 175–197
- Simon, H. A., 1981, *Models of Bounded rationality*, MIT Press, Stati Uniti d'America
- Souza, F., Rego, L., 2012, *Mixed equilibrium: when burning money is rational*, MPRA Paper 43410, University Library of Munich, Germany
- Sutter, M., 2007, *Deception through telling the truth?!: Experimental evidence from individuals and teams*, Economic Journal, Royal Economic Society, 119(534), 47-60
- Sutter, M., Czermak, S., Feri, F., 2010, *Strategic Sophistication of Individuals and Teams in Experimental Normal-Form Games*, No 4732, IZA Discussion Papers, Institute of Labor Economics (IZA)
- Tversky, A., 1974, *A critique of expected utility theory: descriptive and normative considerations*, lecture given at the colloquium on 'Theories of Decision and Their Semantics' in Salzburg, July 1974
- Von Neumann, J. e Morgenstern, O., 1947, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton

