



Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Magistrale in Strategic Management

CATTEDRA DI ECONOMIA PER IL MANAGEMENT

**L' INFLUENZA DEI BIAS COGNITIVI
NELLE DECISIONI MANAGERIALI:
EVIDENZE EMPIRICHE DAL
SETTORE DELLA CONSULENZA.**

RELATORE

Prof. Rita Mascolo

CORRELATORE

Prof. De Luca Giuseppe

CANDIDATO

Giovanni Fasulo 779461

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

Sommario

INTRODUZIONE	4
1.1 L'origine e l'evoluzione del concetto di bias	7
1.2 Le euristiche del giudizio come origine dei bias cognitivi	11
1.3.1 L'euristica della rappresentatività	18
1.3.2 Euristica della disponibilità	20
1.3.3 L'euristica dell'ancoraggio.....	22
1.4 Il Sistema 1 e Sistema 2	22
CAPITOLO 2 Literature Review	25
2.1 Euristiche, bias cognitivi e contesto decisionale: le basi teoriche	25
2.2 Evoluzione del ruolo decisionale e funzioni del manager moderno.....	34
2.2.1 La struttura organizzativa dell'impresa e la sua applicazione nelle società di consulenza.....	37
2.3 Settore HealthCare.....	43
2.3.1 Settore Financial	44
2.4 La struttura del processo decisionale	46
2.5 Decisioni all'interno dell'organizzazione.....	50
2.6 Overconfidence Bias – La distorsione dell'eccessiva sicurezza	52
2.6.1 Confirmation Bias – La tendenza a confermare le proprie convinzioni	55
2.6.2 Bias Cognitivo Status Quo – La resistenza al cambiamento nelle scelte	58
2.6.3 Framing Effect (Effetto di inquadramento)	60
2.6.4 Optimism Bias la tendenza a sovrastimare gli esiti positivi	62
2.6.5 Self- Serving Bias: l'attribuzione selettiva di meriti e colpe	64
2.6.6 Availability Heuristic (Euristica della disponibilità)	66
2.6.7 Anchoring Bias (Effetto ancora)	68
2.6.8 Loss Aversion - Il peso maggiore delle perdite rispetto ai guadagni.....	70
2.6.9 Escalation of Commitment	72
2.7 Riflessioni conclusive sulla letteratura e prospettive di ricerca	73

<i>CAPITOLO 3</i>	75
<i>METODOLOGIA</i>	75
3.1 Obiettivo della ricerca	75
3.2 Metodologia e studio	76
3.3 Struttura dei questionari e motivazioni.....	80
<i>CAPITOLO 4</i>	82
4.1 La manifestazione dei bias cognitivi nelle decisioni strategiche: il caso KPMG	82
4.2 Esiti dell'indagine empirica.....	84
4.4 Overconfidence come arma a doppio taglio: un'analisi ad HOC	98
4.5 Confronto tra i settori Healthcare e Financial Services	102
4.6 Tecniche di debiasing	106
4.6.1 Come ridurre i bias evidenziati tramite le tecniche di debiasing	108
<i>CONCLUSIONI</i>	111
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	114
<i>SITOGRAFIA</i>	120

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni la letteratura su euristiche e *bias* cognitivi ha mostrato come anche decisori esperti, operanti in contesti organizzativi complessi, non siano immuni da distorsioni sistematiche del giudizio. Numerosi studi hanno infatti evidenziato la diffusione di meccanismi cognitivi ricorrenti che possono condizionare la qualità delle scelte strategiche, non soltanto in situazioni quotidiane ma anche in ambiti professionali caratterizzati da elevate responsabilità. A partire da queste evidenze teoriche si è sviluppato il presente lavoro, con l'intento di ricostruire e analizzare i principali *bias* che la letteratura ha riconosciuto come particolarmente frequenti sia nel mondo della consulenza sia, in senso più ampio, nei processi decisionali dei manager impegnati in scelte complesse.

Dalle evidenze raccolte, l'interesse si è progressivamente spostato verso il contesto della consulenza, scelto come ambito privilegiato per osservare da vicino le dinamiche cognitive che guidano le decisioni. L'attività consulenziale è infatti caratterizzata da ritmi intensi, da un flusso informativo incerto e dalla pressione costante delle scadenze. A questi elementi si aggiunge la gestione di molteplici relazioni professionali, che rende i processi decisionali ancora più complessi. In tali condizioni i manager tendono a ricorrere a scorciatoie cognitive, spesso influenzate anche da fattori emotivi come l'ansia o dalla percezione del rischio. È in questo quadro che si colloca l'indagine realizzata, focalizzata

sulla società di consulenza KPMG e, in particolare, su due settori scelti per la loro rilevanza e diversità operativa: *Healthcare* e *Financial Services*.

L'obiettivo è stato quello di osservare in che misura i *bias* cognitivi si manifestino nei processi decisionali dei manager di KPMG e di coglierne eventuali specificità legate al contesto settoriale. Da questa prospettiva discende la domanda di ricerca principale: in che misura e con quali caratteristiche i *bias* cognitivi si manifestano nei processi decisionali dei manager delle società di consulenza e come differiscono tra il settore *Healthcare* e il settore *Financial Services*? A tale interrogativo si è risposto mediante la costruzione di dieci scenari decisionali, elaborati per far emergere indirettamente altrettante distorsioni cognitive già discusse in letteratura.

Accanto a questo interrogativo generale, è stato introdotto un approfondimento dedicato all'*overconfidence*, ritenuto un *bias* di particolare interesse per le sue implicazioni nei contesti professionali. Avere fiducia nelle proprie capacità rappresenta un elemento prezioso per gestire compiti complessi e assumere ruoli di responsabilità. Se però questa fiducia diventa eccessiva, il rischio è di sottovalutare difficoltà e incertezze, con conseguenze che possono compromettere la qualità delle decisioni. Da questa considerazione nasce una seconda domanda di ricerca, accompagnata dalla costruzione di uno scenario specifico: in che modo l'*overconfidence* influisce sulla percezione del rischio, anche sotto il profilo emotivo legato all'ansia, e sull'atteggiamento motivazionale dei manager chiamati a prendere decisioni complesse?

Per affrontare questi interrogativi, il lavoro integra un quadro teorico e un'indagine empirica. Dopo aver ricostruito le basi concettuali relative a euristiche, *prospect theory* e *dual process*, e aver analizzato la letteratura che documenta la presenza dei *bias* nei contesti manageriali, sono stati selezionati dieci *bias* particolarmente rilevanti, individuati attraverso la revisione degli studi precedenti e degli esperimenti che ne hanno messo in luce la diffusione. Sulla base di tali evidenze è stato predisposto un questionario composto da dieci scenari decisionali tipici del mondo della consulenza, ognuno dei quali costruito per far emergere indirettamente una specifica distorsione cognitiva già osservata in letteratura. Lo strumento ha quindi consentito di rilevare in modo mirato *bias* quali *overconfidence*, *confirmation bias*, *status quo bias*, *availability heuristic*, *optimism bias*, *self-serving bias*, *anchoring*, *framing*, *loss aversion* ed *escalation of commitment*. I risultati ottenuti sono stati successivamente analizzati e confrontati tra i due settori

oggetto di studio, alla luce delle evidenze già presenti in letteratura, con l'aggiunta di un focus specifico sull'*overconfidence* e di riflessioni sulle possibili tecniche di *debiasing*, tra cui l'approccio *consider the opposite*, l'uso di *checklist* decisionali, la composizione eterogenea dei gruppi e programmi di formazione mirata.

La struttura della tesi riflette questo percorso. Il Capitolo 1 introduce i fondamenti teorici del processo decisionale e dei *bias* cognitivi. Il Capitolo 2 sviluppa la rassegna della letteratura e inquadra il contesto consulenziale con riferimento ai due settori analizzati. Il Capitolo 3 presenta la metodologia adottata, descrivendo gli strumenti utilizzati, i criteri di selezione del campione e la costruzione del questionario. Il Capitolo 4 espone i risultati dell'indagine empirica, con particolare attenzione al confronto tra *Healthcare* e *Financial Services* e all'approfondimento sull'*overconfidence*. Il lavoro si conclude con un capitolo dedicato alle conclusioni, che riassume i principali contributi della ricerca e ne riconosce i limiti, lasciando spazio a possibili sviluppi futuri attraverso ulteriori approfondimenti ed estensioni dell'analisi.

BIAS COGNITIVI E PROCESSI DECISIONALI: FONDAMENTI TEORICI

1.1 L'origine e l'evoluzione del concetto di bias

Il termine *bias* deriva dall'inglese e, ancor prima, dal francese antico *biais*, che significava “obliquo”, “inclinato” o “non lineare”¹. Il termine *bias* nasce in un contesto molto lontano dalla psicologia e dall'economia. Nel gioco delle bocce indicava un tiro non perfettamente dritto, che faceva deviare la boccia dal percorso previsto, portandola spesso lontano dal punto desiderato. Col tempo questo significato concreto è stato ripreso in senso più ampio, fino a descrivere qualsiasi deviazione da una linea ideale o attesa. Oggi, in ambito cognitivo e decisionale, *bias* viene usato per indicare quelle inclinazioni mentali ricorrenti che spingono le persone a interpretare le informazioni in modo parziale, a privilegiare alcune opzioni a discapito di altre o a basarsi su intuizioni veloci invece che su un'analisi attenta e razionale dei dati. I *bias* cognitivi si configurano dunque come deviazioni sistematiche del pensiero razionale, ossia come forme di errore prevedibili e frequenti che emergono quando gli individui devono prendere decisioni o formulare giudizi in condizioni di incertezza, pressione temporale o sovraccarico informativo. A differenza degli errori casuali, che si distribuiscono in modo irregolare e tendenzialmente si compensano nel lungo periodo, i *bias* seguono schemi riconoscibili e coerenti, indicando che la mente umana non è solo fallibile, ma lo è in modi regolari e strutturati². In tal senso, i *bias* non sono semplici anomalie, ma espressione di un funzionamento cognitivo che, pur essendo spesso efficace nella vita quotidiana, può produrre distorsioni quando viene applicato a contesti complessi o strategici.

¹ Bias cognitivi: cosa sono e come influenzano la nostra vita: <https://www.unobravo.com/post/bias-cognitivi?utm>

² Furnham, A., & Boo, H. C. (2011). A literature review of the anchoring effect. *The Journal of Socio-Economics*, 40(1), 35–42.

La riflessione sul concetto di *bias* si collega direttamente all'interesse per il modo in cui gli esseri umani prendono decisioni. Comprendere i *bias* significa interrogarsi sui meccanismi mentali che guidano il comportamento individuale e collettivo, soprattutto quando le scelte da compiere non sono ovvie, e le alternative possibili si presentano con gradi diversi di rischio, ambiguità o incompletezza informativa. In questo senso, l'emergere della nozione di *bias* rappresenta una tappa fondamentale nella storia degli studi sul processo decisionale, poiché ha permesso di superare la visione idealizzata dell'essere umano come soggetto perfettamente razionale. La consapevolezza che le decisioni siano spesso il risultato di valutazioni parziali, influenzate da emozioni, contesto e limiti cognitivi, ha contribuito ad arricchire il dibattito scientifico, aprendo la strada a una visione più realistica, complessa e interdisciplinare del comportamento umano.

A partire dalla metà del Novecento, l'indagine sul processo decisionale ha progressivamente assunto un ruolo centrale nel dibattito scientifico, attirando l'attenzione di economisti, psicologi e studiosi del comportamento umano interessati a comprendere le logiche sottostanti alle scelte individuali e collettive³. Inizialmente, la riflessione teorica era fortemente improntata a una visione normativa: l'obiettivo principale non era tanto quello di descrivere come le persone prendessero realmente le decisioni, quanto piuttosto di individuare il modo "giusto" di decidere, assumendo che gli individui fossero perfettamente razionali.

Questa impostazione si fondava su modelli matematici rigorosi, tra cui spicca quello dell'utilità attesa elaborato da Von Neumann e Morgenstern (1947)⁴, secondo cui ogni decisione dovrebbe derivare da un calcolo razionale che tenga conto delle probabilità associate agli esiti possibili e del valore soggettivo attribuito a ciascuno di essi.

Alla base di questi modelli vi è la figura teorica dell'*homo economicus*, un decisore perfettamente razionale, in grado di analizzare tutte le alternative disponibili sulla base di informazioni complete e affidabili, di ordinare le preferenze in modo coerente e di selezionare l'opzione che massimizza la propria utilità.

³Steele A. (2025). Decision Theory. The Decision Lab. Retrieved September 6, 2025, from <https://thedecisionlab.com/reference-guide/psychology/decision-theory>

⁴ Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*.

Questa rappresentazione dell'essere umano, pur funzionale alla costruzione di teorie astratte, si è progressivamente rivelata distante dalle modalità concrete con cui le persone prendono decisioni nella vita quotidiana e nei contesti organizzativi. La razionalità assoluta dell'*homo economicus* presuppone capacità cognitive illimitate, assenza di emozioni e disponibilità immediata di tutte le informazioni rilevanti: condizioni che raramente si verificano nella realtà⁵. Proprio a partire dalla constatazione di questi limiti, si è aperta una nuova stagione di studi empirici e teorici volta a comprendere il processo decisionale non più come espressione di perfezione logica, ma come risultato di una mente umana fallibile, limitata e influenzabile. In questo contesto, il concetto di *bias* assume un ruolo chiave, poiché permette di interpretare le distorsioni del giudizio non come eccezioni patologiche, bensì come esiti ricorrenti di scorciatoie cognitive, o euristiche, utilizzate per semplificare la complessità decisionale.

Tra i principali sostenitori di questa visione vi è stato Milton Friedman, *il quale ha affermato che anche se gli individui non si comportano sempre in modo perfettamente razionale nella realtà, è comunque utile e legittimo analizzarli come se lo fossero, con l'obiettivo di elaborare previsioni attendibili sul funzionamento dei mercati*⁶. In questo modo, il modello dell'*homo economicus* è stato utilizzato come strumento di semplificazione teorica, capace di fornire un riferimento utile alla costruzione di modelli economici predittivi⁷.

La teoria neoclassica si configurava quindi sia come un sistema normativo, volto a indicare quale dovrebbe essere il comportamento razionale in presenza di scelte incerte, sia come una teoria descrittiva, che assumeva la razionalità dell'individuo come condizione effettivamente operativa. Questa impostazione è stata ripresa anche da autori più recenti come Richard Thaler e Cass Sunstein. Nelle loro teorie hanno distinto la figura astratta dell'"econ"⁸, un decisore perfettamente razionale, dalla persona reale che invece è soggetta a limiti cognitivi, emotivi e alle condizioni del contesto. Già dagli anni

⁵ Stanford Encyclopedia of Philosophy. (2018). Bounded rationality. In G. Wheeler (Ed.), The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2018 ed.).

⁷ Friedman, M. (1953). *Essays in Positive Economics*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

⁸ Iset (2012): <https://iset-pi.ge/en/blog/633-on-humans-vs-econs-the-mystery-of-human-psyche-and-the-domain-of-economic-inquiry>

Cinquanta, però, questa visione aveva iniziato a essere messa in discussione. Un cambiamento importante è arrivato con i lavori di Herbert Simon, che ha introdotto il concetto di *bounded rationality*, cioè di razionalità limitata. Simon ha mostrato che gli individui non riescono a considerare tutte le informazioni disponibili né a valutare ogni possibile alternativa. Vincoli mentali, tempo ridotto e condizioni esterne rendono impossibile l'ottimizzazione perfetta. Per questo le persone scelgono soluzioni che non sono sempre le migliori, ma che risultano abbastanza buone per raggiungere l'obiettivo prefissato. Questa prospettiva ha dato il via a una nuova corrente di studi che ha progressivamente sostituito i modelli prescrittivi con approcci descrittivi, centrati sull'osservazione reale del comportamento umano. Il passo decisivo verso un cambiamento paradigmatico si ebbe negli anni Settanta, con il programma di ricerca *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*⁹, elaborato dagli psicologi israeliani Daniel Kahneman e Amos Tversky. I due studiosi dimostrarono che il comportamento umano, soprattutto in condizioni di incertezza, è guidato da scorciatoie cognitive chiamate euristiche, che permettono di semplificare il processo decisionale ma che, allo stesso tempo, espongono l'individuo a errori sistematici noti come *bias* cognitivi.

Kahneman e Tversky hanno proposto un modello di decisore molto diverso da quello dell'agente perfettamente razionale. Hanno descritto una persona reale, che commette errori ed è condizionata dal contesto, dall'esperienza e da processi psicologici che spesso sfuggono al controllo consapevole. Il loro lavoro ha segnato una svolta importante negli studi sul comportamento umano, spostando l'attenzione dall'idea di un decisore ideale alla comprensione delle dinamiche cognitive concrete che guidano le scelte. Questo cambiamento di prospettiva ha avuto effetti profondi su varie discipline, dalla psicologia all'economia comportamentale, fino al management. Analizzare le logiche che stanno dietro alle decisioni, anche quando non seguono criteri pienamente razionali, è diventato un obiettivo centrale sia per la ricerca sia per la pratica professionale nei contesti complessi. Ed è proprio all'interno di questo quadro teorico che si colloca l'analisi dei *bias* cognitivi, il cui studio rappresenta oggi una delle chiavi interpretative più efficaci per comprendere le dinamiche reali delle scelte individuali e collettive.

⁹ Tversky, A., & Kahneman, D. (1990). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*.

1.2 Le euristiche del giudizio come origine dei bias cognitivi

Dopo la svolta concettuale introdotta da Simon e poi approfondita da Kahneman e Tversky, l'attenzione della ricerca si è spostata dai modelli prescrittivi, che descrivevano come si dovrebbe decidere in modo razionale, allo studio di come le decisioni vengono davvero prese nella vita reale. Questa nuova prospettiva ha portato a concentrarsi sui meccanismi cognitivi che le persone utilizzano concretamente, soprattutto quando si trovano ad affrontare situazioni incerte, complesse o con poche informazioni a disposizione. In questi contesti, infatti, non è possibile basarsi solo su calcoli rigorosi o valutazioni completamente oggettive. Che si tratti di prevedere l'andamento di un mercato, stimare la probabilità di un evento futuro o decidere tra alternative strategiche, le persone ricorrono spesso a intuizioni, sensazioni o convinzioni personali, espresse attraverso formulazioni soggettive come "è probabile che" o "ho l'impressione che". In assenza di dati certi o di strumenti analitici sofisticati, queste valutazioni si basano su processi mentali rapidi e automatici che permettono di prendere decisioni in tempi brevi e con uno sforzo cognitivo ridotto. Tali processi, noti come euristiche, rappresentano scorciatoie mentali generalmente efficaci, ma che in determinate circostanze possono generare errori sistematici di giudizio.

Come già anticipato, il contributo di Kahneman e Tversky aprì una nuova prospettiva nello studio del giudizio umano, portando alla luce il ruolo cruciale delle euristiche nei processi decisionali. Attraverso una serie di esperimenti, i due autori dimostrarono come, di fronte a situazioni complesse o incerte, gli individui facciano affidamento su strategie intuitive che, pur essendo utili per semplificare la realtà, possono generare errori sistematici nel ragionamento. Questo contributo, oggi considerato uno dei capisaldi della psicologia cognitiva e dell'economia comportamentale, ha evidenziato come molte decisioni vengano prese in modo prevedibilmente irrazionale, attraverso l'uso di strategie mentali che, pur semplificando la realtà, introducono deviazioni ricorrenti nei giudizi individuali.

Il valore innovativo del loro lavoro ha avuto risonanza ben oltre i confini della psicologia, tanto che nel 2002 Daniel Kahneman ha ricevuto il Premio Nobel per l'Economia per

aver integrato in modo pionieristico i principi psicologici nello studio del comportamento economico. Tra i principali contributi teorici derivati da questa corrente spicca la “*Prospect Theory*”, formulata nel 1979¹⁰, che si propone di descrivere il comportamento umano in modo più realistico rispetto ai modelli normativi precedenti. Secondo questa teoria, le persone non valutano gli esiti in termini assoluti, ma li confrontano con un punto di riferimento percepito come neutrale. Tale punto funge da base soggettiva rispetto alla quale si distinguono guadagni e perdite: tutto ciò che supera questo livello viene considerato un beneficio, mentre ciò che lo riduce è percepito come una perdita.

La teoria del prospetto descrive il processo decisionale come articolato in due fasi distinte ma strettamente collegate. La prima è la fase dell’inquadramento, durante la quale l’individuo costruisce una rappresentazione soggettiva della situazione. In questo momento, non si limita a recepire passivamente le informazioni disponibili, ma seleziona e interpreta atti, conseguenze e contesto sulla base delle proprie percezioni, dell’esperienza pregressa e delle modalità con cui il problema viene presentato. Il modo in cui le informazioni sono formulate, ad esempio se espresse in termini di guadagni oppure di perdite, esercita un’influenza decisiva sulla percezione del problema. Segue poi la fase della valutazione, in cui l’individuo analizza le alternative disponibili e compie la scelta ritenuta più favorevole, sulla base della rappresentazione mentale costruita in precedenza. Questo passaggio mostra come il comportamento decisionale non dipenda unicamente dal contenuto oggettivo delle opzioni, ma anche dalla cornice interpretativa entro cui esse vengono inserite. Uno degli aspetti più innovativi di questa teoria riguarda l’effetto *framing*, ossia l’influenza che la formulazione del problema esercita sulle decisioni. Secondo Kahneman e Tversky (1981) anche quando due scenari sono identici dal punto di vista logico e probabilistico, una semplice variazione linguistica nella loro presentazione può condurre a scelte opposte. La cornice attraverso cui viene interpretata

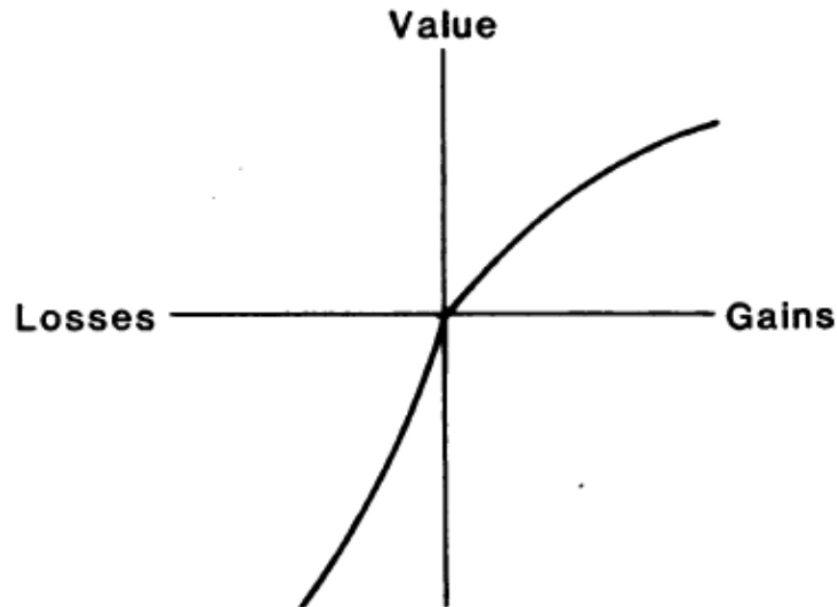
¹⁰ Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). *Prospect theory: An analysis of decision under risk*. *Econometrica*, 47(2), 263–291.

una situazione può quindi orientare le preferenze dell'individuo, accentuando o attenuando il senso di rischio percepito. Un celebre esempio di questo meccanismo è rappresentato dal problema noto come *Asian Disease Problem*¹¹, in cui due versioni della stessa situazione, una formulata in termini di vite salvate e l'altra in termini di morti previste, inducono la maggioranza dei partecipanti a compiere scelte divergenti, pur trattandosi di opzioni statisticamente equivalenti (Tversky e Kahneman, 1992). Tale esempio verrà analizzato in modo più approfondito nel capitolo successivo, al fine di evidenziarne appieno le implicazioni teoriche e applicative.

Alla base della teoria del prospetto si trova la cosiddetta funzione di valore, che rappresenta in modo visivo come le persone attribuiscono valore agli esiti potenziali delle proprie decisioni. Introdotta da Kahneman e Tversky nel 1979, questa funzione non si basa su criteri oggettivi di ricchezza assoluta, ma su una valutazione relativa rispetto a un punto di riferimento soggettivo, che funge da soglia neutra tra guadagni e perdite. Il punto di origine della curva, infatti, corrisponde al livello percepito come “*status quo*” dal decisore: da qui si distinguono le variazioni considerate positive (guadagni) da quelle considerate negative (perdite). La Figura 1 mostra chiaramente che la funzione assume una forma asimmetrica e curvilinea. Nella parte destra, relativa ai guadagni, la curva appare concava, suggerendo che l'utilità percepita aumenta con l'ammontare del guadagno, ma con un'intensità decrescente. Al contrario, nella parte sinistra, che rappresenta le perdite, la funzione si mostra convessa e molto più ripida. Questa configurazione riflette il principio della *loss aversion*, secondo cui le perdite hanno un impatto emotivo maggiore rispetto ai guadagni di pari entità. In altre parole, perdere 100 euro è percepito come più doloroso di quanto sia gratificante guadagnarne 100. La forma a “S” rovesciata della funzione illustra efficacemente questa asimmetria, rendendo visibile il modo in cui le persone tendono a reagire in modo diverso a seconda che si trovino in un dominio di guadagno o di perdita.

¹¹The Framing of Decisions and the Psychology of Choice
(1981):<https://sites.stat.columbia.edu/gelman/surveys/course/TverskyKahneman1981.pdf?>

Figura 1 — Funzione di valore della Prospect Theory



Fonte : Kahneman e Tversky (1979), Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, pubblicato su Econometrica

condiziona il comportamento in funzione della cornice interpretativa in cui viene collocata l'alternativa. Quando un'opzione viene rappresentata come un guadagno rispetto al punto di riferimento, gli individui tendono ad adottare un atteggiamento più prudente, preferendo soluzioni sicure e con un livello di rischio contenuto. Al contrario, se la medesima opzione viene percepita come una perdita, la propensione al rischio aumenta, portando il soggetto a scegliere alternative più incerte, nella speranza di evitare o compensare il danno percepito. Questo cambiamento di atteggiamento, pur a fronte di una struttura oggettiva della scelta invariata, dimostra che le preferenze non sono stabili, ma possono variare sistematicamente in base al modo in cui il problema viene presentato. L'intensità emotiva legata al rischio di perdere risorse induce comportamenti spesso improbabili in altri contesti. In ambito manageriale, questa dinamica può avere conseguenze significative: la formulazione di uno scenario strategico influenza la percezione del rischio e orienta le decisioni. Ad esempio, una perdita attesa può sembrare più grave di una mancata opportunità di guadagno, anche se i due risultati sono

economicamente equivalenti. Comprendere tali meccanismi consente una lettura più profonda delle scelte aziendali, soprattutto in situazioni complesse dove i fattori emotivi, cognitivi e contestuali si intrecciano in modo rilevante.

Alla luce di quanto emerso, è spontaneo estendere la riflessione anche ai contesti organizzativi, dove i meccanismi cognitivi descritti dalla *Prospect Theory* trovano riscontro concreto nelle decisioni quotidiane. Le implicazioni della *Prospect Theory* non si limitano alla teoria, ma emergono chiaramente nelle dinamiche decisionali tipiche degli ambienti organizzativi e professionali. Capire come le persone valutano guadagni e perdite, e come la formulazione dei problemi possa cambiare l'intero processo decisionale, ha rinnovato l'interesse verso l'analisi delle scelte manageriali. Negli ambienti complessi e incerti, dove spesso si deve decidere sotto pressione, i *bias* cognitivi assumono un ruolo ancora più rilevante. È in questo scenario che lo studio del comportamento decisionale ha assunto un'importanza crescente anche nel management strategico, dove la capacità di riconoscere le distorsioni cognitive può fare la differenza tra un esito favorevole e un errore sistematico. I processi decisionali non coinvolgono soltanto persone comuni, ma anche figure altamente qualificate, come dirigenti, analisti o consulenti, le quali, nonostante la loro competenza, non sono immuni dalle distorsioni indotte dal pensiero intuitivo. Tale modalità cognitiva, che agisce in modo rapido e automatico, tende a prevalere in assenza di un'attivazione consapevole del pensiero riflessivo, più lento e deliberativo. Quando il contesto non favorisce un'analisi approfondita, le scelte rischiano di essere guidate da impressioni immediate piuttosto che da valutazioni razionali. Tuttavia, stimolando un approccio più riflessivo, è possibile contrastare gli effetti delle scorciatoie mentali e aprire lo spazio a decisioni più ponderate e coerenti con le informazioni disponibili¹².

¹² Shiloh, S., Salton, E., & Sharabi, D. (2002). https://www.researchgate.net/publication/247167128_Individual_differences_in_rational_and_intuitive_thinking_styles_as_predictors_of_heuristic_responses_and_framing_effects

In quest'ottica, Kahneman e Tversky hanno individuato alcune delle euristiche più comuni che influenzano i nostri giudizi in condizioni di incertezza, aiutando a comprendere molte delle distorsioni tipiche del ragionamento umano. Le loro osservazioni rappresentano strumenti preziosi anche per analizzare i processi decisionali all'interno delle organizzazioni, dove questi meccanismi possono influenzare scelte strategiche e operative di grande importanza. Tra i principali vi sono:

- Rappresentatività: si verifica quando si valuta la probabilità che un evento appartenga a una categoria in base alla somiglianza percepita con un prototipo, trascurando dati oggettivi come le frequenze relative.
- Disponibilità: emerge quando si stima la frequenza o probabilità di un evento sulla base della facilità con cui esempi simili vengono richiamati alla mente.
- Ancoraggio e aggiustamento: consiste nel formulare una stima partendo da un valore iniziale (l'“ancora”), che viene poi modificato. Tuttavia, l'aggiustamento tende a essere limitato, lasciando la stima finale influenzata dal valore di partenza.

Comprendere come funzionano queste euristiche e riconoscere i *bias* che possono generare è essenziale per migliorare la qualità delle decisioni. Sebbene costituiscano strategie mentali rapide ed economiche, utili per orientarsi in contesti complessi, esse mettono anche in evidenza i limiti strutturali della mente umana, in particolare nelle sue capacità di memoria, attenzione selettiva e analisi razionale.

All'interno delle organizzazioni, dove le decisioni vengono spesso prese sotto pressione e in condizioni di incertezza, la presenza di questi meccanismi può incidere in modo significativo sull'esito dei processi strategici. È proprio per questo che lo studio delle euristiche ha assunto una rilevanza crescente anche in ambito manageriale, offrendo strumenti teorici e pratici per interpretare e, quando possibile, correggere gli errori sistematici di giudizio.

Nel paragrafi successivo verranno analizzati più nel dettaglio le principali euristiche individuate da Kahneman e Tversky, che permettono di osservare in modo esemplare

come il pensiero intuitivo possa portare a conclusioni fuorvianti, soprattutto quando si tende a giudicare la probabilità di un evento sulla base della sua somiglianza con un prototipo mentale, trascurando informazioni statisticamente rilevanti.

1.3.1 L'euristica della rappresentatività

Quando gli individui si trovano a dover valutare la probabilità che un oggetto appartenga a una determinata categoria, o che un evento sia stato generato da un certo processo, tendono spesso ad affidarsi a una scorciatoia mentale conosciuta come euristica della rappresentatività. Questo meccanismo consiste nel giudicare la probabilità di un fatto sulla base della sua somiglianza con un modello mentale o con un prototipo ritenuto rappresentativo. Ad esempio, di fronte a domande come “Qual è la probabilità che l'oggetto A appartenga alla categoria B?”, oppure “Quanto è probabile che l'evento A derivi da una certa causa B?”, o ancora “Con quale probabilità il processo B abbia prodotto l'evento A?”, le persone non analizzano sistematicamente le informazioni statistiche disponibili, ma si affidano piuttosto alla corrispondenza percepita tra l'elemento osservato e l'immagine che hanno di quella categoria o processo. Secondo questo principio, i giudizi probabilistici vengono formulati sulla base della somiglianza percepita tra l'oggetto in esame e il prototipo della categoria in questione. Più un elemento appare rappresentativo di una certa classe, più è ritenuto probabile che vi appartenga. Un esempio noto¹³, tratto dagli esperimenti condotti da Tversky e Kahneman, illustra chiaramente questa tendenza. Ai partecipanti viene presentata una descrizione di una persona, chiamata Steve, descritta come timida, ordinata, e poco incline ai rapporti sociali. Successivamente, viene chiesto loro di stimare quale professione Steve possa avere, scegliendo tra diverse opzioni come agricoltore, pilota, venditore o bibliotecario. La maggior parte dei soggetti indica il bibliotecario come l'opzione più probabile, in quanto la descrizione del carattere di Steve corrisponde allo stereotipo comunemente associato a tale professione. Tuttavia, questo tipo di valutazione trascura completamente informazioni cruciali come le probabilità a priori, ovvero la frequenza effettiva con cui le diverse professioni si distribuiscono nella popolazione.

¹³ Tversky, A., & Kahneman, D. (1971). Belief in the law of small numbers. *Psychological Bulletin*

Un ragionamento simile può verificarsi anche nel contesto manageriale, ad esempio quando un decisore deve valutare un'opportunità di investimento. Un progetto o un'azienda può “sembrare” promettente sulla base di alcune caratteristiche rappresentative, ad esempio, una crescita iniziale rapida, un settore innovativo, o una presentazione particolarmente curata. Questi elementi possono indurre il manager a giudicare l'opportunità come redditizia, trascurando però dati fondamentali come l'analisi storica dei rendimenti, il rischio sistemico, o le probabilità oggettive di successo nel lungo periodo. In questo caso, come nel giudizio su Steve, la valutazione si basa sulla somiglianza con lo stereotipo dell'“investimento vincente”, piuttosto che su un'analisi statistica accurata dei dati disponibili. Ciò dimostra come anche in ambito aziendale l'intuizione possa prevalere sull'analisi razionale, esponendo il decisore al rischio di errori sistematici.

La rappresentatività si basa quindi su criteri intuitivi e stereotipici, piuttosto che su dati oggettivi. Questo porta le persone a sovrastimare la probabilità di eventi che sembrano “tipici” o “coerenti” con una determinata immagine mentale, anche quando tali eventi sono in realtà statisticamente rari. Questa modalità di ragionamento può condurre a distorsioni significative, in quanto tende a sovrastimare la rilevanza della somiglianza tra elementi e a trascurare informazioni statistiche essenziali, come la frequenza di base. Per chiarire ulteriormente questo fenomeno, è stato condotto un esperimento in cui ai partecipanti venivano presentate brevi descrizioni della personalità di alcuni individui, estratti da un campione composto da ingegneri e avvocati¹⁴. In una prima condizione, veniva specificato che il gruppo era costituito per il 70% da ingegneri e per il 30% da avvocati; nella seconda, le proporzioni erano invertite. A ciascun partecipante veniva poi fornita una descrizione che, pur essendo neutra dal punto di vista logico, rifletteva caratteristiche stereotipicamente associate a una delle due professioni. Nonostante le diverse proporzioni di partenza, la maggior parte degli individui tendeva ad assegnare la descrizione all'ingegnere ogniqualevolta questa risultasse compatibile con lo stereotipo della categoria, ignorando del tutto la distribuzione statistica del gruppo.

¹⁴ The representation of the task: The case of the Lawyer-Engineer problem in probability judgment (2015):https://www.researchgate.net/publication/36734497_The_representation_of_the_task_The_case_of_the_Lawyer-Engineer_problem_in_probability_judgment

Questo risultato mette in evidenza un tratto tipico dell'euristica della rappresentatività: la tendenza a basare i giudizi sulla somiglianza apparente, anche a scapito di informazioni probabilistiche oggettive, come la frequenza di base. Un altro aspetto che emerge dall'utilizzo di questa euristica riguarda l'insensibilità alla dimensione del campione. Le persone tendono a valutare la probabilità di un certo risultato in un campione basandosi principalmente su quanto ciò che osservano somigli alle caratteristiche attese del fenomeno, senza prendere in considerazione quanto la dimensione del campione incida sulla validità del risultato. Un esempio può aiutare a chiarire questo concetto: immaginiamo un'urna che contiene per due terzi palline rosse e per un terzo palline bianche. Un partecipante estrae cinque palline e ne trova quattro rosse e una bianca; un altro ne estrae venti, con dodici rosse e otto bianche. Nonostante il secondo campione sia numericamente più rilevante, molti giudicano il primo campione come più convincente nel dimostrare che l'urna contiene prevalentemente palline rosse, poiché la proporzione osservata è più vicina al rapporto due a uno. Questo comportamento rivela che la valutazione intuitiva tende a ignorare il valore informativo della dimensione del campione.

L'euristica della rappresentatività permette di formulare giudizi rapidi in condizioni di incertezza, ma può condurre a errori sistematici quando le persone ignorano informazioni statistiche rilevanti, come le probabilità a priori o le dimensioni campionarie. Comprendere queste dinamiche è fondamentale per migliorare la qualità delle decisioni, soprattutto nei contesti professionali e organizzativi in cui una valutazione errata può avere conseguenze significative.

1.3.2 Euristica della disponibilità

In molte situazioni, le persone formulano giudizi sulla probabilità che un determinato evento si verifichi, o sulla frequenza con cui appartiene a una certa categoria, basandosi sulla rapidità e semplicità con cui esempi rilevanti possono essere richiamati alla mente.

Questo meccanismo mentale è noto come euristica della disponibilità¹⁵, concetto introdotto da Tversky e Kahneman. In pratica, quanto più facilmente un evento viene ricordato, tanto maggiore sarà la sua probabilità percepita. L'efficacia di questa euristica dipende in larga misura dal grado di esposizione dell'individuo a specifici stimoli. Quando un evento riceve molta attenzione dai media, è particolarmente drammatico oppure è personale si tende a ricordarlo più facilmente. Proprio per questo, ci sembra anche più comune o probabile di quanto lo sia davvero. Per esempio, una persona potrebbe sovrastimare la probabilità di un disastro aereo subito dopo aver letto una notizia su un incidente, anche se statisticamente si tratta di eventi rari. Questa propensione cognitiva dimostra quanto l'essere umano sia suggestionabile. Alcuni fattori rendono certe informazioni più facili da richiamare alla mente rispetto ad altre: quanto sono vivide le nostre immagini mentali, l'intensità emotiva di un evento, la sua importanza nel momento in cui lo ricordiamo e quante volte abbiamo incontrato situazioni simili. Un evento recente, particolarmente forte o che ci ha coinvolto in prima persona tende a emergere nella memoria con maggiore forza, portando così a sovrastimare la probabilità che accada di nuovo. Un famoso esperimento di Tversky e Kahneman lo dimostra bene: chiesero alle persone se fosse più comune che una lettera come la "k" apparisse come prima o come terza in una parola inglese. La maggior parte rispose la prima opzione, perché ci viene più facile ricordare parole che iniziano con una certa lettera rispetto a quelle in cui compare dopo. Questo mostra quanto le nostre percezioni possano essere influenzate dalla facilità con cui ricordiamo alcune informazioni. Tuttavia, i dati oggettivi mostravano l'opposto: la "k" compare più frequentemente come terza lettera. Questo esperimento evidenzia chiaramente che la disponibilità mentale di esempi influisce sulle valutazioni probabilistiche, anche quando queste sono statisticamente errate.

L'euristica della disponibilità mostra dunque come i giudizi delle persone possano essere devianti dalla facilità con cui certi esempi vengono richiamati alla memoria. Di conseguenza, eventi rari ma emotivamente intensi possono essere percepiti come più frequenti rispetto ad altri più comuni ma meno salienti. Nel prendere decisioni, la nostra percezione del rischio può facilmente distorcersi. Questo può portarci a essere troppo

¹⁵ Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207–232.

prudenti o, al contrario, irragionevolmente ottimisti. Spesso capita che tendiamo a sovrastimare l'importanza di un problema solo perché ci viene subito in mente. Questa sensazione di facilità è influenzata da quanto di recente abbiamo sentito parlare di quel problema, da quanto forte è stata la nostra esperienza personale e da quanto vividamente quel ricordo si è impresso nella nostra memoria. La comprensione dell'euristica della disponibilità è fondamentale per riconoscere come le percezioni individuali, anche quando sembrano fondate sull'esperienza, possano in realtà essere fuorvianti. In contesti professionali o decisionali complessi, è quindi essenziale sviluppare consapevolezza critica rispetto a questo meccanismo per ridurre l'impatto dei *bias* cognitivi derivanti da una memoria selettiva e da un'esposizione mediatica distorta.

1.3.3 L'euristica dell'ancoraggio

L'euristica dell'ancoraggio si manifesta quando, durante una decisione, ci si lascia influenzare da un'informazione iniziale chiamata “ancora”—un valore di partenza che, anche se scelto a caso o poco pertinente, può condizionare fortemente il giudizio finale, portando spesso a una valutazione distorta. Questa dinamica ha un impatto notevole anche nel mondo aziendale. Un manager che deve decidere se proseguire o interrompere un progetto, investire in un nuovo mercato o spostare risorse, tende spesso a basarsi su punti di riferimento già esistenti, come il budget degli anni precedenti, i risultati ottenuti in passato o le prime stime fatte all'inizio del progetto. Anche quando non sono del tutto adeguati al contesto, questi valori di partenza influenzano il modo in cui vengono prese le decisioni. Anche se il contesto nel frattempo è mutato, queste ancore cognitive possono limitare la capacità di adattarsi al cambiamento, portando a decisioni subottimali. L'euristica dell'ancoraggio rappresenta quindi una trappola mentale insidiosa, in grado di compromettere l'oggettività e la razionalità nelle scelte strategiche aziendali.

1.4 Il Sistema 1 e Sistema 2

Nel contesto organizzativo, i manager si trovano spesso a dover affrontare processi di *decision making* in condizioni di incertezza, tempo limitato e pressione esterna. In molti

casi, non è possibile analizzare ogni opzione in modo approfondito, né si dispone di tutte le informazioni necessarie. Anche quando le condizioni sembrano permettere una valutazione attenta e razionale, non è detto che le decisioni prese tengano conto di tutte le variabili rilevanti o delle possibili conseguenze future. Uno dei limiti più frequenti, infatti, risiede nella convinzione di aver compiuto una scelta fondata, quando in realtà il ragionamento si è basato su informazioni parziali o su schemi mentali consolidati. Nel momento in cui un soggetto deve prendere una decisione, la mente può prendere due strade differenti: una rigorosa, logica, analitica e razionale oppure un'altra, che è più meccanica, intuitiva e impulsiva (Frankish, 2010)¹⁶. Questo fenomeno, spesso inconsapevole, può portare anche i decisori più esperti a sottovalutare alternative valide o a trascurare elementi critici del problema. È in questo quadro che si inserisce il contributo di Daniel Kahneman, il quale ha proposto una distinzione tra due modalità di pensiero, conosciute come Sistema 1 e Sistema 2.¹⁷ Questa distinzione, si basa sulla teoria del doppio processo, descrivendo due approcci complementari attraverso cui l'essere umano elabora informazioni e prende decisioni. Il Sistema 1 rappresenta il pensiero veloce, intuitivo e automatico: esso opera in modo immediato, senza sforzo consapevole, ed è responsabile della maggior parte delle risposte quotidiane. È collegato al funzionamento dei sistemi sottocorticali e delle aree corticali posteriori, che contribuiscono alla rapida elaborazione degli stimoli ambientali. Questo sistema consente di reagire prontamente a situazioni familiari o abituali ed è costantemente attivo durante la veglia. Un esempio lo troviamo in gesti quotidiani, come accorgersi all'istante che un oggetto è più lontano di un altro, orientarsi automaticamente verso un rumore improvviso, o provare una smorfia di disgusto davanti a un'immagine sgradevole. Anche azioni che sembrano banali, come guidare rilassati su una strada quasi vuota o rispondere d'istinto a una domanda come "quanto fa $2 + 2$?", sono affidate per lo più a questo tipo di pensiero automatico.

Il Sistema 2, invece, è associato al pensiero lento, deliberato e riflessivo. Esso entra in funzione quando l'individuo deve affrontare compiti complessi che richiedono concentrazione, attenzione prolungata e uno sforzo cognitivo consapevole. Rientrano in

¹⁶ Frankish, K. (2010). Dual-process and dual-system theories of reasoning. In K. Frankish & J. Evans (Eds.), *In two minds: Dual processes and beyond* (pp. 1–29). Oxford University Press.

¹⁷ Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

questa categoria attività come risolvere un'operazione matematica articolata, come ad esempio 17×24 , oppure focalizzare l'attenzione su un interlocutore in una stanza particolarmente rumorosa. Anche azioni apparentemente semplici, come cercare una persona con caratteristiche specifiche in mezzo a una folla, richiedono il coinvolgimento del Sistema 2, poiché implicano un controllo attento, una pianificazione e un monitoraggio continuo del contesto. Questo sistema risulta cruciale soprattutto nelle situazioni in cui è necessario valutare alternative, inibire risposte automatiche o adottare comportamenti socialmente adeguati. I due sistemi interagiscono costantemente e operano in parallelo durante lo stato di veglia. In condizioni normali, il Sistema 1 fornisce risposte rapide ed economiche. Quando però si presentano situazioni nuove, ambigue o complesse, il Sistema 2 può intervenire per valutare alternative e correggere eventuali errori. Tuttavia, proprio per la sua economia cognitiva, il Sistema 2 tende spesso ad accettare in modo passivo i suggerimenti del Sistema 1, a meno che non venga attivato deliberatamente.

Questa organizzazione funzionale è utile per risparmiare energia mentale, ma può anche causare distorsioni sistematiche. Il Sistema 1, infatti, è privo di sensibilità logica e statistica e non può essere disattivato volontariamente. In determinate condizioni, ciò può portare alla formazione di *bias* cognitivi, ovvero errori prevedibili nel giudizio, con potenziali ricadute significative sulla qualità delle decisioni individuali e organizzative. Alla luce di quanto emerso, appare evidente quanto il processo decisionale, soprattutto nei contesti organizzativi e manageriali, sia influenzato da dinamiche cognitive profonde, spesso automatiche e difficili da controllare. Comprendere il funzionamento di questi due sistemi non è solo un esercizio teorico, ma rappresenta un primo passo fondamentale per ridurre l'impatto dei *bias* cognitivi e per migliorare la qualità delle decisioni.

CAPITOLO 2

Literature Review

2.1 Euristiche, bias cognitivi e contesto decisionale: le basi teoriche

Come già evidenziato nel primo capitolo, il superamento della concezione dell'essere umano come agente perfettamente razionale ha rappresentato un passaggio fondamentale per lo studio moderno del processo decisionale. A partire dagli anni Settanta, gli studiosi si sono sempre più interessati ai meccanismi che regolano il giudizio umano, cercando di capire come prendiamo decisioni quando ci manca il tempo o abbiamo poche informazioni a disposizione. È in questo contesto che sono state individuate le euristiche: strategie mentali veloci e pratiche che usiamo per valutare le opzioni possibili senza troppi sforzi. Queste scorciatoie, pur risultando spesso molto utili, possono però portare a errori prevedibili, chiamati *bias* cognitivi, ovvero distorsioni rispetto a quello che sarebbe un ragionamento perfettamente logico o statistico. Un esempio di questo fenomeno si osserva quando una persona deve decidere se prendere o meno l'ombrello prima di uscire di casa. In assenza di una verifica puntuale delle previsioni meteorologiche, la decisione potrebbe essere influenzata dal ricordo vivido di un temporale recente in cui si è stati colti impreparati. La facilità con cui quell'episodio viene richiamato alla mente porta a sovrastimare la probabilità che anche oggi piova, inducendo la persona a portare l'ombrello pur in presenza di un cielo sereno. In questo caso, l'euristica della disponibilità guida il giudizio basandosi sull'accessibilità di un'esperienza passata piuttosto che su un'analisi oggettiva della situazione attuale. La distinzione tra euristiche e *bias* è concettualmente importante: l'euristica è lo strumento mentale utilizzato per giungere a una decisione in modo rapido, mentre il *bias* è l'errore sistematico che può derivarne. Il *bias* non nasce da ignoranza o disattenzione, ma dalla stessa struttura del pensiero umano, che privilegia velocità e semplicità rispetto all'accuratezza. Le euristiche rappresentano un modo adattivo per operare in questi limiti, anche se a volte ciò comporta il rischio di cadere in errori prevedibili. Alla luce di quanto esposto, risulta evidente che l'interesse

per lo studio delle euristiche e dei *bias* cognitivi ha alimentato, nel tempo, un ricco filone di ricerca teorica ed empirica. L'analisi della letteratura accademica¹⁸ mostra come il processo decisionale sia soggetto a numerose distorsioni sistematiche, che si manifestano con particolare frequenza in contesti caratterizzati da incertezza, urgenza o pressione cognitiva. In questo ambito, diversi studiosi hanno identificato un insieme ricorrente di *bias* cognitivi che influenzano le scelte individuali e collettive, anche in ambito manageriale.

Tra i principali *bias* emersi nel dibattito scientifico si ricordano *l'overconfidence bias*, *il confirmation bias*, *lo status quo bias*, *l'availability heuristic*, *l'optimism bias*, *il self-serving bias*, *l'anchoring effect*, *il framing effect*, *la loss aversion* e *l'escalation of commitment*. Ognuno di questi rappresenta una modalità specifica attraverso cui il pensiero umano devia da criteri pienamente razionali, portando a decisioni che, pur risultando intuitive o coerenti con l'esperienza soggettiva, si discostano da valutazioni oggettive o statisticamente fondate.

Dopo aver delineato i principali *bias* cognitivi che emergono con frequenza nei processi decisionali, è opportuno soffermarsi su come tali meccanismi siano stati studiati e analizzati in letteratura. La definizione teorica di ciascun *bias* sarà approfondita nei paragrafi successivi; in questa sede interessa evidenziare che la loro indagine empirica è avvenuta attraverso una pluralità di approcci metodologici, che spaziano da esperimenti di laboratorio basati su scenari simulati, fino a questionari e vignette decisionali applicati in contesti professionali reali. Numerosi studi¹⁹ hanno mostrato che il ricorso a situazioni pratiche e contestualizzate, in cui i partecipanti devono prendere decisioni in condizioni di incertezza, si rivela particolarmente efficace per osservare il manifestarsi delle distorsioni cognitive in modo indiretto, senza che queste vengano rese esplicite. Questa prospettiva risulta centrale per la presente ricerca, che si colloca all'interno di una tradizione metodologica consolidata capace di garantire attendibilità e coerenza con il

¹⁸ Baker, K. H., and Nofsinger, J. R. (2002). Psychological biases of investors. *Financ. Ser. Rev.* 11, 97–116.

Midtgård, K., & Selart, M. (2025). Cognitive biases in strategic decision-making. *Administrative Sciences*, 15(6), 227.

He, R. (2024). The impact of cognitive biases on corporate decision-making: Analysis and mitigation strategies.

¹⁹Contextualizing decision-making in international business through scenario-based method: https://biblos.hec.ca/biblio/periodiques/management_international/Mi-Vol29No1-R7-Ricard-Reynaud-Bertrand-Shahid.pdf?utm_source

quadro teorico di riferimento. L'analisi della letteratura dedicata ai processi decisionali strategici in ambito manageriale ha inoltre evidenziato con chiarezza la presenza ricorrente dell'*overconfidence*, individuata come una delle distorsioni più rilevanti nel condizionare le scelte dei decisori e pertanto oggetto privilegiato di osservazione nelle indagini empiriche.

L'*overconfidence bias* è stato analizzato attraverso diversi approcci empirici²⁰ che hanno messo in luce la tendenza dei decisori a sovrastimare le proprie capacità. Ben-David et al. (2013), ad esempio, hanno condotto survey periodiche rivolte a *Chief Financial Officers*, chiedendo loro di formulare previsioni sui rendimenti dell'S&P 500: i risultati hanno mostrato una sistematica sovrastima della precisione delle proprie valutazioni. March e Shapira (1987) hanno studiato la percezione del rischio nei manager, evidenziando come molti dirigenti considerassero il rischio un fattore controllabile, attribuendo eccessivo peso alla propria competenza. Malmendier e Tate (2005, 2008) hanno invece analizzato il comportamento dei CEO nell'uso delle *stock option* e nelle operazioni di fusione e acquisizione, osservando decisioni improntate a un'eccessiva fiducia nelle prospettive future. Infine, Barber e Odean (2000, 2001) hanno esaminato i dati di migliaia di investitori privati, dimostrando come l'*overconfidence* portasse a un numero elevato di transazioni e a rendimenti inferiori. Nel complesso, questi contributi, basati su *survey*, analisi empiriche e osservazioni comportamentali, dimostrano che l'*overconfidence* non è un fenomeno astratto, ma una distorsione diffusa che incide profondamente sulle scelte professionali e strategiche.

Alla luce di questi contributi, l'*overconfidence* è stato approfondito anche nel presente lavoro, assumendo un ruolo centrale nell'analisi empirica. Si tratta infatti di un errore sistematico della mente che, pur rappresentando una delle distorsioni più rilevanti individuate dalla letteratura, merita un'attenzione particolare perché i suoi effetti possono risultare ambivalenti. Avere fiducia nelle proprie capacità è un elemento fondamentale per guidare processi complessi e assumere decisioni in contesti competitivi, ma un eccesso di fiducia può trasformarsi in un limite, inducendo a sottovalutare rischi, variabili esterne e fattori di incertezza. Proprio questa natura duplice, capace tanto di rafforzare

²⁰ Baker, K. H., and Nofsinger, J. R. (2002). Psychological biases of investors. *Financ. Ser. Rev.* 11

quanto di compromettere la qualità delle scelte, rende l'*overconfidence* un fenomeno critico da osservare all'interno delle organizzazioni. Per questa ragione, nella tesi è stato costruito uno scenario ad hoc finalizzato a indagare come tale distorsione incida sulla percezione del rischio e sull'atteggiamento motivazionale dei manager, con particolare riferimento al contesto consulenziale.

Accanto a questo meccanismo, un altro *bias* ampiamente documentato dalla letteratura è il *confirmation bias*, che descrive la tendenza a selezionare e interpretare le informazioni in modo coerente con convinzioni o ipotesi già formulate. O'Brien (2009)²¹, ad esempio, ha condotto un esperimento in cui agli studenti universitari veniva chiesto di analizzare un fascicolo di polizia simulato. I risultati hanno mostrato che coloro che elaboravano rapidamente un'ipotesi sulla colpevolezza del sospettato finivano per privilegiare prove che confermassero tale ipotesi, tralasciando o ridimensionando elementi che avrebbero potuto smentirla. Un fenomeno analogo è stato osservato anche in contesti giudiziari reali: lo studio di Lidén et al. (2019)²² ha evidenziato che i giudici che avevano disposto la custodia cautelare di un imputato tendevano successivamente a ritenere le sue dichiarazioni meno credibili e mostravano una maggiore propensione a emettere una condanna, rispetto a colleghi che non avevano preso parte alla decisione iniziale. Questi risultati confermano che il *confirmation bias* non è un fenomeno circoscritto a contesti sperimentali astratti, ma rappresenta una distorsione cognitiva che può influenzare in profondità anche processi decisionali professionali complessi, come quelli legati alle indagini e ai procedimenti giudiziari.

Dopo aver considerato il *confirmation bias*, un altro meccanismo cognitivo che la letteratura ha messo in luce è lo *status quo bias*, ossia la tendenza a mantenere decisioni e condizioni già in atto anche quando esistono alternative più vantaggiose. Studi empirici hanno dimostrato che questa inclinazione si manifesta in diversi contesti professionali: ad esempio, Lidén et al. (2019) hanno evidenziato come, in ambito sanitario, i medici tendano a mantenere protocolli consolidati anche quando linee guida aggiornate

²¹ O'Brien, B. (2009). Prime suspect: An examination of factors that aggravate and counteract confirmation bias in criminal investigations. *Psychology, Public Policy, and Law*, 15(4), 315–334.

²² Lidén, M., Gräns, M., Juslin, P., & Sahlin, N. E. (2019). The presumption of guilt in suspect detention: Confirmation bias and the impact of experience. *Frontiers in Psychology*, 10, 2253.

offrirebbero soluzioni più efficaci. Risultati analoghi emergono anche nel campo manageriale. Stanzani e Nakao (2024)²³ attraverso un questionario sperimentale rivolto a manager e studenti MBA, hanno osservato che, nelle scelte contabili prive di regolamentazioni vincolanti, i partecipanti tendevano a preferire l'opzione già adottata in precedenza, pur a fronte di alternative strategicamente più convenienti. Questa preferenza per la continuità riflette la funzione rassicurante dello *status quo*, che riduce l'incertezza percepita ma al tempo stesso limita la propensione al cambiamento e all'innovazione.

Dopo aver osservato come lo *status quo bias* porti i decisori a privilegiare la stabilità rispetto al cambiamento, un'ulteriore distorsione cognitiva che emerge con frequenza nei processi decisionali è l'*availability heuristic*. Questa euristica si manifesta quando le persone stimano la probabilità o la rilevanza di un evento basandosi sulla facilità con cui riescono a richiamare alla memoria episodi simili. Mamede et al. (2010)²⁴, attraverso un esperimento condotto con medici specializzandi, hanno proposto una serie di casi clinici simulati, alcuni dei quali costruiti in modo da ricordare patologie già affrontate in precedenza. I risultati hanno mostrato che i partecipanti, di fronte a quadri clinici ambigui, tendevano a formulare diagnosi influenzate dal richiamo immediato di esperienze passate, anche quando queste non erano perfettamente aderenti alla situazione in esame. In modo analogo, Crowley et al. (2013)²⁵ hanno realizzato uno studio in ambito giuridico, sottoponendo professionisti del diritto a scenari investigativi nei quali alcune ipotesi di colpevolezza venivano formulate sin dalle prime fasi. È emerso che i soggetti tendevano a riprendere e rafforzare proprio quelle ipotesi iniziali che erano più facilmente richiamabili alla memoria, trascurando elementi di prova discordanti.

Dopo aver evidenziato come l'*heuristic of availability* condizioni il giudizio facendo leva sul ricordo di esperienze facilmente richiamabili alla memoria, un ulteriore meccanismo che influenza in modo significativo il processo decisionale è il *framing effect*. Questo *bias* emerge quando le persone compiono scelte differenti a seconda di come le informazioni

²³ Stanzani, L. M. L., & Nakao, S. H. (2024, October 30). Status quo bias in manager's accounting choices under a lack of specific regulation. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5006264>

²⁴ Mamede, S., van Gog, T., van den Berge, K., et al. (2010). Effect of availability bias and reflective reasoning on diagnostic accuracy among internal medicine residents. *JAMA*, 304(11), 1198–1203

²⁵ Crowley, R. S., et al. (2013). Automated detection of heuristics and biases among pathologists examining virtual slide cases. *Journal of Pathology Informatics*, 4, 33.

vengono presentate, pur a parità di contenuti sostanziali. Studi recenti hanno confermato il fenomeno anche in contesti professionali: Berthet (2022)²⁶, ad esempio, ha mostrato che i partecipanti tendevano a privilegiare l'opzione sicura quando le alternative venivano formulate in termini positivi, mentre diventavano più inclini al rischio quando la stessa situazione era proposta in termini negativi. Tuttavia, lo stesso studio ha osservato che l'introduzione di strumenti cognitivi come le mappe causali riduceva in modo significativo la forza del *framing effect*, segnalando la possibilità di attenuarne l'impatto.

Risultati simili sono emersi anche dallo studio di Hodgkinson e colleghi (1999)²⁷, che, sottoponendo a manager scenari decisionali, hanno mostrato quanto il modo in cui viene presentata una strategia aziendale possa influenzare in modo decisivo la scelta finale. Anche una meta-analisi di Levin, Schneider e Gaeth (1998)²⁸ ha confermato questa tendenza: il framing, ovvero la "cornice" con cui vengono presentate le informazioni, ha un impatto significativo sia sulle decisioni di consumo sia su quelle manageriali, provocando differenze prevedibili a seconda di come i dati vengono formulati. Nel complesso, questi studi confermano che il *framing effect* rappresenta una distorsione cognitiva rilevante non solo in contesti sperimentali generici, ma anche nelle scelte professionali e strategiche, dove il linguaggio e la cornice comunicativa assumono un ruolo determinante.

Se il *framing effect* mette in evidenza come la formulazione di un problema possa orientare in maniera decisiva le scelte dei decisori, un ulteriore meccanismo che si inserisce nelle dinamiche cognitive è rappresentato dall'*optimism bias*.

Questo *bias* si manifesta quando tendiamo a credere che il futuro andrà meglio di quanto indichino i dati o le nostre esperienze. Sharot (2011)²⁹, con vari esperimenti, ha dimostrato che spesso sottovalutiamo la probabilità di eventi negativi e sovrastimiamo

²⁶ Berthet, V. (2022). The impact of cognitive biases on professionals' decision-making: A review of four occupational areas. *Frontiers in Psychology*, 12, 802439.

²⁷ Hodgkinson, G. P., Bown, N. J., Maule, A. J., Glaister, K. W., & Pearman, A. D. (1999). Breaking the frame: An analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty. *Strategic Management Journal*, 20(10), 977–985.

²⁸ Levin, I. P., Schneider, S. L., & Gaeth, G. J. (1998). *All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(2), 149–188.

²⁹ Sharot, T. (2011). The optimism bias. *Current Biology*, 21(23), R941–R945.

quella di esiti positivi, mantenendo aspettative più ottimistiche della realtà. Anche all'interno delle organizzazioni si ritrova questa tendenza: ad esempio, Weinstein (1980)³⁰ ha mostrato che le persone percepiscono per sé meno rischi rispetto agli altri, anche in situazioni incerte o potenzialmente sfavorevoli.

In ambito manageriale, questo *bias* si traduce nella convinzione che i progetti futuri avranno meno difficoltà rispetto a quelli già affrontati, portando spesso a una sottostima di costi, tempi e ostacoli. Così come il *framing effect* sottolinea il peso della cornice comunicativa, l'*optimism bias* mostra come la percezione soggettiva del futuro condizioni le decisioni, inducendo i decisori a privilegiare scenari favorevoli anche in assenza di solide basi empiriche.

Un ulteriore *bias* che si riscontra è l'*optimism bias*, ossia la tendenza a sottovalutare rischi e difficoltà future confidando in un esito più favorevole di quanto i dati o le esperienze passate suggerirebbero. In un'indagine riportata in letteratura³¹, condotta su un campione di manager e leader organizzativi, è emerso un punteggio medio di ottimismo pari a 4,36 su 7, segnalando la presenza di una fiducia superiore al livello neutrale. Questo atteggiamento si traduceva, ad esempio, in una minore propensione a coinvolgere consulenti esterni nei processi di cambiamento, in quanto i decisori confidavano maggiormente nelle risorse interne. Tale evidenza dimostra come l'*optimism bias* possa incidere sulle scelte strategiche, inducendo i manager a sottovalutare possibili ostacoli e ad adottare valutazioni eccessivamente rosee, con potenziali conseguenze sulla sostenibilità delle decisioni.

L'*anchoring bias* incide soprattutto nelle fasi iniziali del processo decisionale, quando i manager sono chiamati a formulare stime o valutazioni. Esso si manifesta nella tendenza a rimanere ancorati alla prima informazione disponibile, che finisce per orientare in modo sproporzionato i giudizi successivi, anche in presenza di dati più aggiornati e affidabili. Nel contesto manageriale, Wong³² (2024) ha condotto una doppia indagine sperimentale

³⁰ Weinstein, N. D. (1989). Optimistic biases about personal risks. *Science*, 246(4935), 1232–1233.

³¹ Alessandri, G., Borgogni, L., & Latham, G. P. (2015). The Strategic Heart of Performance: Optimism Bias and Managerial Decision-Making. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 647–661

³² Wong, R. S. (2024). The power of past performance in multidimensional supplier evaluation and supplier selection: Debiasing anchoring bias and its knock-on effects.

online su circa 500 professionisti incaricati di valutare le performance dei fornitori. Attraverso la manipolazione di un anchor iniziale, presentato come indicatore di prestazioni elevate o ridotte, è emerso che i giudizi complessivi dei manager tendevano a conformarsi al valore iniziale proposto, anche quando le informazioni disponibili avrebbero giustificato valutazioni differenti. Lo studio ha inoltre evidenziato che l'utilizzo di tecniche di *debiasing*, come il *consider the opposite*, può ridurre in maniera significativa l'influenza dell'ancora, favorendo un approccio più critico e bilanciato. Questo esempio conferma come l'*anchoring bias* non sia un fenomeno astratto, ma un meccanismo cognitivo capace di condizionare direttamente le scelte strategiche e operative dei manager.

Un ulteriore meccanismo che si riscontra con frequenza nei processi decisionali è l'avversione alle perdite (*loss aversion*), ossia la tendenza a considerare le perdite come psicologicamente più significative rispetto a guadagni di pari entità. Questo comportamento, già dimostrato da Kahneman e Tversky con la Prospect Theory, ha trovato applicazione concreta anche nei contesti manageriali, dove assume un ruolo particolarmente rilevante nelle scelte strategiche e finanziarie. Camilli et al. (2024)³³, attraverso una *systematic literature review* di 65 articoli, hanno evidenziato che la *loss aversion* si manifesta nei manager in forme specifiche: ad esempio, molti dirigenti mostrano riluttanza a intraprendere progetti di responsabilità sociale d'impresa o di innovazione quando questi comportano costi immediati, anche se i benefici prospettici risultano superiori. Nelle loro analisi, emerge inoltre come la paura di una perdita certa spinga i manager a privilegiare strategie di breve termine e a conservare prassi consolidate, a discapito della possibilità di generare vantaggi competitivi futuri. Questa inerzia strategica conferma che la percezione della perdita non solo pesa più del potenziale guadagno, ma diventa un ostacolo concreto all'adattamento organizzativo. Un ulteriore contributo proviene dallo studio empirico di Kim (2022)³⁴, condotto su un ampio campione di PMI. L'autore ha osservato che i manager con maggiore avversione

³³ Camilli, M., De Angelis, M., & Vastola, V. (2024). Loss aversion and managerial decision-making: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 14(2), 227.

³⁴ Kim, H. (2022). Managerial loss aversion and financing choices: Evidence from small and medium-sized enterprises. *Journal of Corporate Finance*, 72, 102149.

alle perdite tendevano a evitare forme di finanziamento percepite come più rischiose, come il debito estero, e a ridurre l'utilizzo di debiti complessivi, preferendo strategie conservative anche a costo di rinunciare a opportunità di crescita. In questo caso, la *loss aversion* non si limita a condizionare le scelte individuali, ma incide direttamente sulla struttura finanziaria e sulla capacità dell'impresa di espandersi, mostrando come una percezione distorta del rischio possa tradursi in conseguenze economiche concrete. Questi risultati dimostrano che la *loss aversion* non è soltanto un fenomeno astratto, ma un meccanismo che si riflette nelle decisioni manageriali quotidiane, condizionando la propensione a innovare, a ristrutturare e a reperire risorse. Essa rappresenta quindi un ostacolo significativo alla capacità delle imprese di cogliere opportunità strategiche, poiché i manager tendono a sopravvalutare i costi immediati e a sottovalutare i benefici futuri, confermando quanto le dinamiche cognitive possano incidere sulla qualità e sulla sostenibilità delle scelte aziendali.

In stretta connessione con l'avversione alle perdite si colloca il fenomeno *dell'escalation of commitment*, che descrive la tendenza a proseguire in decisioni o progetti già avviati anche quando emergono evidenti segnali di insostenibilità. Già Staw (1976)³⁵ aveva dimostrato sperimentalmente questa dinamica: in un contesto simulato di investimenti, i partecipanti continuavano a finanziare progetti fallimentari pur di non “sprecare” le somme già versate, mostrando come i costi irrecuperabili influenzino in modo decisivo le scelte successive. Evidenze più recenti hanno confermato la presenza del fenomeno anche in contesti manageriali complessi. Ad esempio, Chulkov e Desai (2009)³⁶, attraverso una meta-analisi su progetti IT e sistemi informativi, hanno rilevato che fino al 40% delle iniziative presentava segni di *escalation*, con ingenti sforamenti di budget e tempi di realizzazione. In questi casi i manager tendevano a giustificare la prosecuzione dei progetti fallimentari con gli investimenti già effettuati, anziché riallocare le risorse verso alternative più promettenti. Questi risultati mettono in luce come *l'escalation of commitment* rappresenti una criticità ricorrente nelle decisioni strategiche, poiché la difficoltà ad accettare una perdita può trasformarsi in un meccanismo di auto-

³⁵ Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27–44.

³⁶ Chulkov, D. V., & Desai, M. S. (2009). Escalation of commitment in information technology projects: A meta-analysis. *Information Management & Computer Security*, 17(1), 60–76.

giustificazione che compromette la capacità di innovare e di allocare le risorse in modo efficiente.

Prima di approfondire le principali distorsioni cognitive emerse dall'analisi della letteratura, è utile richiamare alcuni elementi che ne contestualizzano l'impatto nei processi decisionali. Il paragrafo successivo sarà quindi dedicato alla figura del manager, considerato attore centrale nelle scelte organizzative, con particolare attenzione al settore della consulenza. In questa prospettiva verrà inoltre esaminata la nozione di impresa come sistema organizzativo e decisionale, evidenziando il significato e il ruolo che il *decision making* assume nei moderni contesti aziendali, caratterizzati da elevata complessità, incertezza e continua pressione al cambiamento.

2.2 Evoluzione del ruolo decisionale e funzioni del manager moderno

Anche in tempi remoti, molto prima dell'affermazione delle moderne imprese e dell'uso diffuso del termine "manager", è possibile rintracciare nelle strutture sociali, economiche e politiche la presenza di figure che svolgevano ruoli assimilabili a quelli che oggi riconduciamo al management. Nell'antichità³⁷, per esempio, nei contesti militari, nei grandi cantieri architettonici o nelle organizzazioni agricole e artigianali, vi era sempre qualcuno incaricato di coordinare risorse, gestire persone e prendere decisioni operative. Queste figure, pur non essendo formalmente definite come "manager", svolgevano funzioni analoghe, assumendosi la responsabilità del buon esito delle attività e dell'efficienza dell'organizzazione. Questa osservazione suggerisce che, al di là delle evoluzioni terminologiche e strutturali, il bisogno di una figura capace di assumere il governo di persone e risorse in vista di un fine comune è un'esigenza costante nella storia delle collettività umane. La managerialità, intesa come competenza organizzativa e

³⁷ Management Culture and Practice in Ancient Civilizations of Sumerian, Egypt, and Greek(2023):

<https://www.iiardjournals.org/get/IJEBM/VOL.%209%20NO.%207%202023/Management%20Culture%20and%20Practice.pdf>

decisionale, è dunque una dimensione antica e imprescindibile della vita sociale, che ha trovato espressione via via più sistematica con l'evolversi del concetto stesso di impresa. Nel mondo aziendale di oggi, il manager ricopre un ruolo chiave e insostituibile³⁸: è il punto di collegamento tra le strategie della proprietà e il lavoro quotidiano delle persone che fanno parte dell'organizzazione. Il manager si occupa di gestire tutte le risorse — dalle persone ai soldi, dai materiali agli asset intangibili — e ha la responsabilità di farle lavorare insieme in modo efficiente, puntando agli obiettivi comuni.

Ma il ruolo del manager va ben oltre la semplice supervisione delle attività quotidiane. Deve anche definire le priorità strategiche e prendere decisioni spesso complesse, in grado di indirizzare l'organizzazione verso il successo.

Tale figura può essere presente a diversi livelli gerarchici, dalla direzione generale fino alla gestione intermedia di specifiche aree operative. Sebbene il grado di responsabilità e autonomia possa variare, ciò che accomuna tutti i manager è l'esercizio di una funzione decisionale, la capacità di risolvere problemi organizzativi e la responsabilità rispetto ai risultati conseguiti.

La funzione manageriale si articola attraverso quattro attività principali³⁹: pianificazione, organizzazione, direzione e controllo. Pianificare significa definire obiettivi, stabilire priorità e prevedere le risorse necessarie per raggiungere determinati traguardi. Organizzare implica la strutturazione delle risorse e dei processi aziendali in modo coerente con il piano strategico. Dirigere richiede la capacità di motivare e guidare i collaboratori, promuovendo un ambiente di lavoro efficace e orientato ai risultati. Infine, controllare significa monitorare l'andamento delle attività, misurare i risultati e, se necessario, correggere gli scostamenti tra quanto pianificato e quanto effettivamente realizzato.

Il manager svolge dunque una funzione altamente trasversale, in quanto agisce in un punto di convergenza tra strategia e operatività. La sua attività non si esaurisce nella sola gestione tecnica o amministrativa, ma si estende alla *leadership*, alla comunicazione organizzativa, alla gestione dei conflitti e alla promozione del cambiamento. Si pensi, ad esempio, a un manager che, in fase di ristrutturazione aziendale, debba non solo ridefinire i processi operativi, ma anche comunicare con chiarezza le nuove direttive al team, gestire

³⁸ What Does a Business Manager Do? Role & Responsibilities(2024): <https://und.edu/blog/what-does-a-business-manager-do.html>

³⁹ Megginson, Mosley, Pietri – Management concetti e applicazioni. Milano. Franco Angeli; op. cit.

eventuali resistenze interne e motivare i collaboratori affinché comprendano e supportino la trasformazione in atto. In un contesto economico caratterizzato da incertezza, innovazione continua e crescente competitività, la figura del manager si configura come uno snodo cruciale per il successo aziendale.

Proprio per la sua posizione strategica, il manager è chiamato a prendere decisioni in condizioni spesso lontane dall'ideale razionalità teorizzata nei modelli economici classici. Le sue scelte sono influenzate da vincoli informativi, pressioni temporali, fattori ambientali e dinamiche interpersonali. A tutto ciò si aggiunge la complessità dei mercati e delle strutture organizzative moderne, che richiede al manager una continua capacità di adattamento, apprendimento e innovazione. La rilevanza della figura manageriale non si misura solo in termini di risultati economici, ma anche nella capacità di costruire visione, senso e coesione all'interno dell'organizzazione. I manager sono spesso coloro che traducono gli obiettivi strategici in azioni concrete, mediano tra gli interessi dei diversi *stakeholder* e rappresentano il punto di riferimento per i team operativi.

In sintesi, il manager è molto più di un esecutore di compiti: è un decisore, un coordinatore, un comunicatore e, soprattutto, un punto di connessione tra la struttura e la strategia aziendale. Comprendere a fondo il suo ruolo significa cogliere una delle dimensioni essenziali del funzionamento delle organizzazioni moderne. Alla luce di quanto emerso, diventa centrale analizzare in che modo i manager affrontano i processi decisionali, con particolare attenzione al ruolo che le dinamiche cognitive ed emozionali assumono nell'influenzare le loro scelte operative e strategiche. Questo tema assume una rilevanza ancora maggiore se applicato al contesto delle società di consulenza, come KPMG, dove le figure manageriali (*assistant manager, manager, senior manager*) sono chiamate quotidianamente a prendere decisioni strategiche per conto di clienti esterni, operando spesso in condizioni di incertezza informativa, pressione temporale e elevata esposizione relazionale. In questo ambiente professionale, caratterizzato da ritmi serrati e sfide analitiche complesse, la tendenza a ricorrere a euristiche mentali e scorciatoie cognitive può risultare accentuata. Analizzare i *bias* cognitivi nel processo decisionale dei manager consulenziali significa quindi non solo approfondire un aspetto teorico della psicologia del giudizio, ma offrire anche una chiave di lettura critica e concreta per

migliorare l'efficacia delle scelte strategiche in un settore altamente competitivo e dinamico.

2.2.1 La struttura organizzativa dell'impresa e la sua applicazione nelle società di consulenza

L'impresa, nella sua accezione più ampia, può essere definita come un sistema economico e organizzativo orientato alla produzione e allo scambio di beni e servizi, finalizzato alla creazione di valore per una molteplicità di soggetti interni ed esterni. Oltre le definizioni legali o le classificazioni per settore, l'impresa è soprattutto un insieme organizzato di risorse, competenze e relazioni, unite da uno scopo comune. Anche se il termine "impresa" ha preso piede nella letteratura economica solo in tempi relativamente recenti, il concetto stesso di organizzazioni create per produrre e coordinare attività risale a tempi molto lontani. In fondo, l'idea di lavorare insieme per un obiettivo condiviso è antica quanto l'umanità. Già nelle civiltà antiche, si possono individuare forme primitive di impresa nei cantieri navali greci, nelle botteghe artigiane romane o nei grandi complessi agricoli e manifatturieri del Medioevo. In questi contesti, pur in assenza di una struttura formalizzata e codificata, si ritrovano alcuni tratti essenziali dell'agire imprenditoriale: la divisione dei compiti, la gestione delle risorse, la valutazione dei rischi e la pianificazione

delle attività. Con l'avvento della rivoluzione industriale e del capitalismo moderno, l'impresa si evolve da entità familiare o artigianale a forma complessa e strutturata, assumendo un ruolo centrale. Nel contesto attuale, l'impresa si configura come un'organizzazione in continua evoluzione, chiamata ad affrontare ambienti competitivi sempre più complessi, dinamici e incerti. Per gestire tale complessità, le aziende adottano strutture organizzative articolate, in grado di suddividere le responsabilità e coordinare le attività in funzione degli obiettivi strategici.

Un contributo teorico particolarmente utile per comprendere la logica interna delle organizzazioni è offerto dal modello delle cinque parti proposto da Henry Mintzberg.⁴⁰ Secondo questo schema, ogni impresa può essere scomposta in cinque componenti fondamentali: il vertice strategico, la linea intermedia, il nucleo operativo, la tecnostruttura e lo staff di supporto. Il modello consente di leggere con chiarezza la distribuzione del potere decisionale, l'articolazione delle responsabilità operative e il ruolo delle funzioni di supporto.

Nel caso delle società di consulenza, che si fondano in larga misura sul capitale intellettuale, questo schema si dimostra particolarmente efficace per descrivere l'organizzazione interna e il funzionamento dei diversi livelli gerarchici (Figura 2).

Chi occupa il vertice strategico in una società di consulenza?

Il vertice strategico di una società di consulenza è composto principalmente dai *Partner* e dagli *Associate Partner*, figure che incarnano la massima responsabilità direzionale e che rappresentano la società sia all'interno sia verso l'esterno. Questi professionisti definiscono gli orientamenti strategici dell'azienda, stabiliscono le priorità di sviluppo e

⁴⁰ Fonte: H. Mintzberg (1995), *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna.

presidiano i rapporti con i clienti più rilevanti, con particolare attenzione alla fidelizzazione e all'acquisizione di nuovi incarichi. Il ruolo del *partner* è fortemente imprenditoriale: oltre a garantire la qualità tecnica delle consulenze offerte, deve saper generare business, consolidare relazioni di lungo periodo e contribuire alla crescita della struttura. Diventare *partner* richiede un percorso di carriera lungo e selettivo: generalmente, vi accedono professionisti con almeno 15 anni di esperienza, dopo essere passati attraverso i livelli di manager e senior manager. La promozione avviene non solo sulla base delle competenze tecniche, ma soprattutto considerando la capacità di leadership, la gestione delle risorse, l'influenza sui risultati economici e la reputazione interna ed esterna.

Chi compone la linea intermedia e qual è il suo ruolo operativo?

La linea intermedia include i ruoli di *Senior Manager*, *Manager* e *Assistant Manager*, che operano come anello di congiunzione tra il vertice strategico e il nucleo operativo. Queste figure sono responsabili della supervisione dei progetti, della pianificazione delle attività e della gestione dei team di consulenti. Il *Senior Manager*, figura apicale della linea intermedia, assume un forte ruolo di coordinamento, si occupa della relazione con i clienti, gestisce team trasversali su progetti complessi e partecipa attivamente allo sviluppo commerciale. I *Manager* supervisionano operativamente i progetti, distribuiscono i carichi di lavoro, verificano la qualità delle analisi e rappresentano un punto di riferimento tecnico per i colleghi più junior. Gli *Assistant Manager* sono figure in transizione verso la *leadership*, spesso incaricati di supportare il manager nel controllo dell'avanzamento progettuale e nell'interfaccia con il cliente. La progressione da *assistant* a *senior manager* richiede una combinazione di risultati dimostrabili, capacità di *problem solving*, attitudine alla gestione delle persone e consolidata esperienza progettuale.

Chi lavora nel nucleo operativo e cosa fa concretamente?

Il nucleo operativo delle società di consulenza è composto principalmente da *Analyst*, *Consultant* e *Senior Consultant*, figure che lavorano direttamente sui progetti e ne

costituiscono la componente esecutiva. A questi livelli si concentrano le attività di analisi, raccolta ed elaborazione dati, predisposizione di presentazioni e formulazione delle prime proposte operative per il cliente. L'ingresso nel mondo della consulenza può avvenire attraverso diverse modalità: alcuni tramite stage, altre vengono assunte direttamente come *Analyst* o come *Consultant* di primo livello. Quest'ultima posizione può essere assegnata anche a profili junior, sulla base del percorso accademico, delle capacità analitiche e delle soft skills dimostrate in fase di selezione. Il ruolo di *Consultant* implica una maggiore autonomia nello svolgimento delle attività progettuali e una partecipazione più diretta nel rapporto con il cliente, mentre il *Senior Consultant* ha una responsabilità più ampia, coordinando *task* complessi e supportando i manager nella gestione del team e delle scadenze. Queste figure rappresentano il motore operativo delle società di consulenza, e la qualità del loro lavoro costituisce un elemento chiave per il successo e la credibilità delle soluzioni proposte.

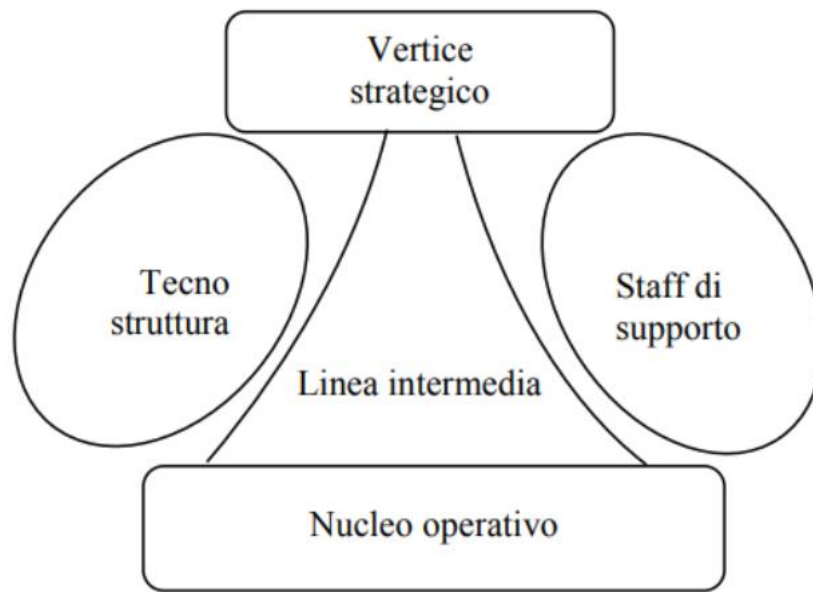
Chi compone la tecnostruttura in una società di consulenza?

La tecnostruttura è costituita da quelle figure professionali che, pur non essendo direttamente coinvolte nell'esecuzione operativa dei progetti per i clienti, svolgono una funzione strategica di supporto e regolazione. Il loro compito principale è quello di definire, aggiornare e diffondere metodologie, procedure e strumenti che guidano il lavoro delle unità operative. Nel contesto di KPMG, questa componente include esperti in controllo di gestione, analisi dei dati, gestione del rischio, metodologie di audit e altri ambiti tecnici. Spesso operano in modo trasversale rispetto alle diverse *business unit*, contribuendo a garantire l'uniformità degli standard interni e l'affidabilità dei processi. Anche se la loro attività può risultare meno visibile rispetto a quella dei consulenti sul campo, il ruolo della tecnostruttura è fondamentale per assicurare la qualità complessiva delle prestazioni aziendali, favorire l'efficienza operativa e rendere scalabili i servizi offerti ai clienti.

Qual è il ruolo dello staff di supporto all'interno dell'organizzazione?

Infine, lo staff di supporto comprende tutte le funzioni aziendali che forniscono servizi interni per il funzionamento efficiente dell'organizzazione. Lo staff di supporto comprende tutte quelle funzioni che, pur non essendo direttamente coinvolte nelle attività operative o decisionali strategiche, forniscono un contributo indispensabile al buon funzionamento dell'organizzazione. In KPMG, ne fanno parte, ad esempio, le risorse umane, l'area formazione e sviluppo, la comunicazione interna, e il supporto informatico. Queste strutture garantiscono il coordinamento amministrativo, la gestione del personale, la diffusione della cultura aziendale e il presidio delle attività trasversali necessarie alla continuità operativa e alla coerenza organizzativa. Queste strutture non sono direttamente coinvolte nei progetti di consulenza, ma svolgono attività strategiche per il benessere organizzativo, la compliance normativa e la gestione dei processi interni. In particolare, l'area HR ricopre un ruolo centrale nella selezione dei talenti, nella definizione dei percorsi di crescita e nella valutazione delle *performance*, agendo come leva di sviluppo per l'intera struttura.

Figura 2 — Le cinque parti di un'organizzazione



Fonte : H. Mintzberg (1995), *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, il Mulino, Bologna

Nel complesso, il modello delle cinque parti di Mintzberg si rivela uno strumento teorico efficace per comprendere la struttura interna delle società di consulenza, evidenziandone l'organizzazione gerarchica, la distribuzione delle responsabilità e il ruolo funzionale delle diverse componenti. Tale schema consente non solo di analizzare la configurazione formale dell'impresa, ma anche di interpretare le dinamiche operative e decisionali che ne regolano il funzionamento quotidiano. Proprio all'interno di questa articolata struttura, i processi decisionali assumono un ruolo centrale, influenzando in maniera significativa la performance organizzativa e la capacità di adattamento strategico. Per comprendere come tali processi si sviluppino concretamente, è necessario analizzare in dettaglio le fasi che li compongono e i meccanismi attraverso cui manager e team giungono alla scelta tra alternative possibili. Prima di entrare nel merito del processo decisionale, è utile soffermarsi sulla descrizione dei due settori che costituiscono l'oggetto della ricerca empirica, ossia l'*Healthcare* e i *Financial Services*. Una panoramica iniziale consente

infatti di chiarire le principali caratteristiche di questi ambiti e di comprendere meglio il contesto entro il quale i manager prendono decisioni.

La scelta di focalizzarsi su tali settori non è casuale, ma riflette un legame diretto con l'esperienza maturata durante il mio percorso di stage, che mi ha permesso di lavorare concretamente sia su progetti nell'ambito sanitario sia in quello dei servizi finanziari, fornendo così una prospettiva privilegiata per l'analisi.

2.3 Settore HealthCare

Il settore *Healthcare* rappresenta per le società di consulenza una delle aree più complesse e strategiche di intervento, poiché richiede una costante capacità di coniugare competenze gestionali e organizzative con una profonda conoscenza delle dinamiche sanitarie. KPMG, in particolare, opera a stretto contatto con diversi attori del sistema: dalle aziende sanitarie locali (ASL) alle aziende ospedaliere, dalle regioni che esercitano funzioni di programmazione e controllo, fino al Ministero della Salute e agli enti regolatori. L'attività consulenziale si estende anche a fondazioni ospedaliere, istituti di ricerca, case di cura private e imprese farmaceutiche, con cui si instaurano relazioni di supporto finalizzate a garantire maggiore efficienza dei processi, sostenibilità economico-finanziaria e qualità dei servizi erogati ai pazienti.

Nel concreto, i progetti di consulenza possono assumere forme diverse. Da un lato, vi è il supporto nella revisione e digitalizzazione dei processi clinico-amministrativi, come la gestione dei percorsi diagnostico-terapeutici (PDTA), la tracciabilità dei dati clinici e l'adozione di sistemi informativi integrati che permettono una migliore pianificazione delle risorse. Dall'altro, si riscontrano attività di controllo di gestione e reporting, fondamentali per monitorare costi e performance e per garantire l'allineamento con gli obiettivi regionali e nazionali. Un'ulteriore area di intervento è rappresentata dalla definizione di modelli organizzativi innovativi, ad esempio per la gestione della cronicità o per il potenziamento dell'assistenza territoriale, che implicano una riorganizzazione dei flussi di lavoro e un miglior impiego delle risorse professionali.

I consulenti KPMG si interfacciano con una pluralità di figure professionali: direttori generali e amministrativi delle aziende sanitarie, responsabili dei dipartimenti clinici,

dirigenti di strutture complesse, responsabili IT e uffici tecnici. Le interazioni non si limitano a un piano formale, ma si traducono in un lavoro quotidiano di affiancamento e di traduzione delle esigenze cliniche in soluzioni gestionali concrete. Ad esempio, in un progetto volto a ottimizzare i tempi di accesso ai servizi diagnostici, il consulente non si limita a proporre strumenti di monitoraggio, ma lavora insieme ai responsabili di reparto per riprogettare i flussi operativi, individuando le criticità e traducendole in indicatori misurabili e azioni di miglioramento.

Il contributo della consulenza in *Healthcare* si configura quindi come un processo continuo di mediazione tra esigenze clinico-assistenziali, vincoli normativi e obiettivi economico-finanziari. Ciò implica che i progetti non abbiano un impatto solo gestionale, ma anche strategico, in quanto favoriscono la costruzione di sistemi sanitari più resilienti, digitalizzati e capaci di rispondere ai cambiamenti demografici ed epidemiologici. In questo senso, il ruolo di KPMG non si limita alla risoluzione di inefficienze contingenti, ma si estende alla progettazione di soluzioni di lungo periodo, che contribuiscono a modellare l'evoluzione stessa del settore sanitario.

2.3.1 Settore Financial

Il settore dei *Financial Services* costituisce per le società di consulenza uno degli ambiti più rilevanti e strategici, caratterizzato da un elevato grado di complessità normativa, competitiva e tecnologica. KPMG opera a stretto contatto con banche commerciali e di investimento, società di gestione del risparmio, compagnie assicurative, fondi di private equity, fintech e autorità di vigilanza nazionali ed europee, supportando questi attori nell'affrontare sfide legate alla regolamentazione, all'innovazione digitale e alla gestione dei rischi. L'intervento consulenziale si concentra tanto sul miglioramento delle performance finanziarie quanto sulla conformità alle normative, un aspetto cruciale in un contesto soggetto a continui aggiornamenti normativi e direttive sovranazionali come quelle emanate dalla Banca Centrale Europea o dall'*EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority)*.

Nel concreto, i progetti di consulenza coprono una vasta gamma di attività. Da un lato, vi è il supporto alla trasformazione digitale dei modelli di business bancari e assicurativi, con l'adozione di piattaforme di open banking, strumenti di intelligenza artificiale per la gestione dei dati dei clienti e soluzioni di automazione dei processi (RPA). Dall'altro, grande attenzione viene dedicata ai sistemi di risk management e compliance, dove i consulenti KPMG aiutano le organizzazioni a monitorare rischi di credito, di mercato, operativi e reputazionali, sviluppando modelli predittivi e sistemi di controllo interni. Un ulteriore ambito di rilievo riguarda l'implementazione dei criteri *ESG (Environmental, Social and Governance)*, che stanno trasformando radicalmente l'approccio degli istituti finanziari alla gestione degli investimenti, richiedendo strumenti di rendicontazione avanzata e metodologie di valutazione sostenibile.

I consulenti KPMG si interfacciano con figure di alto livello, come i *Chief Financial Officer*, i *Chief Risk Officer*, i responsabili delle funzioni di compliance, i dirigenti delle linee di business e i team dedicati all'innovazione. Queste interazioni si sviluppano in maniera operativa e continuativa: ad esempio, in un progetto di adeguamento a nuove direttive europee sulla gestione del rischio, il consulente non si limita a predisporre la documentazione normativa, ma lavora insieme alle funzioni interne per progettare processi di monitoraggio e reporting integrati, capaci di garantire trasparenza ed efficienza.

Il contributo della consulenza nei *Financial Services* va oltre il semplice adempimento regolatorio, poiché mira a sostenere una trasformazione strategica del settore, rendendolo più resiliente e competitivo in un contesto globale in rapido mutamento. In questo senso, l'azione di KPMG si configura come un fattore abilitante per l'innovazione, la sostenibilità e la creazione di valore a lungo termine. Il ruolo del consulente diventa quindi quello di accompagnare istituzioni finanziarie e assicurative non solo nell'affrontare vincoli normativi e pressioni di mercato, ma anche nel cogliere opportunità legate alla digitalizzazione, alla finanza sostenibile e all'internazionalizzazione.

Dopo aver analizzato i due settori oggetto della ricerca, *l'Healthcare e il Financial services*, e averne messo in evidenza le specificità e le modalità di interazione con la consulenza, è possibile ora spostare l'attenzione verso il cuore del presente lavoro: il processo decisionale. La comprensione delle dinamiche che caratterizzano tali settori

consente infatti di contestualizzare meglio il ruolo delle decisioni strategiche e operative all'interno di realtà complesse come quelle in cui opera KPMG.

Il paragrafo seguente si concentrerà pertanto sulla descrizione della struttura del processo decisionale, con particolare attenzione alle sue implicazioni nei contesti organizzativi complessi, quali le società di consulenza. L'obiettivo sarà quello di mettere in luce come le decisioni non rappresentino mai un atto isolato, ma si configurino come il risultato di interazioni tra vincoli ambientali, pressioni organizzative, fattori cognitivi e relazionali. Analizzare queste dinamiche consente di comprendere in che modo i *bias* cognitivi possano insinuarsi nei meccanismi decisionali, influenzando tanto le scelte di carattere strategico quanto quelle operative, e di evidenziare l'importanza di strumenti e approcci capaci di mitigarne gli effetti.

2.4 La struttura del processo decisionale

Nel contesto aziendale contemporaneo, il processo decisionale rappresenta una delle attività più critiche per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'organizzazione. Le decisioni non emergono in modo spontaneo o disorganico, ma si articolano in passaggi successivi che accompagnano il decisore dall'individuazione del problema fino alla valutazione dei risultati⁴¹. In questo contesto, la struttura con cui viene gestito il processo decisionale è fondamentale. Aiuta infatti a contenere l'incertezza, coordinare al meglio le risorse e alimentare una mentalità strategica, orientata all'azione.

La letteratura manageriale suggerisce che il processo decisionale si compone di alcune fasi ricorrenti che, anche se possono adattarsi al contesto, garantiscono un approccio coerente e riducono gli errori sistematici. Questo metodo pratico e operativo si rivela

⁴¹ Systems Engineering Body of Knowledge (SEBoK). (2022). Decision Management.

particolarmente utile per ragionare in modo strategico, soprattutto in ambienti complessi come quelli delle società di consulenza.

Sulla base dei contributi di autori come Simon (1960) e Mintzberg et al. (1976), che hanno proposto modelli strutturati del processo decisionale, è possibile delineare una sequenza di fasi ricorrenti che guidano il decisore nella costruzione di una scelta efficace. In particolare, la ricerca ha evidenziato come una delle condizioni fondamentali per la qualità del processo sia la sua suddivisione in fasi distinte, ognuna delle quali svolge una funzione specifica nell'orientare il decisore verso l'alternativa più appropriata. La prima di queste fasi⁴², considerata fondamentale per l'intero percorso decisionale, consiste nell'identificare con chiarezza la decisione che deve essere presa. In questa fase iniziale è essenziale comprendere quale sia il problema da affrontare, quali obiettivi si vogliano raggiungere e secondo quali criteri si misurerà il successo dell'azione intrapresa. Una definizione precisa della questione consente infatti di delimitare il campo di analisi e di porre le basi per tutte le valutazioni successive. Per chiarire l'importanza di questo passaggio, si può pensare al caso di un manager in una società di consulenza che debba decidere se assegnare un team senior a un progetto particolarmente delicato per un cliente strategico. Il problema riguarda la gestione ottimale delle risorse tra incarichi simultanei, mentre l'obiettivo è garantire un servizio di alta qualità, senza compromettere la sostenibilità economica del progetto. I criteri di valutazione, in questo contesto, potrebbero includere il rispetto delle tempistiche, la soddisfazione del cliente e il margine di profitto.

La definizione accurata del problema rappresenta una fase cruciale per la riuscita dell'intero processo decisionale. Senza una chiara comprensione dell'oggetto della decisione, delle finalità da perseguire e dei criteri di valutazione, il percorso rischia di fondarsi su presupposti vaghi o mal strutturati, compromettendo la qualità delle scelte successive. Una volta delineata la questione centrale, il passo successivo consiste nella raccolta sistematica delle informazioni rilevanti. Un processo decisionale solido richiede infatti dati attendibili e ben contestualizzati, ottenuti sia da fonti interne all'organizzazione sia da contesti esterni. L'analisi di casi precedenti, il confronto con

⁴²Asana (2025): <https://asana.com/it/resources/decision-making-process>

esperienze analoghe e l'integrazione di ricerche di mercato o consulenze specialistiche costituiscono strumenti fondamentali per ampliare la base informativa su cui si costruirà la valutazione. In contesti complessi come le società di consulenza, dove le decisioni devono essere prese in tempi rapidi e con elevato grado di responsabilità, questa fase di raccolta dati rappresenta un momento critico per ridurre l'incertezza e costruire scenari plausibili.

Non si tratta soltanto di accumulare informazioni, ma di selezionare e interpretare i dati più rilevanti rispetto al problema specifico. La capacità di distinguere ciò che è utile da ciò che è irrilevante o fuorviante costituisce una competenza cruciale per il decisore, soprattutto quando le fonti informative sono numerose e potenzialmente contraddittorie. In ambiti ad alta pressione operativa, come i team di project management o strategia nelle grandi società di consulenza, l'abilità di raccogliere rapidamente *insight* affidabili e di trasformarli in elementi utili per la valutazione rappresenta un fattore determinante di successo. Inoltre, una raccolta dati ben strutturata consente anche di coinvolgere più efficacemente i diversi attori organizzativi, generando un senso di condivisione e legittimazione che rafforza la qualità percepita della decisione finale. La fase successiva è dedicata all'individuazione delle possibili alternative. Raramente esiste una sola risposta a un problema: è dunque necessario esplorare più opzioni, tenendo conto della pluralità di esigenze che possono emergere da parte degli *stakeholder* coinvolti. Un approccio riduttivo rischia di trascurare soluzioni innovative o più adatte a specifici sottogruppi organizzativi. In questa prospettiva, incoraggiare il confronto tra visioni differenti e stimolare il pensiero divergente può aumentare la qualità delle opzioni individuate.

Come si può essere certi di aver scelto la via migliore se non si sono considerate tutte le strade percorribili? Prendere in esame un ampio ventaglio di alternative non significa rallentare il processo, ma potenziare la capacità di risposta strategica.⁴³ Si pensi, ad esempio, a un team di consulenza che debba proporre una nuova strategia di ingresso in un mercato estero per conto di un cliente: oltre all'opzione più immediata, come una partnership con un attore locale, potrebbero essere esplorate soluzioni ibride, come joint venture temporanee o test pilota regionali. Valutare queste diverse ipotesi sin dalle prime

⁴³Strategic Decision Making: Definition, Impact, Practical Examples:
https://www.spiderstrategies.com/blog/strategic-decision-making/?utm_source

fasi permette di mantenere aperti più scenari, evitando scelte premature o poco lungimiranti.

Una volta raccolto un ventaglio di alternative, occorre valutarle in modo sistematico. Gli strumenti di supporto alla valutazione sono molteplici: dall'elenco dei pro e contro, all'analisi SWOT, fino all'uso di matrici decisionali che permettono di pesare i criteri in base alla loro rilevanza. Questa fase richiede un elevato livello di analiticità e trasparenza, poiché le scelte operate influenzeranno direttamente gli esiti dell'intero processo. Il quinto momento corrisponde alla scelta dell'alternativa ritenuta più opportuna. La decisione finale dovrebbe riflettere una sintesi equilibrata tra i dati raccolti, le valutazioni effettuate e le implicazioni per ciascun soggetto coinvolto. In alcuni casi, l'opzione migliore può consistere in una combinazione creativa di più alternative anziché in una selezione rigida. Una mentalità flessibile e orientata all'innovazione può rivelarsi essenziale per evitare compromessi inefficaci e per generare valore aggiunto. Si pensi, ad esempio, a un team di consulenti incaricato di ridisegnare il modello operativo di una media impresa. Dopo aver valutato diverse soluzioni, come l'outsourcing completo di alcuni servizi o l'internalizzazione totale, il gruppo potrebbe optare per una soluzione ibrida: esternalizzare solo le attività a basso valore aggiunto e parallelamente rafforzare internamente le funzioni core. strategia che integra le necessità operative, i limiti di budget e le competenze disponibili in azienda. Una volta presa la decisione, serve passare all'azione concreta: bisogna pianificare cosa fare, fissare le scadenze e chiarire chi fa cosa. In ambienti dinamici come i team di consulenza, è fondamentale che tutti siano ben informati sulle attività da svolgere e sulle tempistiche, così da garantire coerenza nell'esecuzione e continuità nel controllo dei risultati.

Infine, c'è una fase spesso sottovalutata ma molto importante: la valutazione dell'impatto delle scelte fatte. Una riflessione retrospettiva consente di comprendere se la decisione ha effettivamente risolto il problema iniziale, quali benefici o criticità ha generato, e in che misura ha soddisfatto i criteri di successo stabiliti all'inizio del processo. Questa analisi consente non solo di misurare l'efficacia dell'azione intrapresa, ma anche di raccogliere insegnamenti utili per affrontare future scelte in modo più consapevole. Qualora la decisione non abbia prodotto i risultati attesi, può essere opportuno adottare approcci iterativi e adattivi, capaci di correggere il percorso senza compromettere gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

2.5 Decisioni all'interno dell'organizzazione

Quando si passa dal livello individuale al contesto organizzativo e aziendale, il processo decisionale diventa ancor più complesso, poiché entrano in gioco dinamiche collettive, vincoli istituzionali e obiettivi multipli. Gli studiosi del comportamento organizzativo hanno da tempo adattato i modelli decisionali ai contesti manageriali, riconoscendo che l'impresa non decide come un singolo attore unitario perfettamente razionale. Già la Scuola di Carnegie (Simon, March, Cyert) negli anni '50-'60 incorporò la razionalità limitata nella teoria dell'organizzazione: Simon, nel suo *Administrative Behavior* (1947), insieme a March e Cyert (1963)⁴⁴, mostrò che nelle aziende le decisioni avvengono tramite procedure semplificate, regole e routine, piuttosto che tramite calcoli ottimali onnicomprensivi. I manager operano sotto pressione di tempo, con informazioni imperfette e capacità analitiche limitate, perciò "soddisfano" più che ottimizzare: fissano livelli accettabili di performance e selezionano la prima alternativa che li raggiunge, secondo il principio del *satisficing* di Simon. In un contesto come quello della consulenza manageriale, le decisioni operative e progettuali non possono sempre derivare da analisi esaustive o da calcoli ottimali. Spesso, per motivi di efficienza, rapidità e sostenibilità, i team consulenziali adottano criteri di tipo soddisfacente. Ad esempio, può accadere che, ricevuta una richiesta da parte di un cliente, il team valuti rapidamente la coerenza dell'incarico rispetto alla disponibilità delle risorse, alla marginalità prevista e all'allineamento strategico con le competenze della practice. Se tali parametri minimi risultano soddisfatti, il progetto viene approvato e avviato, senza necessariamente esplorare altre opportunità alternative. Questo approccio consente di contenere i costi decisionali e di impiegare in modo efficace il capitale umano e cognitivo disponibile, privilegiando soluzioni adeguate piuttosto che inseguire sempre l'opzione teoricamente ottimale. La razionalità, insomma, diventa procedurale e contestuale: le imprese creano meccanismi di decisione (come comitati, approvazioni a

⁴⁴ Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. Macmillan.

più livelli, standard operativi) che semplificano il processo rendendolo affrontabile dagli esseri umani reali, pur introducendo talora inerzie e sub-ottimalità. Oltre ai limiti cognitivi, nelle organizzazioni intervengono le dinamiche sociali e politiche proprie dei processi decisionali collettivi. Le decisioni strategiche di maggiore impatto all'interno di una società di consulenza non sono quasi mai attribuibili a una singola figura. Al contrario, esse maturano attraverso confronti tra diverse posizioni professionali, che spaziano dai livelli più operativi a quelli apicali. Ogni figura coinvolta porta con sé esperienze, interessi professionali e priorità operative differenti, contribuendo a un processo di valutazione che non può essere ridotto a un'unica visione o preferenza. In questo contesto, i modelli classici di massimizzazione individuale cedono il passo a modelli negoziali e politici. Come sottolinea Jeffrey Pfeffer (1981)⁴⁵, le decisioni nelle imprese spesso emergono da un processo politico di costruzione del consenso, confronto di potere e compromesso tra parti con obiettivi diversi. In queste dinamiche organizzative, i modelli classici di scelta razionale individuale risultano inadeguati. Al loro posto prevalgono logiche negoziali, dove le decisioni emergono da un confronto tra prospettive interne, in un ambiente in cui alleanze, equilibri di influenza e visibilità strategica giocano un ruolo rilevante quanto l'analisi tecnica. Il consenso non è dato, ma costruito attraverso la mediazione di priorità e la gestione di interessi non sempre convergenti. Ad esempio, l'approvazione di un nuovo progetto può dipendere non solo dai suoi meriti economici attesi, ma anche dal supporto politico interno di cui gode il suo sponsor, dalle coalizioni favorevoli o contrarie tra settori dell'azienda e dalle percezioni soggettive del top management. Tali dinamiche possono condurre a esiti non perfettamente razionali: fenomeni noti come il *groupthink*, ovvero una ricerca del consenso che sopprime il dissenso critico, o l'*escalation of commitment*, che porta a insistere in un investimento fallimentare per motivi di orgoglio o reputazione, mostrano come il contesto di gruppo possa amplificare i *bias* anziché eliminarli. Quando la decisione coinvolge più livelli gerarchici o differenti unità di business, il processo assume una connotazione collettiva che riduce la possibilità di seguire un percorso decisionale univocamente razionale. Entrano in gioco elementi come le aspettative dei singoli professionisti, la distribuzione del potere informale e la cultura organizzativa, che influenzano profondamente la

⁴⁵ Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.

direzione finale assunta. In questi contesti, la qualità della decisione non dipende solo dalla solidità dei dati disponibili, ma anche dalla capacità del gruppo di costruire una direzione condivisa pur in presenza di visioni eterogenee.

In definitiva, quando le decisioni emergono da contesti collettivi, esse non sono soltanto il frutto di un calcolo razionale o di un'analisi dei dati, ma si configurano come esiti di interazioni complesse tra individui, interessi e percezioni. Questa dimensione relazionale e cognitiva rende i processi decisionali particolarmente vulnerabili a distorsioni sistematiche, che possono compromettere l'oggettività delle valutazioni e la coerenza delle scelte adottate. È proprio in questa prospettiva che si inserisce l'interesse per lo studio dei *bias* cognitivi, intesi come meccanismi impliciti che influenzano il giudizio e alterano la qualità delle decisioni. Il paragrafo che segue si propone di esplorare tali *bias*, con particolare attenzione al loro impatto nei contesti manageriali complessi.

2.6 Overconfidence Bias – La distorsione dell'eccessiva sicurezza

Il *bias* dell'*overconfidence*, o eccesso di fiducia, rappresenta una delle distorsioni cognitive più pervasive e documentate nella letteratura psicologica e comportamentale. Secondo Shefrin, l'eccesso di fiducia «riguarda il grado di comprensione delle proprie capacità e dei limiti delle proprie conoscenze» (Shefrin, 2007)⁴⁶. Con questo termine si fa riferimento alla tendenza degli individui a sovrastimare le proprie capacità, conoscenze o prestazioni rispetto alla realtà oggettiva. Tale tendenza può manifestarsi in diverse forme: ad esempio, l'eccesso di ottimismo incide prevalentemente sull'umore e sul comportamento, portando a sottovalutare rischi e ostacoli; l'eccesso di fiducia, invece, agisce a livello cognitivo, determinando una sovrastima del proprio giudizio e delle proprie decisioni. Infine, una delle declinazioni più note è rappresentata dall'*overplacement*, cioè la convinzione di essere superiori alla media, che induce a confronti sistematicamente distorti tra sé e gli altri. Chi è affetto da *overconfidence* ritiene, ad esempio, di essere più competente, preciso o

⁴⁶ Shefrin, H. (2007) Finanza Aziendale Comportamentale: Decisioni per Creare Valore. Apogeo.

abile rispetto alla media, anche in assenza di evidenze a supporto. Questo, a sua volta, porta a decisioni impulsive, in quanto le persone, che pensano di sapere più di quanto in realtà non sappiano, sono eccessivamente fiduciosi nelle proprie capacità. Pertanto, cercano meno aiuto e direzione nel prendere decisioni strategiche. Di per sé, l'eccesso di fiducia può essere generalmente considerato un tratto positivo, in quanto porta alla sopravvivenza sia a breve che a lungo termine. L'origine teorica del concetto è da ricondurre ai primi studi di psicologia cognitiva degli anni Settanta. In particolare, l'esperimento di Alpert e Raiffa (1982)⁴⁷ e i successivi lavori di Lichtenstein, Fischhoff e Phillips (1982)⁴⁸ misero in luce come le persone tendano ad attribuire eccessiva sicurezza ai propri giudizi probabilistici, indicando intervalli di confidenza troppo ristretti. Tuttavia, il *bias* venne poi ampiamente esplorato da studiosi come Nickerson (1998)⁴⁹, che lo collegò ai meccanismi di auto-conferma e selezione delle informazioni, e da Wason (1960)⁵⁰, noto per il suo esperimento sul “triangolo della conferma”, in cui i soggetti mostravano una spiccata tendenza a cercare prove a sostegno delle proprie ipotesi, ignorando quelle contrarie. Sebbene Wason si occupasse principalmente di *confirmation bias*, molti dei suoi risultati sono stati successivamente riletti anche in chiave di *overconfidence*, in quanto espressione della convinzione soggettiva di essere “nella ragione”.

Un importante contributo teorico alla ridefinizione del concetto è stato proposto da Don A. Moore e Paul J. Healy (2008)⁵¹, i quali hanno distinto tre forme di *overconfidence* che spesso vengono confuse nella letteratura. Secondo questi autori, l'*overconfidence* non è un fenomeno unitario, ma si articola in:

⁴⁷ Alpert, M., & Raiffa, H. (1982). A progress report on the training of probability assessors. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* (pp. 294–305)

⁴⁸ Lichtenstein, S., Fischhoff, B., & Phillips, L. D. (1982). Calibration of probabilities: The state of the art to 1980. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* (pp. 306–334)

⁴⁹ Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220.

⁵⁰ Wason, P. C. (1960). On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12(3), 129–140.

⁵¹ Moore, D. A., & Healy, P. J. (2008). The trouble with overconfidence. *Psychological Review*, 115(2), 502–517

- *Overestimation*, ovvero la tendenza a sovrastimare le proprie reali capacità o prestazioni;
- *Overplacement*, cioè la convinzione di essere superiori agli altri, come avviene nel cosiddetto better-than-average effect;
- *Overprecision*, ossia l'eccessiva fiducia nella precisione dei propri giudizi e nella correttezza delle proprie informazioni.

Questa distinzione teorica è fondamentale, soprattutto in ambito decisionale e manageriale, perché aiuta a comprendere come l'*overconfidence* possa manifestarsi in modi differenti a seconda del contesto. Ad esempio, un manager può essere affetto da *overplacement* quando crede di saper guidare meglio dei colleghi, da *overestimation* quando valuta erroneamente le probabilità di successo di un progetto, e da *overprecision* quando ritiene che le sue previsioni siano più affidabili di quanto non siano in realtà. La chiarezza concettuale introdotta da Moore e Healy ha avuto ampio seguito nella ricerca empirica, ed è oggi un punto di riferimento per gli studi che indagano l'impatto dell'*overconfidence* nei processi decisionali complessi. Tra gli esempi classici di questo fenomeno figura l'illusione della superiorità media (*better-than-average effect*), secondo cui la maggior parte delle persone si autovaluta come sopra la media in abilità comuni, come guidare o comunicare, il che è logicamente impossibile per definizione. Un altro fenomeno correlato è il *miscalibration effect*, cioè la discrepanza tra la sicurezza soggettiva di un giudizio e la sua accuratezza reale: ad esempio, soggetti che affermano con il 90% di certezza una previsione, hanno spesso ragione molto meno di quanto credano. Nel dibattito contemporaneo, un contributo originale alla riformulazione del concetto di *overconfidence* è stato offerto da Gerd Gigerenzer. Contrariamente alla visione tradizionale, che interpreta l'eccesso di fiducia come una distorsione sistematica da correggere, Gigerenzer (2020)⁵² propone una prospettiva più contestuale e funzionale.

⁵² How to Make Cognitive Illusions Disappear:
<https://sites.stat.columbia.edu/gelman/communication/Gigerenzer1991.pdf>

Secondo l'autore, l'*overconfidence* non è sempre un errore da evitare, ma può rappresentare una strategia adattiva in ambienti incerti, nei quali le informazioni sono incomplete e le decisioni devono essere prese rapidamente. In questi contesti, la fiducia soggettiva elevata può servire come "*segnale motivazionale*" che favorisce l'azione, soprattutto quando l'inazione comporterebbe rischi maggiori. Gigerenzer osserva inoltre che molte decisioni manageriali si basano su *heuristics* (euristiche) ecologicamente razionali, cioè strumenti cognitivi sviluppati per funzionare bene in specifici ambienti. In tal senso, ciò che la letteratura tradizionale definisce "*overconfidence*" può in realtà coincidere con una forma di competenza adattiva, se valutata rispetto al contesto decisionale concreto anziché secondo criteri normativi astratti. Questa lettura contribuisce a problematizzare l'idea che l'*overconfidence* sia di per sé dannosa, invitando a una valutazione più sfumata e meno meccanicistica del comportamento manageriale. Le implicazioni manageriali dell'*overconfidence bias* restano comunque rilevanti e potenzialmente dannose. I manager affetti da questa distorsione possono prendere decisioni troppo rischiose, sottostimare i possibili ostacoli, ignorare segnali di allarme o trascurare scenari alternativi. Ad esempio, nella pianificazione strategica, un eccesso di fiducia può condurre a proiezioni di crescita irrealistiche o a sottovalutare la concorrenza. Nelle scelte di investimento, può spingere verso progetti ambiziosi senza adeguata valutazione del rischio. In ambito consulenziale, infine, l'*overconfidence* può portare i professionisti a proporre soluzioni con un grado di sicurezza non giustificato dai dati a disposizione, con potenziali ricadute negative sulla relazione con il cliente e sull'efficacia dell'intervento.

La sua individuazione e comprensione è un primo passo essenziale per mitigare gli effetti negativi nelle scelte strategiche, soprattutto in contesti complessi e ad alta responsabilità come quello manageriale. Tuttavia, come mostrano i più recenti approcci teorici, è fondamentale valutare l'*overconfidence* anche alla luce della sua possibile funzione adattiva, senza ridurla automaticamente a un errore irrazionale.

2.6.1 Confirmation Bias – La tendenza a confermare le proprie convinzioni

Il *confirmation bias*, o *bias* di conferma, è una delle distorsioni cognitive più studiate in psicologia cognitiva e comportamentale. Esso consiste nella tendenza sistematica a ricercare, interpretare e ricordare le informazioni in modo coerente con le proprie convinzioni pregresse, trascurando o sminuendo quelle che le contraddicono. Questo *bias* porta gli individui a costruire una rappresentazione della realtà che rafforza le proprie ipotesi iniziali, ostacolando il pensiero critico e la revisione delle credenze. Come osservava già B.F. Skinner (1953), «a ciascuno piace essere d'accordo con le persone che la pensano allo stesso modo e ciascuno tende ad evitare individui o gruppi che fanno sentire a disagio», evidenziando il bisogno umano di coerenza interna e approvazione sociale, da cui spesso ha origine la distorsione. Le sue radici teoriche si collocano negli esperimenti condotti da Peter Wason (1960), considerato uno dei primi a dimostrare empiricamente il fenomeno. Nel celebre “*Wason Selection Task*”⁵³, ai partecipanti veniva mostrato un insieme di carte recanti da un lato una lettera e dall'altro un numero, ad esempio E, K, 4, 7. Veniva poi presentata una regola del tipo: “Se una carta ha una vocale da un lato, allora ha un numero pari dall'altro.” Ai soggetti veniva chiesto quali carte fosse necessario girare per verificare la validità della regola. La maggioranza sceglieva di voltare la carta con la vocale (E) e quella con il numero pari (4), cercando conferme alla regola, anziché cercare possibili falsificazioni, come la carta con il numero dispari (7), che avrebbe potuto smentirla. Questo comportamento rivelava una propensione a confermare piuttosto che mettere alla prova criticamente le ipotesi. Il funzionamento del *bias* di conferma è sostenuto anche dalle operazioni della memoria associativa. Quando si formula una domanda del tipo: “Laura è una persona affidabile?”, tendono ad attivarsi ricordi o episodi coerenti con quella caratterizzazione, mentre se si chiedesse: “Laura è inaffidabile?”, la mente porterebbe alla luce episodi di segno opposto. Questo effetto, definito strategia di test positivo, mostra come il sistema cognitivo tenda a verificare un'ipotesi selezionando attivamente prove a suo favore, e non elementi che possano confutarla. Un contributo fondamentale per la sistematizzazione teorica del *bias* di conferma è stato

⁵³ Wason, P. C. (1966). Reasoning about a rule. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 18(3), 273–281.

offerto da Raymond S. Nickerson (1998)⁵⁴, che nel suo saggio intitolato “*Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises*”, ha dimostrato quanto questa distorsione sia diffusa in tutti gli ambiti dell’esperienza umana. Egli afferma: «La tendenza a cercare o interpretare evidenze in modi che siano parziali verso credenze, aspettative o ipotesi esistenti è probabilmente uno dei più potenti e insidiosi *bias* del pensiero umano». Nickerson mostra come il *confirmation bias* influenzi il ragionamento scientifico, il dibattito politico, le relazioni interpersonali, e anche le pratiche professionali, tra cui la consulenza, il management e il processo decisionale strategico. In particolare, sottolinea che «le persone spesso non solo trascurano le informazioni contrarie, ma possono addirittura interpretarle in modi che le rendano coerenti con le loro credenze preesistenti».

In ambito manageriale, il *confirmation bias* può avere effetti significativi e talvolta dannosi. I decisori tendono a privilegiare dati e analisi che rafforzano l’ipotesi iniziale o la strategia già adottata, minimizzando segnali di rischio o scenari alternativi. Questo accade, ad esempio, quando in fase di pianificazione strategica si selezionano solo proiezioni favorevoli, o quando si valutano progetti di investimento ignorando indicatori che ne mettono in discussione la redditività. Anche in contesti consulenziali, il *bias* di conferma può spingere i professionisti a costruire soluzioni che confermano la narrativa iniziale del cliente, invece di proporre opzioni realmente innovative o correttive. Più recentemente, alcuni autori hanno cercato di interpretare il *confirmation bias* in chiave evolutiva. Mercier e Sperber (2011)⁵⁵, con la *theory of argumentative reasoning*, sostengono che il ragionamento umano non si sia evoluto per perseguire la verità in senso astratto, ma per elaborare argomentazioni convincenti all’interno di contesti sociali. In quest’ottica, il *bias* di conferma può essere visto come una strategia utile per difendere la coerenza interna del proprio pensiero e rafforzare la propria posizione in un gruppo, sebbene a scapito dell’oggettività. Il *confirmation bias*, proprio per la sua natura trasversale e spesso inconsapevole, rappresenta una sfida concreta nella gestione delle decisioni complesse. Inserire momenti strutturati di confronto critico, favorire la presenza di opinioni divergenti e adottare strumenti che mettano in discussione le ipotesi iniziali

⁵⁴ Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220

⁵⁵ Mercier, H., & Sperber, D. (2011). Why do humans reason? Arguments for an argumentative theory. *Behavioral and Brain Sciences*, 34

sono alcune delle pratiche che possono contribuire a ridurre l'impatto nei contesti manageriali.

2.6.2 Bias Cognitivo Status Quo – La resistenza al cambiamento nelle scelte

Lo *status quo bias* è una distorsione cognitiva che porta gli individui a preferire che le cose rimangano come sono, anche quando il cambiamento offrirebbe benefici evidenti. Questa tendenza si manifesta nella propensione a mantenere decisioni precedenti, strutture esistenti o comportamenti abituali, per evitare costi cognitivi, emotivi o di incertezza associati all'alternativa. La resistenza al cambiamento non dipende necessariamente da una valutazione razionale dei vantaggi e degli svantaggi, ma da una spinta psicologica a preservare la condizione attuale per evitare possibili perdite, anche solo percepite. Il concetto di *status quo bias* è stato formalizzato da Samuelson e Zeckhauser (1988)⁵⁶, i quali hanno evidenziato, attraverso una serie di studi sperimentali, come gli individui tendano a preferire l'opzione attuale rispetto a quelle alternative, anche quando queste ultime risultano oggettivamente più vantaggiose. In uno degli esperimenti più noti, ai partecipanti veniva presentata una situazione ipotetica in cui avevano appena ricevuto un'eredità e dovevano scegliere tra diversi portafogli d'investimento, ciascuno caratterizzato da un diverso profilo di rischio e rendimento. In alcuni casi, a uno dei portafogli veniva attribuito lo *status* di “*default*”, ovvero veniva presentato come l'investimento già in essere, mentre negli altri casi nessuna opzione era predefinita. I risultati mostrarono chiaramente che, in presenza di una scelta predefinita, i partecipanti tendevano a mantenerla, nonostante le alternative offrissero condizioni più favorevoli. Questo comportamento fu attribuito all'influenza psicologica esercitata dallo stato attuale, che funge da ancoraggio mentale e rende il cambiamento percepito come più rischioso o costoso. La forza dello *status quo* agisce dunque come un fattore di

⁵⁶ Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7–59

conservazione cognitiva, limitando l'apertura verso opzioni potenzialmente più razionali. Uno dei fattori che alimentano il *bias* dello *status quo* è la miopia cognitiva, ovvero la tendenza a focalizzare l'attenzione su ciò che è immediato o già presente, trascurando benefici futuri o alternative meno visibili nell'immediato. Weber e Johnson (2016)⁵⁷ osservano come l'essere umano, per un naturale bisogno di sopravvivenza a breve termine, tenda a concentrarsi su obiettivi prossimi nel tempo, dando poca rilevanza a risultati futuri, anche quando potenzialmente più vantaggiosi. Questa limitazione percettiva induce i decisori a mantenere sistemi o azioni già in atto, rendendo meno salienti opzioni alternative che richiederebbero uno sforzo cognitivo maggiore o un'attesa dilazionata dei benefici. In questo senso, il *bias* dello *status quo* si intreccia con un uso inefficiente dell'attenzione e con la difficoltà a valutare razionalmente i vantaggi di lungo periodo.

In alcuni casi, la preferenza per il mantenimento dell'esistente è anche alimentata da una carenza di immaginazione. Come osserva Weber (2017), le persone tendono spesso a pensare al cambiamento in termini incrementali, piuttosto che rivoluzionari. L'esempio attribuito a Henry Ford è emblematico: se avesse chiesto ai suoi contemporanei cosa avrebbero desiderato per migliorare i trasporti, probabilmente avrebbero risposto "cavalli più veloci", non riuscendo a concepire l'idea di un'automobile. Questo tipo di rigidità mentale riflette la forza dello *status quo* nel limitare la percezione delle possibilità. Nel mondo manageriale, il *bias* dello *status quo* può condizionare in modo rilevante le scelte strategiche, soprattutto quando si tratta di innovazione, riconfigurazione dei processi o ristrutturazioni organizzative. I responsabili decisionali possono preferire soluzioni già note, anche se subottimali, per timore delle conseguenze del cambiamento o per evitare la responsabilità di una scelta rischiosa. Questo atteggiamento può ostacolare l'adattamento al mercato, rallentare il processo decisionale e limitare l'adozione di tecnologie o modelli più efficienti. Anche nei team, può emergere una preferenza collettiva per continuare con il "modo in cui si è sempre fatto", rendendo difficile ogni tentativo di revisione critica. Contrastare questo *bias* richiede la creazione di ambienti in cui il cambiamento non sia percepito come un'anomalia, ma come una componente ordinaria del processo evolutivo

⁵⁷ Elke U. Weber & Eric J. Johnson (2009) — articolo "Mindful Judgment and Decision Making" nel *Annual Review of Psychology*

aziendale. La formazione decisionale, il supporto analitico e il confronto strutturato tra opzioni alternative possono contribuire a superare l'inerzia mentale e a favorire scelte più razionali e orientate al futuro.

2.6.3 Framing Effect (Effetto di inquadramento)

L'effetto framing è una distorsione mentale che ci porta a cambiare opinione o decisione solo perché le informazioni ci vengono raccontate in un modo invece che in un altro, anche se la sostanza non cambia. Basta davvero poco: descrivere un risultato come un guadagno oppure come una perdita può farci vedere le stesse alternative sotto una luce diversa, spingendoci a cambiare idea su cosa preferiamo. Questo modo “umano” di ragionare – sempre influenzato dal contesto e da come ci vengono proposte le scelte – va contro l'ipotesi dell'economia classica, secondo cui dovremmo essere sempre razionali e coerenti, indipendentemente da come riceviamo le informazioni. La realtà, però, dimostra che le nostre preferenze possono essere molto più flessibili e, spesso, condizionate da piccole sfumature nella comunicazione. Tuttavia, come osserva Gigerenzer (2018)⁵⁸, in un mondo reale di incertezza, le persone non possiedono sempre preferenze predefinite, ma spesso cercano consigli e si affidano alle informazioni fornite. In questo contesto, il modo in cui l'interlocutore presenta un'opzione può trasmettere un significato implicito che il ricevente è in grado di interpretare, anche se il contenuto letterale del messaggio è neutro. Ciò rende evidente come il *framing* non sia solo una questione di forma, ma possa influenzare il contenuto percepito.

Conlisk (1996)⁵⁹ afferma che le persone forniscono risposte che risultano estremamente sensibili a modifiche della domanda che, dal punto di vista logico, non dovrebbero avere alcun effetto. In altre parole, il *framing effect* sfida direttamente l'assunto di preferenze stabili, perché dimostra che piccoli cambiamenti nella formulazione possono determinare

⁵⁸ Gigerenzer, G. (2018). Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox. In M. R. Waldmann (Ed.), *The Oxford Handbook of Causal Reasoning* (pp. 75–94).

⁵⁹ Conlisk, J. (1996). Why bounded rationality? *Journal of Economic Literature*

inversioni nelle scelte. Le persone, in condizioni di razionalità limitata, tendono a preferire un'alternativa quando questa è presentata positivamente, e a rifiutarla quando viene incorniciata in modo negativo, anche se la sostanza dell'opzione è identica

L'esperimento sull'*Asian Disease Problem*⁶⁰ condotto da Tversky e Kahneman (1981) già trattato nel primo capitolo, ha evidenziato come le persone si mostrino avverse al rischio quando un'opzione è descritta in termini di vite salvate, e più propense al rischio quando la stessa opzione è espressa in termini di vite perdute. Ai partecipanti veniva proposto uno scenario in cui un'epidemia avrebbe colpito 600 persone.

Nel primo gruppo, la situazione veniva presentata in termini di vite salvate:

- Programma A: 200 persone saranno salvate con certezza.
- Programma B: c'è una probabilità del 33% che tutte le 600 persone siano salvate e una probabilità del 67% che nessuno sia salvato. In questo caso, la maggioranza degli individui preferiva il Programma A, cioè l'opzione sicura, pur essendo meno ottimale in termini probabilistici.

Nel secondo gruppo, lo scenario era identico dal punto di vista numerico, ma la formulazione era in termini di morti:

- Programma C: 400 persone moriranno con certezza.
- Programma D: c'è una probabilità del 33% che nessuno muoia e una probabilità del 67% che tutte le 600 persone muoiano. Qui, la maggioranza dei partecipanti optava per il Programma D, ossia l'opzione più rischiosa.

La differenza di scelta tra i due gruppi dimostra che la formulazione dell'alternativa, se incorniciata in termini positivi o negativi, può determinare un cambiamento significativo nelle preferenze individuali, anche quando le opzioni sono logicamente equivalenti.

⁶⁰ Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458.

Un ulteriore esempio dell'effetto *framing* è rappresentato dallo studio di McNeil, Pauker, Sox e Tversky (1982)⁶¹, condotto nel contesto sanitario. Ai pazienti veniva descritto un intervento chirurgico particolarmente rischioso per il trattamento di una grave patologia.

Il medico poteva presentare il trattamento secondo due formulazioni diverse:

- *Framing* positivo: “Il 90% dei pazienti sopravvive all’operazione.”
- *Framing* negativo: “Il 10% dei pazienti muore durante l’operazione.”

Nonostante le due affermazioni siano perfettamente equivalenti dal punto di vista statistico, le risposte dei pazienti variavano in maniera significativa. La versione positiva, che sottolinea la probabilità di successo, generava una maggiore accettazione del trattamento, mentre quella negativa, centrata sulla possibilità di decesso, suscitava maggiore rifiuto o esitazione. Questo esperimento mostra chiaramente come, anche in ambiti critici e ad alta intensità emotiva come quello sanitario, la formulazione di un’informazione influenzi in modo decisivo la percezione del rischio e la scelta dell’individuo.

2.6.4 Optimism Bias la tendenza a sovrastimare gli esiti positivi

Il *bias* dell’ottimismo descrive la tendenza degli individui a ritenere che eventi positivi siano più probabili nella propria esperienza rispetto a quella altrui, mentre le probabilità di eventi negativi vengono sistematicamente sottovalutate. Questo meccanismo è stato

⁶¹ McNeil, B. J., Pauker, S. G., Sox, H. C., Jr., & Tversky, A. (1982). On the elicitation of preferences for alternative therapies. *New England Journal of Medicine*, 306(21), 1259–1262.

ampiamente descritto da Weinstein (1980)⁶², il quale ha evidenziato come le persone si considerino meno esposte alla possibilità di eventi sfavorevoli, come malattie o incidenti, rispetto alla media della popolazione. Ai partecipanti veniva chiesto di valutare la probabilità che, in futuro, sperimentassero una serie di eventi, sia positivi (es. ottenere un lavoro ben pagato, avere una relazione stabile), sia negativi (es. subire un furto, avere problemi di salute, divorziare). I risultati mostrarono una sistematica asimmetria:

- I soggetti attribuivano a sé stessi una probabilità più alta di sperimentare eventi positivi rispetto alla media.
- Allo stesso tempo, consideravano meno probabile che sarebbero incorsi in eventi negativi, ritenendo che tali rischi riguardassero “gli altri”.

Questa sopravvalutazione del proprio futuro è un tipico esempio di *optimism bias*, che può generare comportamenti imprudenti e un'eccessiva sottovalutazione dei rischi reali, ad esempio nel campo della prevenzione sanitaria o della sicurezza. Un'altra manifestazione concreta del *bias* dell'ottimismo è stata osservata nel contesto della pianificazione temporale dei progetti. In uno studio condotto da Buehler, Griffin e Ross,⁶³ fu chiesto a un gruppo di studenti universitari di stimare il tempo necessario per completare una tesi. I partecipanti fornirono una previsione in condizioni ottimali e un'altra considerando possibili ostacoli. Nonostante la seconda stima fosse teoricamente più cauta, entrambi i gruppi sottovalutarono in modo significativo il tempo effettivo impiegato. Questo fenomeno, noto come *planning fallacy*, evidenzia come l'ottimismo cognitivo influenzi la percezione della complessità e dei rischi associati a un'attività. In ambito manageriale, la stessa distorsione può portare alla pianificazione di progetti con scadenze irrealistiche, budget sottostimati e una sopravvalutazione delle risorse disponibili, con impatti negativi sull'efficienza e sull'allocazione strategica. Questi esempi dimostrano come l'*optimism bias* non sia confinato alla sfera individuale o accademica, ma trovi applicazione anche in ambiti più complessi e strutturati.

⁶² Weinstein, N. D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), 806–820.

⁶³ Buehler, R., Griffin, D., & Ross, M. (1994). Exploring the “planning fallacy”: Why people underestimate their task completion times. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3), 366–381

L'ottimismo irrealistico si manifesta anche in contesti economici, dove le persone tendono a credere che le proprie decisioni porteranno a esiti favorevoli, anche in assenza di elementi oggettivi a supporto (Sharot, 2011)⁶⁴. Il fenomeno è attribuibile, in parte, al bisogno psicologico di proteggere l'autostima e di mantenere una visione coerente e rassicurante del futuro. Secondo Kahneman (2011), l'ottimismo è uno dei tratti cognitivi più diffusi e influenti, in quanto alimenta l'iniziativa e la perseveranza, ma può anche favorire l'eccessiva sicurezza nelle proprie capacità decisionali. Questo atteggiamento, se non bilanciato, può portare a sottovalutare i rischi, a ignorare segnali di allarme e a prendere decisioni impulsive, soprattutto in ambienti ad alta complessità come quello manageriale. Nel contesto organizzativo, *l'optimism bias* può influenzare previsioni finanziarie, pianificazioni strategiche e valutazioni di fattibilità, conducendo talvolta a una sovrastima delle probabilità di successo. Come afferma Lovallo e Kahneman (2003)⁶⁵, i manager spesso cadono in una "fallacia della pianificazione", mostrando un eccesso di fiducia nelle proprie previsioni e trascurando gli scenari avversi. Per mitigare questo rischio, è utile introdurre pratiche strutturate di analisi critica, confrontare attivamente scenari alternativi e valorizzare il confronto tra prospettive diverse all'interno dei team decisionali.

2.6.5 Self- Serving Bias: l'attribuzione selettiva di meriti e colpe

Il *self-serving bias* è una distorsione cognitiva che porta gli individui ad attribuire i propri successi a fattori interni come abilità, impegno o intelligenza, e al contrario a spiegare gli insuccessi facendo ricorso a cause esterne come la sfortuna, il comportamento altrui o le condizioni del contesto. Questo meccanismo di difesa, chiamato "*self-serving bias*", è

⁶⁴ Sharot, Tali Current Biology, Volume 21, Issue 23, R941 - R945

⁶⁵ Lovallo, D., & Kahneman, D. (2003). Delusions of success: How optimism undermines executives' decisions. Harvard Business Review, 81(7), 56–63.

stato studiato a fondo dagli psicologi, in particolare da Miller e Ross (1975)⁶⁶, che lo descrivono come una strategia mentale che ci aiuta a proteggere la nostra autostima.

Uno degli esperimenti più noti su questo tema è stato proprio condotto da loro: assegnarono a dei partecipanti dei compiti scolastici e, indipendentemente da come andava davvero, davano loro un *feedback* “casuale” di successo o insuccesso. Poi chiedevano ai ragazzi di spiegare come mai fosse andata così. I risultati sono stati molto chiari: se avessero pensato di aver avuto successo, avrebbero teso a prendersi il merito attribuendolo al proprio impegno o alle loro doti personali; se invece ricevevano un *feedback* negativo, davano la colpa a fattori esterni, come un compito particolarmente difficile o istruzioni poco chiare. Un altro studio rilevante fu realizzato da Feather e Simon (1971). In questo caso, gli studenti dovevano valutare il proprio rendimento in un test di abilità, attribuendo i risultati a diverse cause possibili. Anche in questo caso emerse un forte orientamento auto-riferito nel caso di risultati positivi, mentre i risultati negativi venivano proiettati su variabili esterne come la difficoltà delle domande o la scarsa chiarezza dell'insegnante.

In ambito organizzativo, ricerche più recenti hanno dimostrato che il *self-serving bias* può influenzare anche la valutazione delle performance dei collaboratori o delle decisioni manageriali. Ad esempio, Mezulis et al. (2004)⁶⁷ hanno condotto una meta-analisi su oltre cento studi, confermando che la tendenza ad attribuire il successo a sé e il fallimento agli altri è più pronunciata in contesti ad alto carico emotivo o competitivo, come le dinamiche aziendali o le negoziazioni strategiche. Secondo Zuckerman (1979)⁶⁸, tale *bias* emerge con maggiore frequenza in situazioni che coinvolgono valutazioni pubbliche della performance o potenziali minacce all'immagine di sé. In questi casi, l'attribuzione selettiva delle cause consente di mantenere una percezione positiva della propria identità anche in presenza di risultati negativi. Questo

⁶⁶ Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82(2), 213–225.

⁶⁷ Mezulis, A. H., Abramson, L. Y., Hyde, J. S., & Hankin, B. L. (2004). Is there a universal positivity bias in attributions? A meta-analytic review of individual, developmental, and cultural differences in the self-serving attributional bias. *Psychological Bulletin*, 130(5), 711–747.

⁶⁸ Zuckerman, M. (1979). Attribution of success and failure revisited, or: The motivational bias is alive and well in attribution theory. *Journal of Personality*, 47(2), 245–287.

effetto non si limita alla sfera personale, ma può estendersi anche ai gruppi, dando origine a una forma collettiva di autoassoluzione in cui un intero team attribuisce il merito dei successi a sé stesso e scarica la responsabilità dei fallimenti su fattori esterni. In ambito organizzativo, il *self-serving bias* può influenzare negativamente il processo di apprendimento e il miglioramento continuo. I manager che interpretano i propri successi come prova delle proprie capacità e imputano i fallimenti a cause esterne rischiano di non analizzare in modo critico gli errori, ostacolando l'individuazione delle vere aree di miglioramento. Come evidenziano Mezulis et al. (2004), questo *bias* è particolarmente radicato nei contesti competitivi e ad alta esposizione reputazionale, dove ammettere un errore può essere percepito come una minaccia alla credibilità professionale. Inoltre, in un'ottica sistemica, il *self-serving bias* può compromettere la cultura del *feedback*, ostacolando la condivisione costruttiva delle responsabilità e incentivando una gestione difensiva dei risultati. Contrastare questo tipo di distorsione richiede la promozione di ambienti organizzativi che valorizzino la responsabilità individuale senza penalizzare l'ammissione degli errori. L'adozione di strumenti di valutazione trasparente, la revisione incrociata delle decisioni e la costruzione di spazi di confronto non giudicante possono aiutare a ridurre l'effetto autoassolutorio e a rafforzare la capacità di apprendere dalle esperienze negative.

2.6.6 Availability Heuristic (Euristica della disponibilità)

L'euristica della disponibilità è quel meccanismo mentale che ci porta a sopravvalutare la probabilità o la frequenza di un evento solo perché ci viene in mente con facilità. In pratica, più un episodio è vivido, recente o ci ha coinvolto emotivamente, più saremo portati a credere che sia frequente o probabile, anche quando i dati oggettivi dicono il contrario.

Tversky e Kahneman (1973) hanno approfondito per primi questo aspetto: è emerso che tendiamo a sopravvalutare gli eventi che ricordiamo bene, mentre rischiamo di sottovalutare tutto ciò che ci viene in mente con più difficoltà.

Uno degli esperimenti classici riguarda la capacità di giudicare la frequenza delle lettere nelle parole inglesi⁶⁹. Ai partecipanti venne chiesto se fosse più comune che una parola iniziasse con la lettera “K” oppure che la “K” fosse la terza lettera. La maggioranza indicò la prima opzione, poiché venivano in mente con maggiore facilità esempi come “kite” o “kitchen”. In realtà, la seconda condizione era statisticamente più frequente, ma la difficoltà di richiamare esempi concreti fece apparire l’evento meno probabile. Questo risultato mise in luce come la disponibilità mnemonica, e non l’evidenza statistica, guidi spesso i giudizi (Tversky & Kahneman, 1973).

Un esempio chiaro arriva da alcune ricerche di Lichtenstein, Slovic, Fischhoff, Layman e Combs (1978)⁷⁰: hanno visto che spesso tendiamo a sovrastimare i rischi di morire in eventi rari ma molto “spettacolari”, tipo incidenti aerei o attacchi terroristici, mentre ci dimentichiamo di quanto siano invece più comuni problemi come le malattie cardiovascolari. Succede perché questi eventi ad alto impatto, grazie anche all’eco dei media, restano impressi nella memoria e ci fanno sembrare più probabili di quello che sono davvero.

E questo non vale solo nella vita di tutti i giorni: anche nel lavoro e nelle decisioni aziendali tendiamo a cadere nella stessa trappola

Analogamente, nelle riunioni strategiche, gli episodi discussi più di frequente o raccontati con maggiore forza emotiva tendono a orientare il processo decisionale, anche in assenza di un’analisi sistematica dei dati disponibili (Bazerman & Moore, 2013)⁷¹.

Un aspetto particolarmente insidioso dell’euristica della disponibilità è che essa agisce in modo automatico e rapido, tipico del “Sistema 1” descritto da Kahneman (2011)⁷². Anche i decisori esperti, consapevoli della possibilità di errori cognitivi, non sono immuni da questa distorsione, soprattutto in condizioni di pressione temporale o di incertezza. La disponibilità di informazioni recenti o drammatiche tende, infatti, a

⁶⁹ Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207–232.

⁷⁰ Lichtenstein, S., Slovic, P., Fischhoff, B., Layman, M., & Combs, B. (1978). Judged frequency of lethal events. *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*, 4(6), 551–578.

⁷¹ Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

⁷² Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

prevalere sugli indicatori statistici, portando a scelte che privilegiano la reattività emotiva rispetto alla valutazione oggettiva.

In contesto aziendale, ciò può manifestarsi, ad esempio, nelle scelte di investimento. Dopo un improvviso crollo di mercato ampiamente riportato dai media, i manager potrebbero diventare eccessivamente prudenti e rinunciare a opportunità profittevoli, poiché l'evento negativo rimane fortemente impresso nella memoria collettiva. Al contrario, il successo clamoroso di una startup può spingere altri a imitarne le strategie senza considerare che casi simili costituiscono eccezioni più che regole.

Per contrastare davvero l'euristica della disponibilità serve adottare qualche accorgimento consapevole. Un primo passo è guardare ai dati oggettivi, magari consultando serie storiche invece che affidarsi solo ai ricordi. Anche affidarsi a strumenti di analisi aiuta a evitare che le impressioni personali abbiano troppo peso nelle decisioni. Infine, lavorare in team diversi tra loro porta punti di vista differenti e aiuta a “decentrarsi” dalle proprie esperienze. Solo così si può evitare di farsi guidare da ricordi molto vividi, ma poco rappresentativi, e arrivare a scelte più equilibrate e davvero ragionate

2.6.7 Anchoring Bias (Effetto ancora)

L'anchoring bias è una distorsione cognitiva che si manifesta quando una persona, nel momento in cui deve esprimere un giudizio o prendere una decisione, si lascia condizionare in modo eccessivo da una prima informazione ricevuta, anche se questa è irrilevante rispetto al compito. Questo valore iniziale, denominato ancora, diventa un punto di riferimento implicito che orienta la valutazione finale. L'aggiustamento successivo all'ancora è spesso troppo contenuto, e ciò produce stime sistematicamente distorte.

Tversky e Kahneman (1974) hanno descritto in modo esemplare questo fenomeno

attraverso un esperimento⁷³ in cui a due gruppi di soggetti veniva chiesto di stimare la percentuale di paesi africani membri dell'ONU. Prima della stima, ai partecipanti veniva mostrato un numero generato da una ruota della fortuna truccata. Al primo gruppo veniva mostrato il numero 10, al secondo il numero 65. Pur sapendo che il numero era casuale e privo di legame con la domanda, coloro che avevano ricevuto l'ancora più bassa fornirono una stima media del 25 per cento, mentre chi ricevette l'ancora alta indicò il 45 per cento. Questo dimostrò che anche informazioni arbitrarie possono esercitare un'influenza significativa sul giudizio, in quanto diventano un punto di partenza implicito attorno al quale le persone effettuano aggiustamenti insufficienti. Griffin e Tversky (1992) hanno ulteriormente approfondito il tema, mostrando che i giudizi vengono spesso orientati più dalla forza percepita delle prove che non dalla loro effettiva affidabilità. In altre parole, le persone si ancorano a quanto un'informazione sembra convincente, senza adeguare in modo proporzionato il proprio giudizio al suo reale valore informativo.

L'effetto ancoraggio si estende anche al modo in cui ricordiamo le informazioni. Un esempio interessante è stato fornito da Mathis e Steffen (2015)⁷⁴. A un partecipante venne chiesto di stimare la lunghezza del fiume Reno, e fornì un valore di circa 1.050 chilometri. Qualche settimana dopo, gli fu comunicata la reale lunghezza del fiume, pari a 1.230 chilometri, e gli venne domandato di ricordare la propria stima originaria. Non riuscendo a recuperarla esattamente, il soggetto affermò di aver stimato 1.150 chilometri. Secondo Jungermann et al. (2010), ciò avviene perché l'informazione successiva modifica il ricordo originario, agendo essa stessa come ancora e influenzando retroattivamente la memoria.

L'anomalia dell'ancoraggio emerge anche in situazioni che richiederebbero un'analisi razionale e consapevole. Epley e Gilovich (2006)⁷⁵ hanno dimostrato che, anche quando le persone sono informate dell'inadeguatezza dell'informazione iniziale, tendono comunque a non correggere a sufficienza i propri giudizi. Ciò rende questo *bias*

⁷³ Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131

⁷⁴ Mathis, K., & Steffen, A. D. (2015). *From rational choice to behavioural economics: Theoretical foundations, empirical findings and legal implications*.

⁷⁵ Epley, N., & Gilovich, T. (2006). The anchoring-and-adjustment heuristic: Why the adjustments are insufficient. *Psychological Science*, 17(4), 311–318.

particolarmente difficile da evitare, poiché agisce anche in condizioni di attenzione elevata e apparente razionalità.

In ambito aziendale e manageriale, l'*anchoring bias* può influenzare numerosi aspetti del processo decisionale. Nelle trattative, ad esempio, il primo prezzo proposto può determinare l'intero margine di negoziazione. Allo stesso modo, le previsioni di vendita, i piani di *budget* o la valutazione della performance dei dipendenti possono essere condizionati da valori precedenti che diventano riferimenti impliciti, anche quando il contesto è radicalmente cambiato. Le prime impressioni ricevute su un progetto o un collaboratore possono fungere da ancora, influenzando valutazioni future in modo spesso inconscio.

Per mitigare l'influenza dell'ancora, è fondamentale adottare strategie che separino i giudizi iniziali dalle valutazioni conclusive, favorire il confronto tra alternative diverse e utilizzare benchmark multipli. Questi accorgimenti aiutano a ristrutturare il processo decisionale, limitando l'effetto distorsivo della prima informazione e promuovendo una maggiore oggettività nelle scelte.

2.6.8 Loss Avversion - Il peso maggiore delle perdite rispetto ai guadagni

Tra i *bias* più rilevanti nell'ambito della psicologia economica e del processo decisionale vi è l'avversione alle perdite (*loss aversion*), concetto introdotto da Kahneman e Tversky (1979) nell'ambito della *Prospect Theory*. Questo fenomeno si basa sull'idea che le perdite vengano percepite come psicologicamente più significative rispetto ai guadagni dello stesso ammontare. In particolare, secondo le stime fornite dagli autori, la perdita di 100 euro provoca un impatto emotivo circa due volte più intenso rispetto alla soddisfazione generata dal guadagno della stessa somma. Questa asimmetria nella valutazione soggettiva degli esiti spiega la propensione degli individui a evitare i rischi quando si trovano di fronte a prospettive di guadagno, e, al contrario, a ricercare soluzioni rischiose quando cercano di evitare una perdita certa.

Uno degli esperimenti⁷⁶ più celebri che dimostrano l'effetto dell'avversione alle perdite è il “*mug experiment*” condotto da Kahneman, Knetsch e Thaler (1990). In questo studio, a un gruppo di partecipanti venne assegnata una tazza, mentre a un altro venne data la possibilità di acquistarla. Nonostante il valore oggettivo della tazza fosse identico per entrambi i gruppi, i “venditori” tendevano a richiedere un prezzo significativamente più alto rispetto a quanto i “compratori” fossero disposti a offrire. Questo effetto, noto come *endowment effect*, è attribuito proprio alla *loss aversion*: il possesso della tazza trasformava la sua eventuale perdita in una perdita percepita, soggettivamente più costosa di un mancato guadagno. La *loss aversion* ha implicazioni profonde anche in ambito manageriale. In contesti strategici, può indurre i decisori a mantenere opzioni subottimali pur di non incorrere in una perdita percepita. Questo atteggiamento si manifesta, ad esempio, nella riluttanza ad abbandonare progetti fallimentari che hanno già assorbito risorse significative, pur in assenza di prospettive concrete di successo. Questo modo di fare—che si lega anche al principio dell'*escalation of commitment*—l'ha osservato bene Staw (1976). Ha visto che i manager spesso vanno avanti con strategie che non portano soldi, solo perché è difficile, dal punto di vista psicologico, accettare di aver già perso qualcosa. Non è finita: si è visto che l'avversione alle perdite può influenzare pure le politiche pubbliche e le strategie di comunicazione. Thaler e Sunstein (2008) lo spiegano chiaro nel loro lavoro sul nudge: mettere l'accento su quello che rischiamo di perdere funziona meglio che puntare tutto sui potenziali guadagni. Tipo, dire “se non ti vaccini rischi di ammalarti” colpisce di più di “se ti vaccini, starai bene”. Insomma, la *loss aversion* è uno dei meccanismi mentali più forti e diffusi e ci spinge a prendere decisioni (anche importanti) con più paura di perdere che voglia di guadagnare. Capirlo per bene ci aiuta a fare scelte più consapevoli, razionali e con una visione più lunga dentro le organizzazioni.

⁷⁶ Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1990). Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1325–1348.

2.6.9 Escalation of Commitment (Escalation dell'impegno)

Il *bias* dell'*escalation of commitment* rappresenta una distorsione cognitiva che si manifesta quando un individuo, un gruppo o un'organizzazione continua a investire risorse in un progetto o in una decisione nonostante le evidenze suggeriscano che l'esito sarà negativo.

Questa roba succede perché ammettere di aver sbagliato è tosta. E così, spesso invece che cambiare strada, continuiamo per la nostra solo per non dire “ho sbagliato tutto”. Più tempo, soldi e energia hai buttato in un progetto, più ti blocchi: mollare sembra impossibile, anche se ormai è palese che non funziona. Già negli anni '70 Staw⁷⁷ aveva mostrato che nelle aziende si tende a continuare a buttare dentro risorse per difendere vecchie decisioni, pure quando fermarsi sarebbe la cosa più sensata. L'*escalation of commitment*, insomma, nasce dalla voglia di sentirsi coerenti con sé stessi, dalla paura di perdere quello che hai già speso e dalla pressione di dover sempre spiegare i tuoi passi agli altri. Uno degli esperimenti più noti in questo ambito fu condotto proprio da Barry Staw: ai partecipanti veniva chiesto di valutare se proseguire o meno un progetto aziendale in base a performance via via peggiori. I risultati mostrarono che coloro che avevano inizialmente approvato il progetto erano molto più inclini a sostenerlo anche quando i dati dimostravano la sua inefficacia. Questo comportamento veniva meno nei partecipanti non coinvolti nella prima decisione, suggerendo che l'identificazione personale con la scelta iniziale aumenta la probabilità di *escalation*. In ambito manageriale, il *bias* può portare a gravi inefficienze. I dirigenti, pur consapevoli delle difficoltà, possono decidere di non abbandonare un progetto fallimentare per timore di compromettere la propria reputazione, perdere investimenti già sostenuti o riconoscere pubblicamente l'errore. Esempi reali si possono riscontrare in grandi progetti infrastrutturali o tecnologici, come nel caso del sistema informatico del progetto *FBI Virtual Case File*, che continuò a ricevere finanziamenti nonostante i ritardi e le gravi disfunzioni tecniche, fino alla sua completa cancellazione dopo anni di investimenti

⁷⁷ Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27–44

improduttivi.

Riconoscere *l'escalation of commitment* è fondamentale per migliorare la qualità del processo decisionale, specialmente in contesti organizzativi dove la pressione al successo può amplificare la tendenza a perseverare in scelte sbagliate. Strategie di mitigazione possono includere l'introduzione di valutazioni esterne, l'adozione di criteri oggettivi per l'interruzione dei progetti e una cultura aziendale che valorizzi l'apprendimento dall'errore piuttosto che la cieca perseveranza.

2.7 Riflessioni conclusive sulla letteratura e prospettive di ricerca

Il presente capitolo ha offerto una panoramica approfondita della letteratura esistente in tema di *bias* cognitivi e processo decisionale, con particolare attenzione al contesto organizzativo e al ruolo del manager all'interno delle imprese, in special modo nel settore della consulenza. Dopo aver delineato le principali euristiche e le condizioni che ne favoriscono l'emergere, sono stati analizzati i *bias* cognitivi più rilevanti, evidenziandone sia le implicazioni teoriche sia le conseguenze pratiche per le scelte strategiche aziendali.

Oltre a ciò, è stato dedicato spazio alla descrizione dei due settori oggetto della successiva analisi empirica, l'*Healthcare* e i *Financial Services*, con l'obiettivo di chiarirne le caratteristiche peculiari e il contesto operativo entro cui i manager si trovano a prendere decisioni. Un ulteriore approfondimento ha riguardato il modo in cui tali *bias* sono stati studiati nella letteratura accademica, attraverso esperimenti e indagini empiriche che ne hanno mostrato la diffusione e l'incidenza nei processi decisionali, non solo in contesti sperimentali, ma anche in ambiti professionali complessi. Questo passaggio ha permesso di comprendere perché tali distorsioni cognitive siano particolarmente frequenti nelle scelte strategiche manageriali, offrendo una base concreta per l'analisi empirica proposta in questa ricerca. L'obiettivo complessivo è stato dunque quello di costruire un solido quadro concettuale di riferimento, utile per interpretare le dinamiche cognitive che influenzano i comportamenti decisionali nei contesti manageriali. Tale fondamento

teorico risulta essenziale per strutturare l'indagine empirica presentata nel capitolo successivo.

Nel Capitolo 3 verrà illustrata la metodologia adottata per condurre l'analisi sperimentale. In particolare, si descriveranno gli strumenti utilizzati per la raccolta dei dati, i criteri di selezione del campione e le modalità di costruzione del questionario, con l'obiettivo di verificare in che misura i *bias* analizzati si manifestino nella pratica decisionale dei manager operanti nel settore della consulenza strategica.

CAPITOLO 3

METODOLOGIA

3.1 Obiettivo della ricerca

Questo studio si propone di analizzare la presenza, la frequenza e l'influenza dei *bias* cognitivi nei processi decisionali strategici dei manager nelle società di consulenza. Spesso si crede che figure manageriali esperte siano sempre in grado di prendere decisioni razionali, ma la letteratura scientifica dimostra il contrario. Numerose ricerche hanno evidenziato che anche professionisti altamente qualificati, attivi in settori come quello medico, giuridico o finanziario (cfr. Capitolo 2, par. 2.1), possono incorrere in errori sistematici di giudizio. I *bias* cognitivi, quindi, non sono semplici eccezioni, ma meccanismi ricorrenti, capaci di influenzare profondamente la qualità delle decisioni, anche in contesti strutturati.

La base di questo lavoro è una ricognizione preliminare della letteratura, utile a identificare i *bias* più diffusi tra i manager. Gli studi mostrano come certi *bias* emergano soprattutto nelle decisioni aziendali, in particolare quando vi sono incertezza, pressione temporale o complessità informativa. Da queste evidenze sono stati selezionati i *bias* più rilevanti per il mondo della consulenza, con l'obiettivo di verificarne presenza e impatto tramite un'indagine empirica.

Il cuore della ricerca è capire come i *bias* cognitivi influenzino la valutazione delle alternative, la gestione del rischio e la resistenza al cambiamento. Per questo è stato messo a punto un questionario su scenari realistici del settore consulenziale, così da raccogliere dati per individuare *pattern* ricorrenti e confrontare due ambiti specifici: *Healthcare* e *Financial Services*.

Il questionario è stato somministrato a professionisti di entrambi i settori, permettendo un'analisi comparativa delle dinamiche decisionali. In aggiunta, è stato elaborato un secondo questionario, focalizzato sull'*overconfidence*, senza fine comparativo tra settori, ma volto a esplorare più a fondo l'impatto di questo singolo *bias*.

In definitiva, la tesi mira a stimolare una riflessione critica sui processi decisionali strategici in contesti organizzativi complessi. Imparare a riconoscere e gestire i *bias* cognitivi può essere infatti una leva fondamentale per migliorare la qualità delle decisioni e l'efficacia del management.

3.2 Metodologia e studio

La ricerca si basa su un approccio di tipo quantitativo, considerato il più adatto per analizzare fenomeni complessi come i processi decisionali dei manager e le distorsioni cognitive che li influenzano. Questa prospettiva consente di raccogliere dati misurabili e di tradurli in risultati concreti, offrendo la possibilità di cogliere in modo più preciso come i manager valutano le alternative, percepiscono i rischi e reagiscono di fronte a situazioni di incertezza o cambiamento.

L'impostazione adottata è sia descrittiva sia esplorativa. È descrittiva perché mira a rappresentare con accuratezza il modo in cui i *bias* incidono sulle decisioni manageriali, senza ridurre la complessità dei fenomeni a schemi troppo semplicistici. È esplorativa perché, pur facendo riferimento a una letteratura consolidata sui *bias* cognitivi e sul *decision making*, concentra l'attenzione su un contesto specifico come quello della consulenza nei settori *Healthcare* e *Financial Services*, ancora poco approfondito da indagini empiriche. Proprio la natura esplorativa dello studio permette di mettere in luce nuove evidenze in un ambito in cui la teoria non ha ancora trovato piena applicazione nella pratica manageriale. In questa prospettiva, l'approccio è stato costruito in funzione della domanda di ricerca che guida il lavoro, ovvero comprendere in che misura e con quali caratteristiche i *bias* cognitivi si manifestino nei processi decisionali dei manager consulenziali, mettendo a confronto i due settori considerati.

Per la fase iniziale della ricerca, dedicata al confronto tra i settori *Healthcare* e *Financial*, è stato somministrato un questionario anonimo tramite Google Forms. Lo strumento, scelto per la sua rapidità e semplicità d'uso, ha permesso di raccogliere in tempi brevi le risposte dei partecipanti. Il questionario è composto da dieci scenari decisionali, ciascuno costruito per far emergere indirettamente uno specifico *bias*

cognitivo individuato dalla letteratura, così da osservare come tali distorsioni si manifestassero nei due contesti professionali.

Il campione è composto da 16 figure manageriali appartenenti a diversi livelli di responsabilità, da posizioni come *Assistant Manager* fino a ruoli più apicali. L'obiettivo dell'indagine è stato quello di osservare se emergono differenze tra i due settori considerati, ovvero *Healthcare* e *Financial Services*, al fine di mettere in luce eventuali peculiarità legate al contesto professionale di appartenenza. Questa impostazione permette di analizzare con maggiore precisione l'influenza dei *bias* cognitivi nei processi decisionali dei consulenti, tenendo conto delle caratteristiche specifiche dei diversi ambiti operativi. Il disegno metodologico adottato si presenta quindi coerente con gli obiettivi della ricerca, poiché consente di indagare un ambito ancora poco esplorato con strumenti interpretativi capaci di restituire un quadro ricco. I risultati attesi hanno lo scopo di contribuire sia al consolidamento della letteratura sul ruolo dei *bias* cognitivi nei processi decisionali, sia all'arricchimento della prassi manageriale attraverso indicazioni utili per comprendere e gestire in modo più consapevole le dinamiche cognitive che influenzano le scelte strategiche.

Accanto a questa prima indagine qualitativa basata sul questionario generale, è stato sviluppato un ulteriore approfondimento mirato. In questo caso l'attenzione si è concentrata in modo specifico sull'*overconfidence*, attraverso la realizzazione di uno studio sperimentale con un disegno di ricerca conclusivo causale *between-subject* 2 x 1. I risultati dell'esperimento sono rappresentati dalle risposte ad un questionario ottenuto attraverso un sondaggio amministrato in autonomia e condotto in Italia durante il mese di luglio 2025 mediante l'utilizzo della piattaforma online Qualtrics XM, scelta perché offre strumenti più avanzati rispetto a Google Forms e consente di costruire scenari sperimentali più complessi e adatti a un'analisi mirata.

Il sondaggio è stato distribuito a 20 individui dei quali 16 hanno pienamente partecipato allo studio sperimentale, rispondendo in maniera completa ed esaustiva a tutte le domande presenti all'interno del questionario.

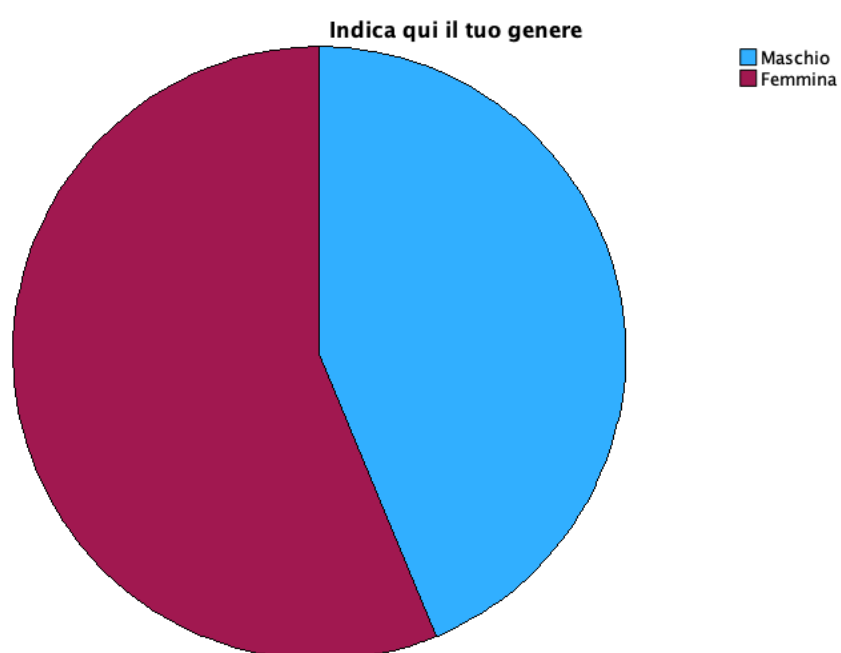
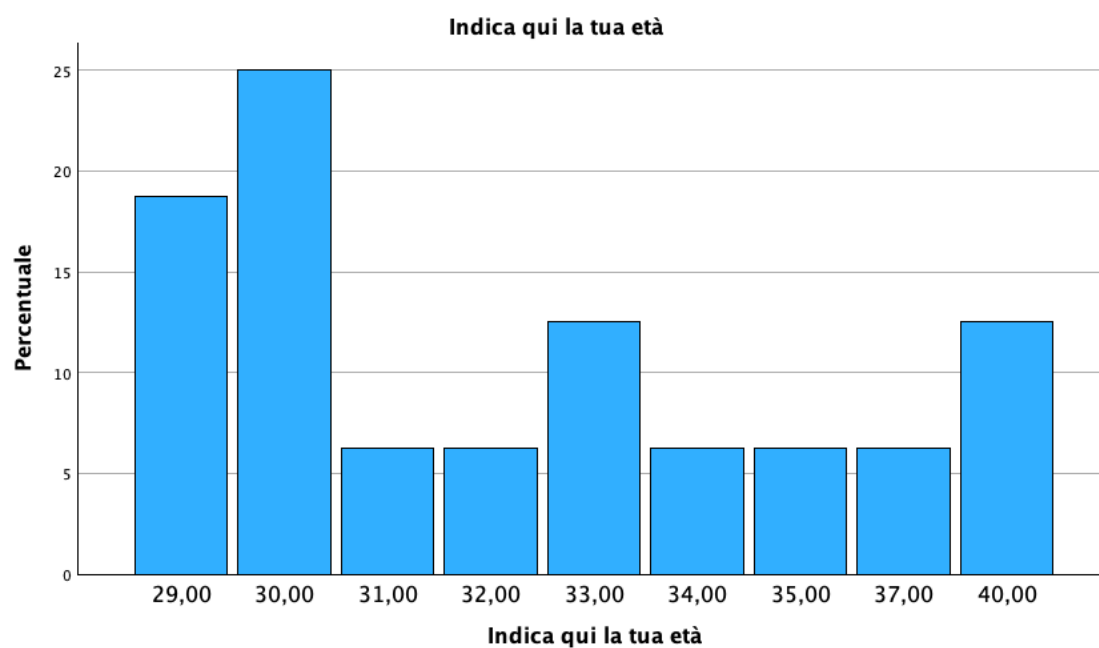
Le rimanenti 4 risposte incomplete sono state dapprima selezionate e in un secondo momento scartate dal dataset durante la procedura di *data cleaning*.

I rispondenti sono stati contattati attraverso un link anonimo generato dalla piattaforma

online di Qualtrics XM, e inviato successivamente mediante applicazioni di messaggistica istantanea e *social media network* come canali di distribuzione principali (Whatsapp, Linkedin). Il campione target della popolazione raggiunto dal sondaggio ha incluso principalmente manager, *Healthcare e Financial Services*, localizzati in diverse città d'Italia. Pertanto, seguendo questa assunzione, l'età media dei rispondenti è risultata essere pari a 32,62 anni, nonostante il range anagrafico sia oscillato tra un minimo di 29 e un massimo di 40 anni. Per quanto riguarda il sesso degli intervistati, il genere prevalente è risultato essere quello femminile, rappresentato dal 52,9% (9/16), mentre il genere maschile è stato caratterizzato dal 47,1% (7/16). Nessuno dei rispondenti ha selezionato l'opzione del terzo genere/non binario oppure l'opzione "Preferisco non dirlo".

Figura 7,8,9,10 – Età media e popolazione

Statistiche						
Indica qui la tua età			Indica qui il tuo genere			
N	Valido	16			Percentuale	Percentuale
	Mancante	1			valida	cumulativa
Media		32,6250	Valido	Maschio	7	41,2
Mediana		31,5000		Femmina	9	52,9
Modalità		30,00		Totale	16	94,1
Deviazione std.		3,70360				100,0
Varianza		13,717	Mancante	Sistema	1	5,9
Intervallo		11,00	Totale		17	100,0
Minimo		29,00				
Massimo		40,00				



Fonte: Elaborazione Propria

I partecipanti al sondaggio sono stati selezionati adottando una metodologia di campionamento non probabilistica. Infatti, questa tecnica non implica alcun costo

economico e risulta essere vantaggiosa in termini sia di un'elevata rapidità di raccolta dati che di un alto tasso di risposta. Considerando il campione *target*, è stato deciso di includere rispondenti (manager, *Healthcare* e *Financial Services*) di ogni età anagrafica, raccogliendo dati sia da individui di sesso maschile che femminile, in quanto non era previsto che le variabili demografiche potessero influire in maniera statisticamente significativa nei risultati dell'esperimento. Questa seconda indagine, sviluppata su Qualtrics, è stata poi elaborata tramite il *software* SPSS, che ha permesso di processare i dati con maggiore precisione e di condurre analisi statistiche più approfondite a supporto dell'esperimento.

3.3 Struttura dei questionari e motivazioni

I questionari utilizzati per la ricerca sono stati progettati con una struttura chiara e articolata, comprendente due strumenti complementari. Il primo questionario ha avuto l'obiettivo di indagare in maniera ampia la presenza dei principali *bias cognitivi* attraverso dieci scenari decisionali realistici, mentre un secondo questionario ad hoc è stato elaborato specificamente per approfondire il *bias* dell'*overconfidence*, emerso come particolarmente rilevante sia dalla letteratura sia dai dati della prima rilevazione. La prima parte del questionario generale comprendeva domande preliminari di inquadramento, finalizzate a raccogliere informazioni di base sul profilo dei partecipanti, tra cui il settore di appartenenza, gli anni di esperienza professionale, l'anzianità di ruolo, la posizione gerarchica ricoperta, l'età e il sesso. Queste informazioni hanno avuto un duplice valore. Da un lato hanno permesso di distinguere i rispondenti appartenenti ai due settori considerati, *Healthcare* e *Financial Services*, fornendo così una chiave di lettura per confrontare i comportamenti decisionali in contesti organizzativi differenti. Dall'altro

hanno consentito di effettuare analisi descrittive utili a verificare l'affidabilità e la coerenza delle risposte fornite.

La seconda sezione del questionario generale proponeva scenari decisionali ispirati a situazioni ricorrenti nell'attività di consulenza manageriale. Ogni scenario offriva più opzioni di risposta, pensate per stimolare processi decisionali in cui potessero emergere distorsioni cognitive documentate in letteratura. Gli scenari sono stati sviluppati per indagare la presenza di dieci *bias cognitivi* specifici: *overconfidence*, *confirmation bias*, *status quo bias*, *availability heuristic*, *framing effect*, *optimism bias*, *self-serving bias*, *anchoring bias*, *loss aversion* ed *escalation of commitment*. La scelta di focalizzarsi su questi meccanismi deriva dalla loro ricorrenza nei processi decisionali manageriali e dalla capacità di influenzare in modo significativo le scelte in contesti complessi e caratterizzati da pressione temporale.

Per condurre lo studio sperimentale per il secondo questionario è stato necessario sviluppare un questionario composto da 8 domande di cui 6 specifiche e 2 demografiche. Per manipolare la variabile indipendente (presenza vs assenza del *bias overconfidence*) è stato fondamentale realizzare due stimoli testuali diversi l'uno dall'altro.

Il primo scenario risulta essere costituito da un testo caratterizzato da uno scenario manageriale, con assenza di *bias overconfidence*.

Il secondo scenario risulta essere costituito da un testo caratterizzato da uno scenario manageriale, con presenza di *bias overconfidence*.

Come menzionato in precedenza i dati sono stati raccolti grazie ad un questionario, il quale risulta essere suddiviso in 4 parti principali.

All'inizio del questionario è stata posta una breve introduzione con annessa una spiegazione dello scopo accademico della ricerca sperimentale. Inoltre, dopo aver incluso le credenziali dell'ateneo, è stato assicurato il completo e totale rispetto delle norme sulla *privacy*, relative alla politica dell'anonimato circa la raccolta e la gestione dei dati.

La seconda parte del sondaggio è rappresentata da un blocco randomizzato composto da due scenari distinti. Nello specifico il processo di randomizzazione è stato essenziale all'interno della struttura del questionario in modo tale da ottenere un numero uniforme di esposizioni ad entrambi gli stimoli testuali. Inoltre, per evitare potenziali *bias cognitivi* ed eventuali condizionamenti legati ai diversi settori *Healthcare* e *Financial Services*,

entrambi gli scenari sono stati realizzati senza alcun riferimento ad un particolare ruolo manageriale.

La terza parte del sondaggio è stata introdotta ai rispondenti dopo essere stati sottoposti all'osservazione di uno dei due scenari. In particolare, questo blocco del questionario risulta costituito da 6 domande: le prime 3 relative al mediatore (*Familiarity*) e le altre 3 riguardanti la variabile dipendente (*Task Difficulty*). Tutti i quesiti sono stati valutati attraverso una scala Liker basata su 7 punti di valutazione

La prima scala, relativa al mediatore, deriva dalla scala prevalidata da (Marketing Scales Handbook, V6 2012, Gordon C. Bruner II).

La seconda scala, relativa alla variabile dipendente, deriva dalla scala prevalidata da (Marketing Scales Handbook, V6 2012, Gordon C. Bruner II).

Entrambe le scale sono state riadattate in base alle esigenze della ricerca sperimentale.

Infine la quarta e ultima parte del questionario è caratterizzata dal blocco dedicato alle domande demografiche, nel quale è stato chiesto il genere e l'età dei soggetti intervistati.

CAPITOLO 4

4.1 La manifestazione dei bias cognitivi nelle decisioni strategiche: il caso KPMG

L'obiettivo di questo capitolo è presentare e analizzare i risultati della ricerca empirica, al fine di verificare la presenza e l'incidenza dei *bias* cognitivi nei processi decisionali

dei manager. L'analisi è focalizzata sulle divisioni *Healthcare* e *Financial Services* di KPMG Italia, attive in diverse sedi del territorio nazionale.

Il *panel* di rispondenti è composto da 16 professionisti, equamente distribuiti tra i due settori analizzati, con 8 partecipanti appartenenti all'*Healthcare* e 8 al *Financial Services*. Le risposte raccolte attraverso il questionario mostrano che, nel settore *Healthcare*, il campione comprende 3 *Assistant Manager*, 3 *Manager* e 2 *Senior Manager*. Nel comparto *Financial Services*, invece, sono stati coinvolti 4 *Assistant Manager*, 3 *Manager* e 1 *Senior Manager*. Questa distribuzione, risultante dai dati del questionario, consente di condurre un'analisi comparativa tra i due ambiti, garantendo al tempo stesso la rappresentazione delle principali posizioni manageriali coinvolte nelle attività consulenziali.

L'indagine è stata concepita per comprendere se, e in che misura, tali meccanismi influenzino le scelte strategiche, con particolare attenzione al confronto tra i due settori oggetto di analisi, ossia l'*Healthcare* e i *Financial Services*. La distribuzione dei rispondenti tra queste due aree consente di osservare eventuali differenze o similitudini nei processi decisionali, evidenziando come le peculiarità settoriali possano incidere sul modo in cui i manager affrontano situazioni complesse e valutano alternative strategiche.

4.2 Esiti dell'indagine empirica

Dopo aver illustrato la struttura e le finalità del questionario, è possibile esaminare i risultati emersi dall'analisi delle risposte. L'attenzione è rivolta ai dieci *bias* cognitivi individuati dalla letteratura e inseriti negli scenari decisionali, al fine di verificare in che misura essi si manifestino nel campione e se siano presenti differenze legate all'esperienza, al livello gerarchico e allo stile decisionale dei partecipanti.

Figura 3 — Elenco bias trovati in letteratura

Overconfidence	Sopravvalutazione delle proprie capacità e eccesso di fiducia nel raggiungere risultati positivi.
Confirmation Bias	Tendenza a ricercare, interpretare e ricordare le informazioni in modo da confermare le proprie convinzioni.
Status Quo Bias	Preferenza per mantenere lo stato attuale delle cose evitando cambiamenti, anche se potrebbero portare benefici.
Availability Heuristic	Giudicare la probabilità di un evento basandosi sulla facilità con cui esempi simili vengono ricordati.
Framing Effect	Modifica delle decisioni in base a come le informazioni vengono presentate, pur essendo i dati equivalenti.
Optimism Bias	Tendenza a prevedere un numero di esiti favorevoli maggiore rispetto a quelli sfavorevoli.
Self-Serving Bias	Attribuzione dei propri successi a fattori interni e dei fallimenti a cause esterne.
Anchoring Bias	Eccessiva influenza di un'informazione iniziale (ancora) sul processo decisionale, anche se irrilevante.
Loss Aversion	Maggiore sensibilità alle perdite rispetto a guadagni equivalenti.
Escalation of Commitment	Continuare a investire in una decisione nonostante evidenze di insuccesso, per giustificare impegni passati.

Fonte: Elaborazione Propria anno 2025

Overconfidence / eccesso di ottimismo

La prima domanda della seconda sezione del questionario era volta a rilevare la tendenza dei manager a sovrastimare le proprie capacità di riuscita. Lo scenario descriveva una situazione in cui, dopo aver concluso con successo un progetto complesso, al partecipante veniva affidata una nuova iniziativa di portata ancora maggiore, potenzialmente decisiva per la sua crescita professionale. Nello stesso tempo, veniva ricordato che progetti analoghi, condotti in passato da altri team, avevano spesso registrato ritardi e difficoltà significative, evidenziando l'incertezza del contesto. Ai rispondenti veniva quindi richiesto di indicare il proprio grado di fiducia nella possibilità di portare a termine con successo l'incarico, scegliendo tra le opzioni "Sicura", "Incerta" e "Molto difficile".

Nel complesso, l'81,3% dei partecipanti ha affermato di sentirsi sicuro di riuscire a completare l'iniziativa, il 12,5% ha dichiarato di percepire qualche incertezza, mentre solo il 6,2% ha riconosciuto che il compito sarebbe stato molto difficile. Questi dati evidenziano una chiara presenza di *overconfidence*, ovvero la tendenza a confidare nelle proprie capacità anche in scenari che presentano condizioni più complesse e rischi già osservati in esperienze precedenti.

Analizzando le risposte per settore, emerge come la propensione all'*overconfidence* si manifesti in modo analogo sia tra i manager dell'*Healthcare* sia tra quelli dei *Financial Services*. In entrambi i gruppi, la maggior parte degli intervistati si è dichiarata "sicura" della propria riuscita, mostrando una fiducia elevata nonostante la consapevolezza delle difficoltà emerse in casi simili. Le differenze risultano contenute: solo due rispondenti, nell'insieme del campione, hanno mostrato maggiore cautela scegliendo opzioni meno ottimistiche. Questo risultato mette in luce come, indipendentemente dal settore di appartenenza, i manager tendano a sopravvalutare le proprie capacità decisionali, attribuendo scarso peso ai potenziali rischi e alle incertezze che caratterizzano i progetti complessi.

Optimis Bias : A questo quadro si collega l'*optimism bias*, un meccanismo strettamente affine all'*overconfidence* ma distinto nei suoi effetti. Mentre l'*overconfidence* riguarda la fiducia riposta nelle proprie capacità individuali, l'*optimism bias* si manifesta nella

convinzione che l'andamento futuro sarà migliore di quanto le esperienze passate o i dati oggettivi suggerirebbero. Nel campione analizzato, il fenomeno risulta presente in misura significativa: complessivamente 11 manager su 16 hanno dichiarato di attendersi meno problemi rispetto a progetti simili affrontati in passato, mentre 5 hanno ritenuto probabile incontrare ostacoli analoghi a quelli già vissuti. Osservando i dati per settore, nella divisione *Healthcare* 5 rispondenti su 8 hanno espresso aspettative positive, mentre nel comparto *Financial Services* la quota sale a 6 su 8. In entrambi i contesti prevale dunque un atteggiamento di fiducia verso l'andamento del nuovo progetto, che riflette la tendenza a sottovalutare i rischi nonostante le esperienze pregresse suggerissero cautela. Pur non essendo marcato quanto *l'overconfidence*, *l'optimism bias* si conferma comunque rilevante, poiché contribuisce ad alimentare aspettative favorevoli che possono sostenere la motivazione, ma al tempo stesso rischiano di indurre valutazioni eccessivamente rosee, con la conseguente esposizione a difficoltà non adeguatamente considerate.

Confirmation Bias / Bias di conferma: Un ulteriore scenario del questionario era stato formulato per osservare come i manager reagissero di fronte a nuove informazioni in grado di mettere in discussione una decisione già presa. La domanda presentava la seguente situazione:

“Hai analizzato una possibile iniziativa e sei giunto alla conclusione che sia l'opzione più adatta al contesto. Un collega ti propone però un'alternativa completamente diversa, supportata da dati che non avevi considerato. Questa nuova proposta potrebbe condurre a risultati differenti. Come decidi di procedere?”

L'obiettivo del quesito era valutare se, in presenza di dati nuovi e potenzialmente rilevanti, i partecipanti sarebbero stati disposti a rivedere la propria decisione iniziale o se avrebbero preferito restare ancorati alla posizione già assunta, cercando conferme a sostegno della stessa.

Nel complesso, la quasi totalità dei rispondenti ha dichiarato che avrebbe rivalutato completamente la decisione iniziale alla luce dei nuovi dati. Questo atteggiamento indica una propensione diffusa all'apertura e alla flessibilità, più che alla rigidità tipica del *confirmation bias*. Analizzando i due settori considerati, si osserva che nel gruppo *Healthcare* sette manager su otto hanno modificato integralmente la propria decisione a

seguito della nuova proposta, mentre un solo partecipante ha mostrato la tendenza a mantenere la posizione originaria, pur prendendo in esame l'alternativa emersa. Nel gruppo *Financial Services*, invece, sei manager su otto hanno scelto di rivedere la decisione, mentre due hanno preferito restare ancorati alla decisione iniziale, accogliendo formalmente la proposta ma senza discostarsi sostanzialmente dalla propria valutazione di partenza.

Nel complesso, dunque, il *confirmation bias* non risulta fortemente presente nel campione analizzato, ma si manifesta solo in una minoranza dei rispondenti, con una leggera incidenza maggiore nel settore finanziario rispetto a quello sanitario.

Status Quo Bias: La domanda proposta aveva l'obiettivo di indagare come i manager reagiscono di fronte alla possibilità di sostituire un fornitore storico con uno nuovo, in grado di offrire condizioni più vantaggiose a parità di qualità, ma con la necessità di affrontare una fase iniziale di riorganizzazione.

Nel complesso, la grande maggioranza dei rispondenti si è dichiarata favorevole al cambiamento, mostrando una ridotta inclinazione verso il mantenimento dello *status quo*. Questo risultato indica una scarsa incidenza del *bias* dello *status quo*, poiché i manager appaiono pronti a rivedere pratiche consolidate quando emergono benefici concreti, anche se ciò comporta un impegno iniziale di adattamento.

Osservando i due settori considerati, emerge una sostanziale uniformità: sia i manager del comparto *Healthcare* sia quelli del comparto *Financial Services* hanno espresso in larga parte la preferenza per il nuovo fornitore. L'unica differenza si riscontra proprio nel settore *Financial*, dove un rispondente ha dichiarato di voler mantenere il fornitore abituale, segnalando così un atteggiamento più conservativo. Tuttavia, la netta prevalenza di risposte favorevoli al cambiamento in entrambi i contesti conferma un orientamento complessivo verso il miglioramento e l'ottimizzazione, piuttosto che verso la stabilità e la continuità.

Availability Heuristic

Lo scenario proposto aveva l'obiettivo di osservare in che misura le esperienze pregresse influenzino le valutazioni dei manager di fronte a nuove situazioni. Ai partecipanti veniva chiesto di esprimere come avrebbero affrontato la richiesta di un cliente su una potenziale fusione, avendo a disposizione dati incompleti e il ricordo di precedenti esperienze problematiche in contesti simili.

Dall'analisi delle risposte emerge che la maggior parte del campione, pari a 9 manager (56,3%), ha dichiarato che avrebbe valutato il caso nella sua specificità, pur considerando le criticità già emerse in passato. All'interno di questo gruppo rientrano 5 risposte provenienti dall'*Healthcare* e 4 dai *Financial Services*, a conferma di una tendenza diffusa in entrambi i settori a bilanciare esperienze passate e valutazioni contestuali.

Un secondo gruppo, composto da 5 manager (31,3%), ha invece indicato che le esperienze pregresse li avrebbero portati a sconsigliare direttamente l'operazione. In questo caso si distinguono 2 risposte dal settore *Healthcare* e 3 dai *Financial Services*, segnalando come, seppur in minoranza, alcuni partecipanti abbiano lasciato che i ricordi di situazioni problematiche influenzassero in maniera determinante la loro decisione.

Infine, 2 rispondenti (12,5%), entrambi appartenenti ai *Financial Services*, hanno dichiarato che avrebbero sospeso il giudizio in attesa di dati più completi, mostrando un approccio più prudente e basato sull'evidenza.

Questa distribuzione conferma che, pur prevalendo un atteggiamento di valutazione caso per caso, le esperienze passate restano un fattore rilevante sia per i manager *Healthcare* che per quelli dei *Financial Services*, influenzando in modo diverso l'orientamento iniziale di fronte a scenari incerti.

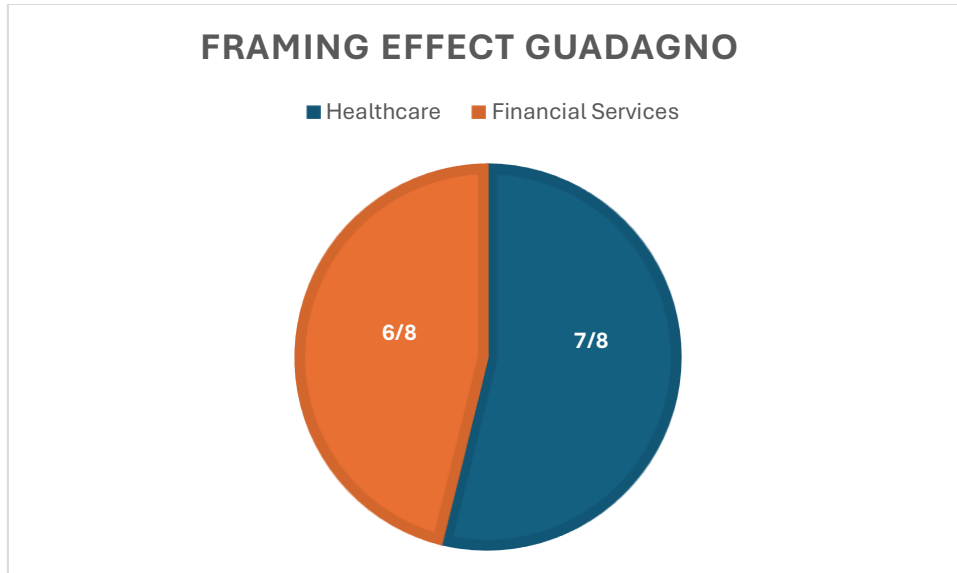
Framing Effect: La domanda sottoposta ai partecipanti presentava uno scenario in cui un cliente era chiamato a individuare la strategia più efficace per ridurre i costi di un progetto. Le opzioni possibili erano due: la prima garantiva con certezza un risparmio di 40.000 euro, mentre la seconda offriva la possibilità di ottenere un risparmio maggiore, pari a 130.000 euro, con una probabilità di successo del 30% e una probabilità del 70% di non conseguire alcun beneficio.

Dall'analisi delle risposte emerge che la maggioranza dei manager ha preferito l'opzione sicura: 12 su 16 (pari al 75%) hanno scelto di trattenere i 40.000 euro, mentre 4 (25%) hanno optato per la soluzione più incerta. Il confronto per settore mostra una distribuzione che evidenzia la presenza del *framing effect* in entrambi i casi: nell'*Healthcare* 7 manager su 8 hanno selezionato il risparmio garantito e solo 1 ha accettato il rischio, mentre nei *Financial Services* 5 manager su 8 hanno scelto l'opzione sicura e 3 hanno optato per quella rischiosa. Questi risultati indicano come la formulazione della prima alternativa in termini di "risparmio certo" abbia spinto la maggioranza dei partecipanti, in entrambi i settori, a privilegiare la sicurezza.

Per mettere ulteriormente in evidenza la natura di questo meccanismo, è stato introdotto un secondo scenario, formulato in termini negativi. Infatti, il *framing* si manifesta in modo ancora più chiaro quando le medesime alternative vengono presentate come perdite. In questo caso, la prima opzione comportava una perdita certa di 90.000 euro, mentre la seconda prevedeva una probabilità del 30% di non perdere nulla e una probabilità del 70% di perdere 130.000 euro. I risultati hanno mostrato un'inversione delle preferenze: nell'*Healthcare* 6 manager su 8 hanno scelto la strategia rischiosa e solo 2 hanno accettato la perdita certa, mentre nei *Financial Services* 5 manager su 8 hanno optato per l'alternativa incerta e 3 hanno accettato la perdita sicura. Nel complesso, 11 rispondenti (68,8%) hanno privilegiato l'opzione rischiosa, mentre 5 (31,2%) hanno mantenuto la scelta sicura.

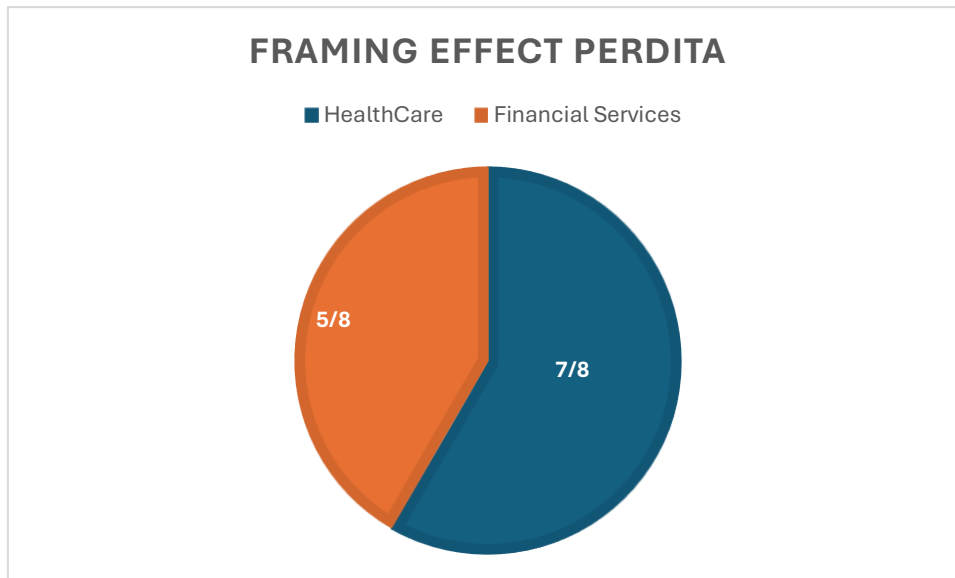
Il confronto tra i due scenari dimostra con chiarezza l'influenza del *framing effect*: quando le opzioni sono presentate come guadagni, la maggioranza tende a preferire la sicurezza, mentre quando le stesse alternative vengono poste in termini di perdite emerge una maggiore propensione al rischio. La doppia prospettiva adottata conferma che le decisioni non dipendono esclusivamente dai dati oggettivi, ma sono fortemente condizionate dal modo in cui vengono incorniciate, in linea con le intuizioni originarie di Kahneman e Tversky.

Figura (4) — Risultati Framing Effect guadagno certo



Fonte: Elaborazione propria

Figura (5) — Risultati Framing Effect caso di perdita



Fonte : Elaborazione propria

Self-Serving Bias.

La domanda presentava uno scenario in cui, al termine di un progetto, il cliente esprimeva soddisfazione per i risultati conseguiti, pur segnalando alcune criticità di carattere gestionale. Tutti i partecipanti, pari al 100 per cento del campione, sia nel settore *Healthcare* sia nei *Financial Services*, hanno interpretato l'esito complessivo come il

risultato del lavoro del team, attribuendo il successo a fattori interni e collettivi e riconducendo le difficoltà emerse a elementi esterni al gruppo.

Questo atteggiamento mostra chiaramente il *self-serving bias*: i successi vengono attribuiti alle proprie capacità, mentre i fallimenti sono spiegati con fattori esterni. In questo modo si alimenta l'idea di competenza e coesione del gruppo, evitando però di assumersi pienamente la responsabilità dei problemi. Nel contesto di KPMG, questo atteggiamento sembra rafforzare il senso di appartenenza e la collaborazione tra i membri, favorendo un clima orientato alla condivisione dei meriti e alla tutela dell'immagine collettiva. La scelta unanime di attribuire il successo al team e le difficoltà a fattori esterni suggerisce una dinamica difensiva che, pur riducendo la responsabilità individuale, alimenta al tempo stesso fiducia reciproca e impegno comune verso il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Anchoring Bias: La domanda presentava una situazione in cui un collega, fin dall'inizio, aveva stimato la durata di un progetto in 5 settimane, mentre un'analisi successiva evidenziava la necessità di almeno 7 settimane per completarlo. Nonostante la consapevolezza che la stima iniziale potesse influenzare il giudizio, il 50% degli intervistati (8 manager su 16) ha mantenuto la proposta delle 5 settimane, pianificando però un incremento delle risorse o degli sforzi per rispettare i tempi. Il 25% del campione (4 rispondenti) ha optato per un compromesso di 6 settimane, mentre solo il 25% (4 manager) ha proposto di seguire l'analisi più recente, fissando la durata a 7 settimane.

Nel dettaglio settoriale, nel gruppo *Healthcare* 3 rispondenti hanno mantenuto la stima iniziale di 5 settimane, 2 hanno accolto l'analisi successiva indicando 7 settimane e altri 3 hanno scelto il compromesso di 6 settimane. Nel gruppo *Financial Services*, invece, 5 rispondenti hanno mantenuto le 5 settimane, 2 hanno proposto 7 settimane e 1 ha preferito il compromesso delle 6 settimane.

Questi risultati mostrano come la stima iniziale abbia esercitato un forte ancoraggio sulle decisioni in entrambi i settori, con una presenza più marcata nel comparto finanziario. La distribuzione conferma che, anche quando emergono nuove informazioni più affidabili, i manager tendono comunque a restare influenzati dal primo valore ricevuto, limitando la propensione ad adottare una pianificazione pienamente coerente con le evidenze aggiornate.

Loss Aversion. La domanda presentava una situazione in cui un team, impegnato in un progetto già avviato, riceveva la proposta di riorganizzare il lavoro per migliorare l'efficienza complessiva. Tale modifica avrebbe però comportato la necessità di rivedere parte delle attività già svolte nelle prime settimane, con il rischio percepito di “perdere” parte dello sforzo iniziale.

A livello complessivo, l'81,3% dei rispondenti ha dichiarato di essere disponibile a cambiare approccio, accettando di rivedere il lavoro già completato in vista di potenziali benefici futuri, mentre il 18,8% ha preferito mantenere l'impostazione attuale, evitando modifiche che avrebbero potuto vanificare parte dello sforzo iniziale. Questo risultato conferma una prevalente apertura verso l'innovazione, pur evidenziando che una minoranza dei partecipanti manifesta ancora una chiara propensione all'avversione alle perdite, preferendo conservare quanto già realizzato.

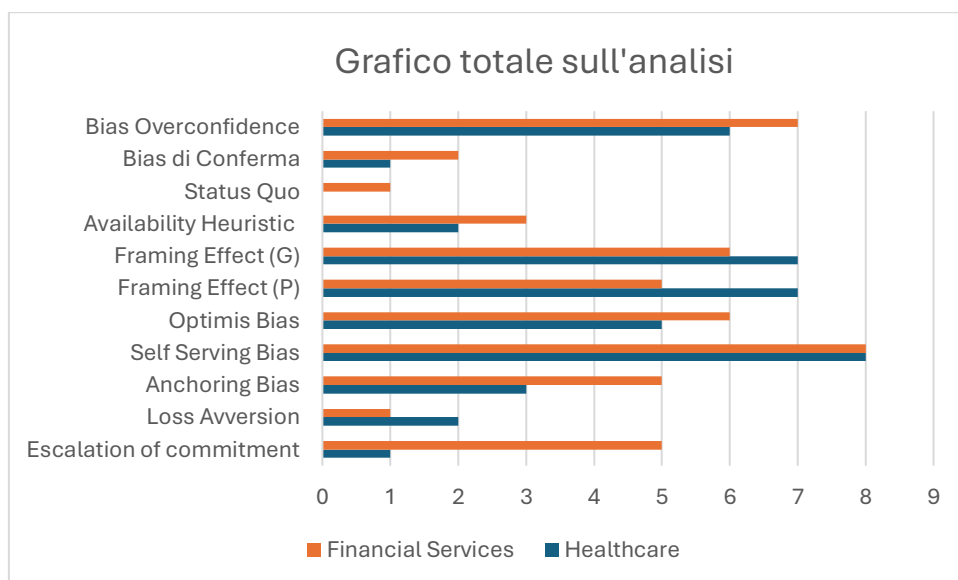
Entrando nel dettaglio dei due settori, nel gruppo *Healthcare* 6 partecipanti hanno scelto di modificare l'impostazione iniziale, mentre solo 2 hanno dichiarato di volerla mantenere. Nel gruppo *Financial Services*, invece, 7 rispondenti si sono detti disponibili a riorganizzare le attività e soltanto 1 ha preferito conservare il lavoro già svolto. Questi risultati evidenziano come l'avversione alle perdite, pur presente, non rappresenti la tendenza dominante, poiché la maggioranza dei manager in entrambi i settori ha mostrato una maggiore propensione a rivalutare e modificare il lavoro in funzione di possibili miglioramenti futuri.

Escalation of Commitment. La domanda presentava uno scenario in cui un progetto interno, avviato da oltre tre mesi, non aveva ancora prodotto i risultati attesi. Nonostante fossero emerse proposte per interrompere o ripensare l'iniziativa, i partecipanti erano chiamati a decidere se proseguire, avendo già investito molto tempo e impegno, o se interrompere l'attività qualora i risultati si rivelassero insostenibili.

A livello complessivo, il 31,3% degli intervistati ha dichiarato che avrebbe proseguito il progetto, motivando la scelta con l'eccessivo investimento già compiuto, mentre il 68,8% ha affermato che lo avrebbe interrotto nel caso in cui non fosse più sostenibile. Questo orientamento del primo gruppo riflette la presenza del *bias* di *escalation of commitment*, per cui decisioni passate e risorse già impiegate condizionano la volontà di continuare, anche di fronte a segnali di insuccesso. Osservando i dati disaggregati, emergono differenze significative tra i due settori. Nel Financial Services, 5 rispondenti hanno scelto di proseguire il progetto nonostante le difficoltà, mentre solo 3 si sono detti favorevoli a interromperlo in caso di insostenibilità. Al contrario, nel gruppo *Healthcare* la maggioranza (6 rispondenti) ha dichiarato che avrebbe interrotto l'iniziativa se i risultati non fossero stati raggiunti, mentre solo 2 hanno optato per il proseguimento.

Questa distinzione suggerisce che i manager del settore finanziario mostrano una maggiore tendenza all'*escalation of commitment*, probabilmente spinti dall'idea di valorizzare gli investimenti già effettuati, mentre i manager dell'*Healthcare* appaiono più inclini ad abbandonare un progetto inefficace per allocare meglio le risorse disponibili.

Figura 6 — Grafico dimostrazione di tutti bias analizzati



Fonte: Elaborazione propria

Dall'analisi complessiva dei dieci scenari proposti nel questionario emergono alcuni *bias* con incidenza significativa e altri che, al contrario, non si manifestano in maniera predominante. In particolare, la *loss aversion* risulta solo marginalmente presente, con una risposta conservativa nel comparto dei Financial Services e due nel settore *Healthcare*. Anche il *confirmation bias* e lo *status quo bias* si osservano in misura ridotta: il primo interessa due rispondenti nei Financial Services e uno nell'*Healthcare*, mentre il secondo si registra soltanto in un caso nel comparto finanziario. L'*availability heuristic*, infine, mostra una distribuzione eterogenea, con alcuni manager che hanno valutato le

situazioni nella loro specificità e altri che hanno lasciato prevalere il peso delle esperienze pregresse.

Su queste basi, diventa centrale osservare in che misura i *bias* più significativi assumano caratteristiche diverse nei due settori analizzati. È in questa direzione che si orienta il confronto tra *Healthcare* e *Financial Services*, utile a chiarire come le specificità operative di ciascun contesto contribuiscano a modulare la manifestazione delle distorsioni cognitive nei processi decisionali.

4.4 Overconfidence come arma a doppio taglio: un'analisi ad HOC

I dati collezionati attraverso il questionario fornito dal sondaggio generato su Qualtrics XM, sono stati esportati sul software statico SPSS (Statistical package for Social Science) per poter essere analizzati.

Inizialmente è stato deciso di eseguire 2 analisi fattoriali di tipo esplorativo per poter esaminare e convalidare gli item delle scale utilizzate nel modello concettuale, in particolare, è stata effettuata l'analisi dei componenti principali come metodo di estrazione applicando la Varimax come tecnica di rotazione. Per poter decidere quanti fattori estrarre è stata osservata la tabella della varianza totale spiegata verificando che, secondo la regola di Kaiser, gli autovalori (Eigenvalue) fossero >1 e che la varianza cumulativa in percentuale fosse superiore al 60%. Inoltre sono state osservate la tabella delle comunalità e la matrice dei componenti (risultati completi dei test sono riportati in Appendice A e B). Nello specifico tutti gli item hanno riscontrato un valore di estrazione $> 0,5$ e un punteggio di caricamento di $> 0,3$. Pertanto, è stato deciso di mantenere tutti gli item che compongono le scale, convalidando le stesse.

Dopo aver convalidato entrambe le scale è stato effettuato un *reliability test* per poter verificare il livello di affidabilità delle scale prese in considerazione. In particolare, è stato osservato il valore del Cronbach Alpha di entrambi i costrutti, accertandosi che fosse $> 60\%$ (risultati completi dei test sono riportati in Appendice E)

Per quanto riguarda la scala del mediatore è stato riscontrato un valore di 0,944 (risultati

completi dei test sono riportati in Appendice A) , per quanto concerne la scala della variabile dipendente è stato registrato un valore pari a 0,946(per i dettagli dell'analisi ANOVA si rimanda all'Appendice F), pertanto, entrambe le scale sono risultate affidabili.

Inoltre, è stato eseguito il test di KMO (Kaiser, Meyer, Olkin) relativo alla misura dell'adeguatezza del campionamento. Per quanto riguarda la scala del mediatore è stato riscontrato un valore di 0.722 (p risultati completi dei test sono riportati in Appendice E), per quanto concerne la scala della variabile dipendente è stato registrato un valore pari a 0,693. Perciò in entrambi i casi il livello di adeguatezza è risultato più che adeguato(>0,6). Successivamente è stato effettuato il test della sfericità di Bartlett, il quale è risultato statisticamente significativo, riscontrando in entrambi i casi un p-value pari a 0,001 ($p\text{-value} < \alpha = 0,05$). risultati completi dei test sono riportati in Appendice E)

4.4.1 Risultati delle ipotesi

Come già sottolineato nei capitoli precedenti, l'*overconfidence* rappresenta un *bias* ambivalente, capace di sostenere la motivazione e la fiducia nei propri mezzi ma, al tempo stesso, potenzialmente dannoso se porta a sottovalutare rischi e difficoltà. Questa natura di “arma a doppio taglio”, già evidenziata nella rassegna teorica, trova conferma anche nei risultati dell'analisi sperimentale. I test condotti con SPSS hanno infatti mostrato che livelli diversi di fiducia personale incidono in modo significativo sulla percezione del rischio e sull'ansia legata ai compiti, confermando l'importanza di valutare con attenzione come la fiducia, sia eccessiva che troppo ridotta, possa influenzare la qualità delle decisioni manageriali.

Dopo aver condotto sia le analisi fattoriali che i test di affidabilità, sono state esaminate le ipotesi principali del modello concettuale in modo tale da poterne confermare o rigettare la significatività statistica e, il relativo successo.

H1

Per verificare la significatività statistica dell' ipotesi diretta (H1), è stato condotto un confronto tra medie applicando come analisi un One-Way ANOVA per poter testare l'effetto della variabile indipendente (Presenza vs assenza del *bias overconfidence*) nei confronti della variabile dipendente (*Task Difficulty- Anxiety*). Nello specifico, la variabile indipendente (X) ha natura categorica nominale ed è distinta in due condizioni differenti, codificate con 0 (presenza del *bias overconfidence*) e con 1 (assenza del *bias overconfidence*), mentre la variabile dipendente (Y) ha natura metrica continua. Dopo aver effettuato l'ANOVA, osservando la tabella delle statistiche descrittive, è stato possibile notare come il gruppo dei rispondenti sottoposto allo scenario codificato con 0 (8 persone) ha fatto riscontrare una media pari a 6,1667 mentre gli intervistati esposti alle condizioni visive codificate con 1 (8 persone) hanno fatto registrare un valore medio di 2,4167 (i risultati completi dei test sono riportati in Appendice K). Inoltre, considerando la tabella di ANOVA, è emerso un p-value relativo al F-Test pari a 0,001, il quale è risultato statisticamente significativo ($p\text{-value} < \alpha = 0,05$) i risultati completi dei test sono riportati in Appendice L). Pertanto, è stato possibile constatare una differenza statisticamente significativa tra le medie dei gruppi confermando così l'effetto della X nei confronti della Y. Quindi l'ipotesi diretta H1 (*main effect*) è risultata dimostrata.

H2-H3

Per verificare la significatività statistica dell' ipotesi indiretta (H2-H3), è stata condotta una analisi di regressione attraverso l'applicazione del modello 4 dell'estensione di SPSS Process Macro v4.0 sviluppata da Andrew F. Hayes per poter testare l'effetto di mediazione causato dalla *Familiarity* nei confronti del rapporto tra la variabile indipendente (Presenza vs assenza del *bias overconfidence*) e la variabile dipendente (*Task Difficulty- Anxiety*). Per verificare il successo dell'effetto di mediazione è stato necessario distinguerlo in due relazioni differenti: un primo effetto tra la variabile indipendente e il mediatore (H2) e un secondo effetto tra il mediatore e la variabile

dipendente (h3). Nello specifico, per dimostrare la significatività statistica di entrambe le sezioni dell'ipotesi di mediazione, è stato adottato un intervallo di confidenza pari al 95% con un valore di riferimento α pari a 0,05 (5%). Inoltre, è stato necessario accertarsi che gli estremi del range di confidenza (LLCI=*Lower Level of Confidence Interval*;ULCI=*Upper Level of Confidence Interval*) avessero rispettato la concordanza di segni (entrambi positivi o entrambi negativi), affinché non vi fosse passato lo 0 all'interno. Infine, per valutare il segno e la magnitudine di ogni effetto sono stati esaminati i coefficienti β dell'analisi di regressione di entrambe le relazioni tra le variabili.

H2

Per quanto riguarda la prima parte dell'effetto indiretto ($X \rightarrow M$), attraverso l'osservazione dell'output di SPSS, è stato possibile notare un p-value pari a 0,0000, un intervallo di confidenza favorevole (LLCI= 4,3820 ;ULCI= 3,1180) e un coefficiente di regressione positivo pari a 3,7500. Pertanto, questa sezione dell'effetto indiretto è risultata statisticamente significativa, confermando così l'ipotesi H2, (risultati completi dei test sono riportati in Appendice M)

H3

Per quanto riguarda la seconda parte dell'effetto indiretto ($M \rightarrow Y$), attraverso l'osservazione dell'output di SPSS, è stato possibile notare un p-value pari a 0,0016, un intervallo di confidenza favorevole (LLCI= 0,3717 ;ULCI= 1,2569) e un coefficiente di regressione positivo pari a 0.8143 . Pertanto, questa sezione dell'effetto indiretto è risultata statisticamente significativa, confermando così l'ipotesi H3.

Alla luce dei risultati ottenuti, siccome entrambe le sezioni dell'effetto indiretto sono risultate statisticamente significative, è stato possibile dimostrare il successo a livello globale dell'effetto di mediazione (*indirect effect*). Inoltre, considerando la significatività statistica dell' l'effetto diretto esaminato all'interno dell'analisi di regressione , è stato possibile constatare una mediazione di tipo puro, (risultati completi dei test sono riportati in Appendice M).

4.5 Confronto tra i settori Healthcare e Financial Services

Il presente paragrafo si propone di rispondere in maniera diretta alla domanda di ricerca che guida l'intero elaborato, ovvero comprendere in che misura e con quali specificità i *bias* cognitivi si manifestino nei processi decisionali dei manager consulenziali, mettendo a confronto i settori *Healthcare* e *Financial Services*. L'analisi comparativa dei dati raccolti attraverso il questionario consente infatti di mettere in luce sia i tratti comuni, riconducibili alla natura stessa del lavoro consulenziale, sia le differenze che derivano dalle peculiarità operative e culturali dei due comparti.

Analizzando i dati in chiave comparativa, emerge che il fenomeno dell'*overconfidence* si presenta con intensità simile nei due settori presi in esame, pur assumendo motivazioni che presentano sfumature specifiche. Un primo elemento comune riguarda l'esperienza professionale maturata dai rispondenti. La maggior parte dei manager coinvolti ha infatti dichiarato di operare nel proprio ruolo da diversi anni, spesso con un'anzianità compresa tra i cinque e i dieci anni. Tale *background* contribuisce a rafforzare la fiducia nelle proprie capacità decisionali, poiché coloro che hanno affrontato numerosi incarichi complessi tendono a percepirsi maggiormente in grado di gestire nuove sfide. Lo scenario proposto nel questionario ha probabilmente accentuato ulteriormente questa tendenza, poiché presentava il nuovo progetto come un'opportunità cruciale per la carriera. Nelle società di consulenza, dove la progressione gerarchica rappresenta un traguardo rilevante per molti professionisti, la prospettiva di un avanzamento di carriera costituisce un forte stimolo a dichiarare livelli elevati di fiducia, alimentando così la manifestazione di *overconfidence*.

Guardando alle specificità settoriali, nell'*Healthcare* la fiducia dei manager sembra essere strettamente collegata alla natura dei progetti che si trovano a gestire, i quali riguardano frequentemente la digitalizzazione dei processi clinico-amministrativi, la strutturazione dei PDTA e il ridisegno dei servizi sanitari. Si tratta di attività che si sviluppano su orizzonti temporali medio-lunghi e che richiedono continuità di impegno,

coordinamento tra attori diversi e capacità di affrontare complessità crescenti. L'esperienza accumulata su progetti di questa durata tende a rafforzare la percezione di controllo e la convinzione di poter fronteggiare con successo nuove iniziative. Nel settore dei Financial Services, al contrario, i progetti si caratterizzano spesso per scadenze più ravvicinate e vincoli stringenti, soprattutto legati alla compliance regolatoria, alla gestione del rischio o alle trasformazioni digitali. In questo contesto, *l'overconfidence* appare più connessa alla necessità di dimostrare sicurezza e padronanza in tempi rapidi, in un ambiente competitivo e orientato alla performance. In entrambi i casi, dunque, la tendenza a sopravvalutare le proprie capacità non può essere ricondotta a un semplice tratto individuale, ma appare piuttosto come il risultato congiunto dell'esperienza accumulata, delle dinamiche di carriera interne alle società di consulenza e delle peculiarità operative dei due settori.

In continuità con queste considerazioni, un quadro simile si riscontra anche nell'analisi dell'*optimism bias*. I dati mostrano infatti come questo meccanismo si manifesti in misura significativa sia nell'*Healthcare*, con cinque manager su otto che hanno espresso aspettative positive, sia nei *Financial Services*, con sei rispondenti su otto. In entrambi i casi, tale atteggiamento può essere interpretato come il riflesso di un eccesso di fiducia legato all'esperienza professionale maturata, già emerso con *l'overconfidence*. La convinzione di poter gestire con successo anche i progetti più complessi sembra tradursi non solo in una valutazione elevata delle proprie capacità individuali, ma anche in aspettative favorevoli circa l'andamento futuro delle attività. Le specificità settoriali offrono però ulteriori chiavi di lettura. Nel comparto *Healthcare*, l'ottimismo appare favorito dalla natura stessa dei progetti, come detto anche per *l'overconfidence* spesso di medio-lungo termine e connessi a processi di digitalizzazione e riorganizzazione, nei quali la fiducia di poter superare gradualmente le difficoltà iniziali alimenta una visione positiva degli esiti futuri. Nei *Financial Services*, invece, l'ottimismo sembra radicarsi nella forte competitività del settore e nella cultura della performance, che spinge i manager a mostrarsi sicuri e a mantenere previsioni favorevoli anche di fronte a rischi evidenti, nella consapevolezza che l'incertezza o il pessimismo potrebbero essere percepiti come segnali di debolezza.

Per il *framing effect*, evidenzia come la modalità di presentazione delle opzioni possa condizionare in maniera decisiva le scelte. In entrambi i settori emerge una chiara inversione delle preferenze tra scenari di guadagno e scenari di perdita. Nel comparto *Healthcare*, la tendenza ad accettare il rischio quando lo scenario è presentato in termini di perdite risulta particolarmente marcata: sei manager su otto hanno preferito l'opzione più incerta pur di evitare la perdita certa. Questo comportamento può essere interpretato come una reazione alla natura dei progetti sanitari, spesso caratterizzati da implicazioni etiche e sociali: la prospettiva di “perdere” risorse o opportunità è percepita come più critica e quindi spinge a correre rischi maggiori per scongiurare un esito negativo definitivo. Nei *Financial Services*, invece, la distribuzione delle risposte appare più equilibrata, con cinque manager su otto orientati verso l'alternativa rischiosa e tre verso quella sicura. Ciò suggerisce che, pur emergendo con forza anche in questo ambito, il *framing effect* non assume le stesse proporzioni osservate nell'*Healthcare*, forse perché la valutazione delle perdite e dei guadagni tende a essere filtrata da criteri più quantitativi e meno legati a implicazioni di ordine sociale. In entrambi i casi, tuttavia, la netta inversione delle preferenze conferma che la formulazione delle opzioni esercita un'influenza determinante sulle scelte, indipendentemente dal settore di appartenenza.

L'*anchoring bias* emerge in maniera più evidente nel settore dei *Financial Services* rispetto all'*Healthcare*. Nel primo caso, cinque manager su otto hanno mantenuto la stima iniziale di cinque settimane, a fronte dei soli tre rispondenti del comparto sanitario che hanno adottato lo stesso comportamento. Questo dato suggerisce che, mentre nell'*Healthcare* la distribuzione delle risposte appare più equilibrata tra chi ha confermato la prima ipotesi, chi ha scelto il compromesso e chi ha accolto la nuova analisi, nel settore finanziario prevale una maggiore rigidità rispetto al valore iniziale. Una possibile spiegazione può essere ricondotta alla cultura organizzativa che caratterizza il comparto finanziario, tradizionalmente orientato a metriche quantitative e a una forte aderenza agli obiettivi numerici. In questo contesto, la prima stima tende ad acquisire un valore quasi ufficiale, diventando un riferimento difficile da mettere in discussione anche quando emergono informazioni più aggiornate. Un ulteriore elemento riguarda la gestione del rischio e la percezione di affidabilità: modificare le tempistiche già comunicate può essere visto come un segnale di incertezza o di debolezza agli occhi di clienti e stakeholder interni. Di conseguenza, i manager preferiscono mantenere la stima originaria e mostrare

coerenza, anche a costo di aumentare la pressione sulle risorse. Nell'*Healthcare*, invece, la maggiore eterogeneità delle risposte riflette un approccio meno vincolato all'ancora iniziale, probabilmente perché le stime temporali sono fin dall'inizio percepite come più flessibili e soggette a revisione in funzione della complessità dei progetti.

Il *self-serving bias* si manifesta con la stessa intensità in entrambi i settori analizzati, riflettendo un tratto intrinseco al lavoro consulenziale. Indipendentemente dal fatto che i progetti riguardino l'ambito sanitario o quello finanziario, i manager operano in contesti nei quali la dimensione collettiva prevale su quella individuale: il successo viene percepito come l'esito del team e presentato in modo unitario al cliente, mentre le criticità tendono a essere attribuite a fattori esterni. Questo atteggiamento ha una duplice funzione. Da un lato, consente di preservare il clima interno e ridurre potenziali tensioni tra colleghi, rafforzando la coesione organizzativa. Dall'altro, permette di costruire un'immagine di affidabilità e competenza verso l'esterno, elemento cruciale sia per mantenere relazioni di lungo periodo con le amministrazioni sanitarie sia per competere efficacemente in mercati ad alta pressione come quello finanziario.

Accanto a questo meccanismo trasversale, l'analisi comparativa mette in luce che *l'escalation of commitment* assume un peso più rilevante nel settore dei *Financial Services* rispetto all'*Healthcare*. In ambito finanziario, cinque manager su otto hanno dichiarato di voler proseguire il progetto nonostante l'assenza di risultati soddisfacenti, mostrando una maggiore resistenza a interrompere iniziative già avviate. Questa propensione può essere letta come il riflesso dell'attenzione al rendimento economico e della pressione competitiva che caratterizzano il comparto, dove l'interruzione di un progetto può essere percepita come una perdita di credibilità agli occhi di clienti e stakeholder. Nel settore *Healthcare*, al contrario, la maggioranza dei rispondenti ha manifestato un atteggiamento più pragmatico, dimostrando una maggiore disponibilità a interrompere progetti inefficaci. Tale orientamento è riconducibile alla centralità dell'allocazione ottimale delle risorse in contesti sanitari, dove la priorità non è la continuità formale delle iniziative, ma l'efficienza dei processi e l'impatto sui servizi erogati.

Queste considerazioni, unite alle evidenze emerse dagli altri *bias* analizzati, confermano che i processi decisionali dei manager, pur supportati da competenze ed esperienza, restano vulnerabili a distorsioni cognitive che possono compromettere la qualità delle scelte strategiche. Da qui deriva l'esigenza di interrogarsi su quali strumenti possano essere adottati per ridurre l'impatto di tali meccanismi e favorire decisioni più consapevoli ed equilibrate. È proprio a questo tema che sarà dedicato il capitolo successivo, focalizzato sulle principali tecniche di *debiasing* come leve per mitigare le distorsioni cognitive e rafforzare l'affidabilità dei processi decisionali manageriali.

4.6 Tecniche di debiasing

Negli ultimi decenni, la letteratura sull'economia comportamentale e sul *decision making* ha approfondito non solo i meccanismi attraverso cui i *bias* influenzano le scelte, ma anche le possibili modalità per limitarne l'impatto. In questo contesto si inserisce il concetto di *debiasing*, inteso come l'insieme di strategie e strumenti sviluppati per ridurre al minimo le distorsioni cognitive e favorire decisioni più razionali. Diversi studiosi, tra cui Kahneman (2011) e Milkman, Chugh e Bazerman (2009), hanno sottolineato l'importanza di creare interventi pratici che aiutino i decisori a riconoscere i propri errori sistematici e ad adottare procedure correttive. L'obiettivo non è quello di eliminare del tutto i *bias*, poiché essi rappresentano un aspetto strutturale della cognizione umana, ma di introdurre accorgimenti in grado di attenuarne l'influenza. Tra le strategie di *debiasing* più discusse in letteratura si trovano approcci che, oltre a possedere una solida base teorica, offrono anche una concreta applicabilità nei contesti manageriali. Una delle tecniche più rilevanti è il *consider the opposite*⁷⁸ che consiste nello sforzo deliberato di esaminare ipotesi o scenari contrari rispetto a quelli inizialmente ritenuti più plausibili. Questo esercizio induce i decisori a mettere in discussione le proprie convinzioni, ampliando lo spettro delle alternative considerate e riducendo il rischio che le scelte siano guidate da un'eccessiva fiducia o dal *confirmation bias*. Ne risulta una valutazione più

⁷⁸ Fahsing, I., Rachlew, A., & May, L. (2021). Have you considered the opposite? A debiasing strategy for judgment in criminal investigation. *The Police Journal*, 96(1), 45-60.
<https://doi.org/10.1177/0032258X211038888> (Original work published 2023)

equilibrata delle opzioni disponibili, fondata non solo sull'intuizione ma su un'analisi comparativa più rigorosa.

Un altro strumento operativo ampiamente utilizzato è rappresentato dalle checklist decisionali⁷⁹, che permettono di strutturare il processo decisionale attraverso sequenze ordinate di passaggi. L'adozione di tali strumenti riduce la probabilità di omissioni, garantisce che vengano considerate tutte le variabili rilevanti e limita l'influenza delle distorsioni cognitive tipiche di contesti caratterizzati da urgenza, pressione o eccessiva fiducia nelle proprie capacità. Nei processi manageriali complessi, dove l'elevato volume di informazioni aumenta il rischio di errore, le checklist favoriscono maggiore chiarezza e sistematicità nell'assunzione delle decisioni.

Un ulteriore approccio riguarda la composizione dei gruppi decisionali. Il ricorso a team eterogenei per esperienze, competenze e *background* consente infatti di integrare prospettive diverse, riducendo il rischio che la decisione sia dominata da una visione parziale o da fenomeni come il *groupthink*⁸⁰. La pluralità di interpretazioni spinge i manager a confrontarsi con visioni alternative, rafforzando così la qualità e la solidità delle scelte strategiche.

Infine, un ruolo decisivo è svolto dai programmi di training mirati al riconoscimento e alla gestione dei *bias* cognitivi⁸¹. Attraverso simulazioni, esercitazioni pratiche e momenti di riflessione guidata, i manager possono sviluppare consapevolezza rispetto alle proprie vulnerabilità cognitive e apprendere strumenti utili a contrastarne gli effetti. La formazione, oltre a fornire conoscenze teoriche, contribuisce a promuovere una mentalità critica e un atteggiamento più vigile nei confronti dei meccanismi inconsci che influenzano le decisioni. Per questo motivo, il training si configura come un investimento

⁷⁹ Sibbald M, Sherbino J, Ilgen JS, Zwaan L, Blissett S, Monteiro S, Norman G. Debiasing versus knowledge retrieval checklists to reduce diagnostic error in ECG interpretation. *Adv Health Sci Educ Theory Pract.* 2019 Aug;24(3):427-440. doi: 10.1007/s10459-019-09875-8. Epub 2019 Jan 29. Erratum in: *Adv Health Sci Educ Theory Pract.* 2019 Aug;24(3):441-442. doi: 10.1007/s10459-019-09884-7. PMID: 30694452.

⁸⁰ The effect of diversity on group decision-making: https://arxiv.org/html/2402.01427v1?utm_source

⁸¹ Yes, You Can Be Trained To Make Better Decisions: https://www.hec.edu/en/yes-you-can-be-trained-make-better-decisions?utm_source

strategico per le organizzazioni che intendono rafforzare la capacità dei propri manager di adottare decisioni più oggettive, informate ed efficaci.

4.6.1 Come ridurre i bias evidenziati tramite le tecniche di debiasing

Dall'analisi dei risultati del questionario è emerso come *l'overconfidence* rappresenti uno dei *bias* più rilevanti, diffuso in misura significativa tra i manager di entrambi i settori analizzati. Questo dato conferma quanto già evidenziato dalla letteratura, ovvero la tendenza dei decisori a sovrastimare le proprie capacità e a sottovalutare rischi e variabili esterne. Per ridurre questa distorsione, tra le varie tecniche di *debiasing* descritte in precedenza, una delle più efficaci e facilmente applicabili nel contesto consulenziale è il *consider the opposite*. Tale approccio spinge i decisori a non limitarsi a confermare la prima valutazione positiva, ma a immaginare anche scenari alternativi e meno favorevoli, favorendo una riflessione critica sulle proprie convinzioni. Applicata allo scenario del questionario, in cui il manager, dopo aver concluso con successo un progetto complesso, si trova ad affrontarne uno ancora più impegnativo, la tecnica lo porterebbe a interrogarsi sugli ostacoli che potrebbero compromettere l'iniziativa, sulle variabili non controllabili che potrebbero incidere negativamente e sulle possibili strategie da adottare per fronteggiare eventuali imprevisti. In questo modo, la decisione non verrebbe guidata dall'eccessiva fiducia generata dall'esperienza positiva precedente, ma sarebbe supportata da un'analisi più realistica e bilanciata, capace di integrare consapevolezza dei rischi e fiducia nelle proprie competenze.

Un ulteriore aspetto che emerge dall'analisi è legato al *self-serving bias*, ossia la tendenza ad attribuire i successi a fattori interni e a ricondurre le criticità a cause esterne o incontrollabili. Questo meccanismo rappresenta una forma di protezione dell'immagine professionale e si manifesta con particolare frequenza nei contesti organizzativi caratterizzati da forte pressione al risultato. Nel questionario emerge bene questo meccanismo: dopo un progetto, anche se il cliente aveva riconosciuto i buoni risultati ma

segnalato alcune difficoltà gestionali, i partecipanti hanno visto l'esito come positivo, attribuendo i successi al lavoro interno e scaricando i problemi su fattori esterni. Per limitare il *self-serving bias* si può usare una checklist post-progetto, che aiuta a registrare sia i punti di forza sia le criticità interne, spingendo i manager a riflettere anche su ciò che dipende da loro. In questo modo si limita la tendenza a ignorare le responsabilità interne e si favorisce una valutazione più equilibrata, che diventa al tempo stesso occasione di apprendimento e di miglioramento continuo.

Un altro *bias* emerso in maniera significativa è il *framing effect*, che riguarda l'influenza esercitata dalla modalità con cui le informazioni vengono presentate sulle decisioni dei manager. Lo scenario inserito nel questionario ha mostrato chiaramente questo meccanismo: di fronte a due opzioni economicamente equivalenti, i partecipanti hanno modificato le proprie scelte a seconda che l'alternativa fosse presentata in termini di guadagno certo o di perdita sicura. Per contenere gli effetti del *framing*, una tecnica utile è rappresentata dal training mirato alla consapevolezza cognitiva. Attraverso simulazioni e casi pratici, i manager possono esercitarsi a riformulare i problemi in più modi, analizzando come la diversa presentazione delle stesse opzioni incida sulle loro preferenze. Questo approccio sviluppa la capacità di riconoscere l'influenza della cornice linguistica e di concentrarsi sui dati oggettivi, riducendo il rischio che le decisioni vengano guidate più dalla forma della comunicazione che dalla sostanza delle informazioni disponibili.

Un altro *bias* che emerge con chiarezza dai risultati è l'*anchoring bias*, ossia la tendenza a lasciarsi condizionare in modo sproporzionato dalla prima informazione ricevuta, anche quando successivamente vengono fornite evidenze più accurate. Lo scenario proposto nel questionario riflette bene questo meccanismo: di fronte a una stima iniziale di 5 settimane per la conclusione di un progetto, molti manager hanno mantenuto quella indicazione o hanno scelto un compromesso intermedio, pur avendo a disposizione un'analisi più realistica che indicava tempi più lunghi. Questo comportamento conferma come il primo dato disponibile eserciti un'influenza persistente, spingendo i decisori a restare ancorati a un valore iniziale piuttosto che rivedere pienamente le proprie valutazioni.

Per ridurre l'impatto dell'*anchoring bias*, un approccio particolarmente efficace è l'uso delle *checklist* decisionali. Strutturare il processo attraverso passaggi prestabiliti, che includano la revisione critica di tutte le ipotesi disponibili e l'analisi comparata delle alternative, consente di attenuare il peso dell'informazione iniziale. Applicato al caso del questionario, questo significherebbe che, prima di comunicare una tempistica al cliente, i manager sarebbero tenuti a considerare in sequenza sia le complessità del progetto sia le risorse effettivamente disponibili, verificando se la stima iniziale sia coerente con i dati aggiornati. In questo modo, la decisione finale non deriverebbe dalla semplice influenza del primo valore, ma da un percorso più sistematico e razionale che riduce il rischio di scelte distorte.

Un ulteriore *bias* emerso è l'*optimism bias*, ovvero la tendenza a sottovalutare i rischi futuri e a prevedere esiti più favorevoli rispetto a quanto suggerito da esperienze passate o dati oggettivi. Nel questionario si è visto chiaramente questo atteggiamento: nonostante in passato progetti simili avessero avuto ritardi e problemi, diversi manager, soprattutto nei Financial Services, si aspettavano un percorso più semplice. Questo può aumentare la motivazione, ma rischia di rendere la pianificazione troppo ottimistica e poco realistica. Un modo per ridurre il fenomeno è usare la tecnica del *consider the opposite*, che spinge a immaginare scenari alternativi e meno favorevoli. Nel caso analizzato significherebbe chiedersi quali difficoltà già viste potrebbero tornare e quali strategie adottare in anticipo.. Ciò permette di bilanciare la fiducia con una maggiore consapevolezza dei rischi, rendendo le decisioni più realistiche e solide.

Infine, per lo scenario relativo all'*escalation of commitment*, i risultati mostrano che il fenomeno si manifesta in modo rilevante soprattutto nel settore *Financial Services*. La maggior parte dei partecipanti ha detto che avrebbe continuato il progetto anche senza i risultati sperati, giustificando la scelta con il tempo e le risorse già spese. Questo è un esempio di *escalation of commitment*: la difficoltà ad accettare una perdita porta a insistere su una strada poco sostenibile, con il rischio di aumentare ancora di più costi e fallimenti. Nel settore *Healthcare*, invece, non è emersa la stessa tendenza, perché i manager si sono mostrati più pronti a fermarsi quando il progetto non garantiva più risultati concreti. Questo dato conferma che l'*escalation of commitment* rappresenta una criticità specifica per i manager finanziari, più inclini a giustificare la prosecuzione di

iniziative fallimentari per non vanificare gli investimenti già effettuati. Per ridurre l'impatto dell'*escalation of commitment*, una tecnica di *debiasing* particolarmente adatta è l'utilizzo di *checklist* decisionali che prevedano punti di revisione periodici e criteri predefiniti di uscita dai progetti. Inserire step obbligatori di valutazione oggettiva consente ai manager di confrontare i risultati attesi con quelli effettivamente raggiunti e di decidere in modo più razionale se proseguire o interrompere l'iniziativa. Applicata allo scenario del questionario, questa strategia avrebbe portato i rispondenti a valutare in modo più distaccato l'opportunità di continuare, limitando il peso psicologico degli investimenti già effettuati e favorendo decisioni più sostenibili.

L'analisi condotta ha dunque permesso di mettere in luce la diffusione e le diverse modalità di manifestazione dei *bias* cognitivi nei settori *Healthcare* e *Financial Services*, evidenziando come tali meccanismi continuino a influenzare i processi decisionali anche tra professionisti esperti. Le riflessioni proposte rappresentano la base su cui poggia il capitolo conclusivo, che avrà il compito di raccogliere e integrare i risultati emersi, offrendo una visione complessiva delle implicazioni per la pratica consulenziale.

CONCLUSIONI

Il lavoro ha perseguito come obiettivo principale quello di indagare in che misura e con quali specificità i *bias* cognitivi si manifestino nei processi decisionali dei *manager* consulenziali, mettendo a confronto due settori distinti come l'*Healthcare* e i *Financial Services*. L'analisi ha confermato che i *bias* non solo sono presenti anche in contesti caratterizzati da elevata professionalità ed esperienza, ma che assumono configurazioni differenti in base alle caratteristiche organizzative e operative dei due comparti. Il contributo principale di questa ricerca consiste nell'aver evidenziato come i *bias*, già ampiamente studiati in letteratura a livello teorico e sperimentale, trovino riscontro concreto anche nel lavoro consulenziale, influenzando le scelte strategiche di *manager* esperti. In particolare, la comparazione tra i due settori ha permesso di osservare che

alcuni *bias*, come l'*overconfidence* e il *self-serving bias*, si manifestano con intensità simile in entrambi i contesti, mentre altri, come l'*anchoring bias* e l'*escalation of commitment*, risultano più marcati nei *Financial Services*, e il *framing effect* assume sfumature particolarmente rilevanti nell'*Healthcare*.

Accanto a questa indagine generale, è stato sviluppato anche uno studio sperimentale ad hoc focalizzato esclusivamente sull'*overconfidence*, considerato un *bias* di particolare rilievo per la sua natura ambivalente, capace cioè di rafforzare la motivazione ma anche di aumentare il rischio di errori valutativi. I dati sono stati raccolti attraverso Qualtrics XM e successivamente analizzati con il software SPSS, che ha consentito di validare le scale utilizzate e di verificare ipotesi specifiche tramite analisi fattoriali, test di affidabilità e modelli di regressione. I risultati hanno confermato che la presenza di *overconfidence* influisce in modo significativo sulla percezione della difficoltà dei compiti e sui livelli di ansia riportati dai manager (H1). Inoltre, è emerso che la *familiarity* agisce come variabile di mediazione, rafforzando il legame tra la presenza di *overconfidence* e la gestione della difficoltà percepita (H2 e H3). In altre parole, un'elevata familiarità con il compito riduce l'ansia e sostiene l'efficacia decisionale, dimostrando come l'*overconfidence* possa trasformarsi da limite a risorsa se incanalata in un contesto di esperienza consolidata.

Nel complesso, i risultati di entrambe le analisi offrono un quadro articolato delle dinamiche cognitive che attraversano la consulenza manageriale. Se da un lato i *bias* comuni mostrano come i manager, indipendentemente dal settore, tendano a sovrastimare le proprie capacità e a proteggere l'immagine collettiva del gruppo, dall'altro le differenze osservate mettono in evidenza come il contesto settoriale influenzi la propensione al rischio, la gestione delle informazioni e la capacità di interrompere iniziative inefficaci. Nei *Financial Services* emerge con forza la rigidità legata al rispetto delle prime stime e la difficoltà a interrompere progetti già avviati, segnalando una maggiore esposizione a dinamiche di ancoraggio e di escalation. Nell'*Healthcare*, invece, si rileva una maggiore sensibilità alla formulazione dei problemi e agli effetti delle cornici decisionali, che spingono i manager a modificare significativamente le proprie scelte a seconda che gli scenari siano presentati in termini di guadagno o di perdita. Queste evidenze arricchiscono la letteratura esistente in quanto offrono una prospettiva applicativa ancora poco esplorata: quella della consulenza manageriale, osservata attraverso uno studio empirico

comparativo e un approfondimento sperimentale mirato. I limiti della ricerca risiedono principalmente nella dimensione ridotta del campione, pari a sedici rispondenti, e nella natura auto-dichiarata delle risposte. Tali elementi non consentono di trarre conclusioni generalizzabili, ma forniscono comunque una base utile per ulteriori approfondimenti. Prospettive future di ricerca potrebbero riguardare l'ampliamento del campione, l'estensione dell'indagine ad altri settori oltre a quelli analizzati e l'impiego di metodologie diverse, quali osservazioni dirette o studi longitudinali, per cogliere l'evoluzione dei processi decisionali nel tempo.

Nel complesso, i risultati confermano che i *bias* cognitivi rappresentano una componente strutturale del processo decisionale anche in contesti consulenziali altamente complessi e regolamentati. Ciò rafforza la necessità di sviluppare pratiche di consapevolezza e strumenti di *debiasing* che possano supportare i manager nel riconoscere e mitigare tali distorsioni. Alcune tecniche risultano più indicate in specifici contesti: il *consider the opposite* si rivela particolarmente utile per contrastare fenomeni come l'*overconfidence* e l'*optimism bias*, poiché stimola a valutare scenari alternativi e meno favorevoli; le checklist strutturate, invece, sono più efficaci per ridurre il *self-serving bias* e l'*anchoring bias*, guidando i decisori a riconsiderare criticamente le ipotesi di partenza e ad assumersi la responsabilità delle criticità interne; i momenti di revisione periodica con criteri predefiniti si mostrano cruciali per limitare l'*escalation of commitment*, consentendo di interrompere progetti non sostenibili prima che diventino fonte di ulteriori perdite.

La ricerca evidenzia quindi che non esiste una tecnica universale valida per tutti i *bias*, ma che l'efficacia degli interventi di *debiasing* dipende dalla natura della distorsione e dal contesto in cui essa si manifesta. Rafforzare la consapevolezza cognitiva e adattare gli strumenti di *debiasing* alle specifiche situazioni appare una condizione indispensabile per migliorare l'affidabilità e l'efficacia delle scelte strategiche dei *manager*.

BIBLIOGRAFIA

- Alessandri, G., Borgogni, L., & Latham, G. P. (2015). The Strategic Heart of Performance: Optimism Bias and Managerial Decision-Making. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 647–661
- Alpert, M., & Raiffa, H. (1982). A progress report on the training of probability assessors. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* (pp. 294–305)
- Asana (2025): <https://asana.com/it/resources/decision-making-process>.

- Baker, K. H., and Nofsinger, J. R. (2002). Psychological biases of investors. *Financ. Ser. Rev.* 11, 97–116.
- Baker, K. H., and Nofsinger, J. R. (2002). Psychological biases of investors. *Financ. Ser. Rev.* 11
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Berthet, V. (2022). The impact of cognitive biases on professionals' decision-making: A review of four occupational areas. *Frontiers in Psychology*, 12, 802439.
- Bias cognitivi: cosa sono e come influenzano la nostra vita (2023): <https://www.unobravo.com/post/bias-cognitivi?utm>
- Buehler, R., Griffin, D., & Ross, M. (1994). Exploring the “planning fallacy”: Why people underestimate their task completion times. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3), 366–381.
- Camilli, M., De Angelis, M., & Vastola, V. (2024). Loss aversion and managerial decision-making: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 14(2), 227.
- Chulkov, D. V., & Desai, M. S. (2009). Escalation of commitment in information technology projects: A meta-analysis. *Information Management & Computer Security*, 17(1), 60–76.
- Conlisk, J. (1996). Why bounded rationality? *Journal of Economic Literature*.
- Crowley, R. S., et al. (2013). Automated detection of heuristics and biases among pathologists examining virtual slide cases. *Journal of Pathology Informatics*, 4, 33.
- Elke U. Weber & Eric J. Johnson (2009) — articolo “Mindful Judgment and Decision Making” nel *Annual Review of Psychology*.
- Epley, N., & Gilovich, T. (2006). The anchoring-and-adjustment heuristic: Why the adjustments are insufficient. *Psychological Science*, 17(4), 311–318.
- *Fonte: H. Mintzberg (1995), La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna.

- Frankish, K. (2010). Dual-process and dual-system theories of reasoning. In K. Frankish & J. Evans (Eds.), *In two minds: Dual processes and beyond* (pp. 1–29). Oxford University Press.
- Friedman, M. (1953). *Essays in Positive Economics*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Furnham, A., & Boo, H. C. (2011). A literature review of the anchoring effect. *The Journal of Socio-Economics*, 40(1), 35–42.
- Gigerenzer, G. (2018). Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox. In M. R. Waldmann (Ed.), *The Oxford Handbook of Causal Reasoning* (pp. 75–94).
- He, R. (2024). The impact of cognitive biases on corporate decision-making: Analysis and mitigation strategies. Contextualizing decision-making in international business through scenario-based method:
https://biblos.hec.ca/biblio/periodiques/management_international/Mi-Vol29No1-R7-Ricard-Reynaud-Bertrand-Shahid.pdf?utm_source.
- Hodgkinson, G. P., Bown, N. J., Maule, A. J., Glaister, K. W., & Pearman, A. D. (1999). Breaking the frame: An analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty. *Strategic Management Journal*, 20(10), 977–985.
- How to Make Cognitive Illusions Disappear:
<https://sites.stat.columbia.edu/gelman/communication/Gigerenzer1991.pdf>.
- https://www.spiderstrategies.com/blog/strategic-decision-making/?utm_source
- Iset (2012): <https://iset-pi.ge/en/blog/633-on-humans-vs-econs-the-mystery-of-human-psyche-and-the-domain-of-economic-inquiry>.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1990). Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1325–1348.
- Kim, H. (2022). Managerial loss aversion and financing choices: Evidence from small and medium-sized enterprises. *Journal of Corporate Finance*, 72, 102149.

- Levin, I. P., Schneider, S. L., & Gaeth, G. J. (1998). *All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(2), 149–188.
- Lichtenstein, S., Fischhoff, B., & Phillips, L. D. (1982). Calibration of probabilities: The state of the art to 1980. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* (pp. 306–334)
- Lichtenstein, S., Slovic, P., Fischhoff, B., Layman, M., & Combs, B. (1978). Judged frequency of lethal events. *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*, 4(6), 551–578.
- Lidén, M., Gräns, M., Juslin, P., & Sahlin, N. E. (2019). The presumption of guilt in suspect detention: Confirmation bias and the impact of experience. *Frontiers in Psychology*, 10, 2253.
- Lovallo, D., & Kahneman, D. (2003). Delusions of success: How optimism undermines executives' decisions. *Harvard Business Review*, 81(7), 56–63.
- Mamede, S., van Gog, T., van den Berge, K., et al. (2010). Effect of availability bias and reflective reasoning on diagnostic accuracy among internal medicine residents. *JAMA*, 304(11), 1198–1203
- Management Culture and Practice in Ancient Civilizations of Sumerian, Egypt, and Greek(2023):
<https://www.iiardjournals.org/get/IJEBM/VOL.%209%20NO.%207%202023/Management%20Culture%20and%20Practice.pdf>.
- Mathis, K., & Steffen, A. D. (2015). *From rational choice to behavioural economics: Theoretical foundations, empirical findings and legal implications*.
- McNeil, B. J., Pauker, S. G., Sox, H. C., Jr., & Tversky, A. (1982). On the elicitation of preferences for alternative therapies. *New England Journal of Medicine*, 306(21), 1259–1262.
- Megginson, Mosley, Pietri – Management concetti e applicazioni. Milano. Franco Angeli; op. cit.
- Mercier, H., & Sperber, D. (2011). Why do humans reason? Arguments for an argumentative theory. *Behavioral and Brain Sciences*, 34.

- Mezulis, A. H., Abramson, L. Y., Hyde, J. S., & Hankin, B. L. (2004). Is there a universal positivity bias in attributions? A meta-analytic review of individual, developmental, and cultural differences in the self-serving attributional bias. *Psychological Bulletin*, 130(5), 711–747.
- Midtgård, K., & Selart, M. (2025). Cognitive biases in strategic decision-making. *Administrative Sciences*, 15(6), 227.
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82(2), 213–225.
- Moore, D. A., & Healy, P. J. (2008). The trouble with overconfidence. *Psychological Review*, 115(2), 502–517.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175–220.
- O'Brien, B. (2009). Prime suspect: An examination of factors that aggravate and counteract confirmation bias in criminal investigations. *Psychology, Public Policy, and Law*, 15(4), 315–334.
- Păcală, A. (2016). The modern enterprise – successor of business organization forms in ancient Rome and medieval Europe. *Oradea Journal of Business and Economics*.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7–59.
- Sharot, T. (2011). The optimism bias. *Current Biology*, 21(23), R941–R945.
- Sharot, Tali *Current Biology*, Volume 21, Issue 23, R941 - R945
- Shefrin, H. (2007) *Finanza Aziendale Comportamentale: Decisioni per Creare Valore*. Apogeo.
- Shiloh, S., Salton, E., & Sharabi, D. (2002).
https://www.researchgate.net/publication/247167128_Individual_differences_in_rational_and_intuitive_thinking_styles_as_predictors_of_heuristic_responses_and_framing_effects.

- Simon, H. A. (1947). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations. Macmillan.
- Stanford Encyclopedia of Philosophy. (2018). Bounded rationality. In G. Wheeler (Ed.), The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2018 ed.).
- Stanzani, L. M. L., & Nakao, S. H. (2024, October 30). Status quo bias in manager's accounting choices under a lack of specific regulation. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5006264>
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27–44.
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27–44.
- Steele A. (2025). Decision Theory. The Decision Lab. Retrieved September 6, 2025, from <https://thedecisionlab.com/reference-guide/psychology/decision-theory>.
- Strategic Decision Making: Definition, Impact, Practical Examples:
- Systems Engineering Body of Knowledge (SEBoK). (2022). Decision Management.
- The Framing of Decisions and the Psychology of Choice (1981):<https://sites.stat.columbia.edu/gelman/surveys.course/TverskyKahneman1981.pdf>.
- The representation of the task: The case of the Lawyer-Engineer problem in probability judgment(2015):
https://www.researchgate.net/publication/36734497_The_representation_of_the_task_The_case_of_the_Lawyer-Engineer_problem_in_probability_judgment.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1971). Belief in the law of small numbers. *Psychological Bulletin*.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207–232.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.

- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1990). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*.
- Wason, P. C. (1960). On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12(3), 129–140.
- Wason, P. C. (1966). Reasoning about a rule. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 18(3), 273–281.
- Weinstein, N. D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), 806–820.
- Weinstein, N. D. (1989). Optimistic biases about personal risks. *Science*, 246(4935), 1232–1233.
- What Does a Business Manager Do? Role & Responsibilities(2024):
<https://und.edu/blog/what-does-a-business-manager-do.html>
- Wong, R. S. (2024). The power of past performance in multidimensional supplier evaluation and supplier selection: Debiasing anchoring bias and its knock-on effects.
- Zuckerman, M. (1979). Attribution of success and failure revisited, or: The motivational bias is alive and well in attribution theory. *Journal of Personality*, 47(2), 245–287.

SITOGRAFIA

- Amos Tversky & Daniel Kahneman (1981) [journal article].
<https://sites.stat.columbia.edu/gelman/surveys.course/TverskyKahneman1981.pdf>.
- Armand Ricard, Eric Reynaud, Didier Bertrand & Subhan Shahid (2025) [journal article].
https://biblos.hec.ca/biblio/periodiques/management_international/Mi-Vol29No1-R7-Ricard-Reynaud-Bertrand-Shahid.pdf.
- Asana (2025) [online article]. *Decision-Making Process*. Retrieved from <https://asana.com/it/resources/decision-making-process>
- Borsa Italiana (n.d.) [financial glossary].
<https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/corporate-governance.html>.
- Deanna Ziemba (2025) [blog post].
<https://www.spiderstrategies.com/blog/strategic-decision-making/>.
- Eric Livny (2012) [blog post]. <https://iset-pi.ge/en/blog/633-on-humans-vs-econs-the-mystery-of-human-psyche-and-the-domain-of-economic-inquiry>.
- Gerd Gigerenzer (1991) [academic article].
<https://sites.stat.columbia.edu/gelman/communication/Gigerenzer1991.pdf>.
- Guy Politzer & Laura Macchi (2005) [academic article].
https://www.researchgate.net/publication/36734497_The_representation_of_the_task_The_case_of_the_Lawyer-Engineer_problem_in_probability_judgment
- Harvard Business School Online (2025) [blog post]. *Why Managers Should Involve Their Team in Decision-Making*. Retrieved from <https://online.hbs.edu/blog/post/team-decision-making>.
- He, R. (2024) [journal article]. *The Impact of Cognitive Biases on Corporate Decision-Making: Analysis and Mitigation Strategies*. Retrieved from https://biblos.hec.ca/biblio/periodiques/management_international/Mi-Vol29No1-R7-Ricard-Reynaud-Bertrand-Shahid.pdf?utm_source
- IIARD Journals (2023) [journal article]. *Management Culture and Practice*. Retrieved from

<https://www.iiardjournals.org/get/IJEBM/VOL.%209%20NO.%207%202023/Management%20Culture%20and%20Practice.pdf>.

- Ilaria Bifarini (2019) [blog post].
<https://blog.economiacomportamentale.it/2019/10/04/scenari-dell-economia-comportamentale/>.
- ISET Policy Institute (2012) [blog post]. *On Humans vs Econs: The Mystery of Human Psyche and the Domain of Economic Inquiry*. Retrieved from
<https://iset-pi.ge/en/blog/633-on-humans-vs-econs-the-mystery-of-human-psyche-and-the-domain-of-economic-inquiry>
- Ivy Exec (2025) [online article]. *Signs of Unconscious Bias in Leadership*. Retrieved from <https://ivyexec.com/career-advice/2025/how-to-spot-unconscious-leadership-bias-in-your-organization>.
- Jon Quinday (2025) [online article]. *Navigating Biases: Practical Decision-Making Strategies for City/County Managers*. Retrieved from
<https://icma.org/articles/pm-magazine/navigating-biases-practical-decision-making-strategies-citycounty-managers>.
- K Midtgård (2025) [journal article]. *Cognitive Biases in Strategic Decision-Making*. *Behaviors*, 15(6), 227. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/6/227>
- Neocogita srl (2017) [white paper]. <https://neocogita.com/wp-content/uploads/2017/03/bias-cognitivi.pdf>.
- Perewari Fakidouma (2023) [journal article].
<https://www.iiardjournals.org/get/IJEBM/VOL.%209%20NO.%207%202023/Management%20Culture%20and%20Practice.pdf>.
- Sabrina Consumati (2023) [blog post]. <https://www.unobravo.com/post/bias-cognitivi>.
- Sarah Laoyan (2025) [online article]. <https://asana.com/it/resources/decision-making-process>.

- Shoshana Shiloh, Efrat Salton & Dana Sharabi (2002) [journal article].
https://www.researchgate.net/publication/247167128_Individual_differences_in_rational_and_intuitive_thinking_styles_as_predictors_of_heuristic_responses_and_framing_effects.
- Spider Strategies (2023) [blog post]. *Strategic Decision-Making*. Retrieved from https://www.spiderstrategies.com/blog/strategic-decision-making/?utm_source
- Stanovich, K. & West, R. (2008) [journal article]. *Individual Differences in Rational and Intuitive Thinking Styles as Predictors of Heuristic Responses and Framing Effects*. Retrieved from
:https://www.researchgate.net/publication/247167128_Individual_differences_in_rational_and_intuitive_thinking_styles_as_predictors_of_heuristic_responses_and_framing_effects
- The Decision Lab (n.d.) [reference guide, online article].
<https://thedecisionlab.com/reference-guide/psychology/decision-theory>.
- Treccani (n.d.) [online encyclopedia].
<https://www.treccani.it/enciclopedia/razionalita/>.
- University of North Dakota (2024) [blog post]. *What Does a Business Manager Do? Role & Responsibilities*. Retrieved from <https://und.edu/blog/what-does-a-business-manager-do.html>
- University of North Dakota (2024) [online article]. <https://und.edu/blog/what-does-a-business-manager-do.html>.
- Unobravo (2023) [online article]. *Bias cognitivi: cosa sono e come influenzano la nostra vita*. Retrieved from <https://www.unobravo.com/post/bias-cognitivi?utm>

APPENDICE

Appendice A

Varianza totale spiegata						
Componente	Totale	Autovalori iniziali		Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
		% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	2,721	90,709	90,709	2,721	90,709	90,709
2	,210	7,006	97,715			
3	,069	2,285	100,000			

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Appendice B

Comunalità		
	Iniziale	Estrazione
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – Il caso appena letto potrebbe essere rischioso	1,000	,910
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – Il caso appena letto potrebbe avere esiti incerti	1,000	,949
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – L'esito del caso appena letto mi farebbe preoccupare	1,000	,862

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Appendice C

Matrice dei componenti ^a	
	Componente 1
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – Il caso appena letto potrebbe essere rischioso	,954
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – Il caso appena letto potrebbe avere esiti incerti	,974
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – L'esito del caso appena letto mi farebbe preoccupare	,929

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

a. 1 componenti estratti.

Appendice D

Test di KMO e Bartlett		
Misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento.		,722
Test della sfericità di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	42,646
	gl	3
	Sign.	<,001

Appendice E

Statistiche di affidabilità		
Alpha di Cronbach	Alpha di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
,944	,949	3

Appendice F

Varianza totale spiegata

Componente	Totale	Autovalori iniziali		Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
		% di varianza	% cumulativa	Totale	% di varianza	% cumulativa
1	2,727	90,890	90,890	2,727	90,890	90,890
2	,217	7,246	98,137			
3	,056	1,863	100,000			

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Appendice G

Comunalità

	Iniziale	Estrazione
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – Se dovessi procedere con l'investimento del caso appena letto, mi sentirei ottimista	1,000	,907
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – Se dovessi procedere con l'investimento del caso appena letto, mi sentirei motivato	1,000	,959
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – Se dovessi procedere con l'investimento del caso appena letto, mi sentirei speranzoso	1,000	,861

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

Appendice H

Matrice dei componenti^a

	Componente 1
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – Se dovessi procedere con l'investimento del caso appena letto, mi sentirei ottimista	,953
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – Se dovessi procedere con l'investimento del caso appena letto, mi sentirei motivato	,979
Indicare su una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 7 (completamente d'accordo) in quale misura sei d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni. – Se dovessi procedere con l'investimento del caso appena letto, mi sentirei speranzoso	,928

Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.

a. 1 componenti estratti.

Appendice I

Test di KMO e Bartlett

Misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento.		,693
Test della sfericità di Bartlett	Appross. Chi-quadrato	44,861
	gl	3
	Sign.	<,001

Appendice J

Statistiche di affidabilità

Alpha di Cronbach	Alpha di Cronbach basata su elementi standardizzati	N. di elementi
,946	,950	3

Appendice K

Descrittive								
DV					95% di intervallo di confidenza per la media			
	N	Medio	Deviazione std.	Errore std.	Limite inferiore	Limite superiore	Minimo	Massimo
,00	8	6,1667	,59094	,20893	5,6726	6,6607	5,00	6,67
1,00	8	2,4167	,77152	,27277	1,7717	3,0617	1,33	3,33
Totale	16	4,2917	2,04713	,51178	3,2008	5,3825	1,33	6,67

Appendice L

ANOVA					
DV					
	Somma dei quadrati	df	Media quadratica	F	Sig.
Tra gruppi	56,250	1	56,250	119,118	<,001
Entro i gruppi	6,611	14	,472		
Totale	62,861	15			

Appendice M

```

*****
Model : 4
Y : DV
X : IV
M : MED

Sample
Size: 16

*****
OUTCOME VARIABLE:
MED

Model Summary
R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,9594  ,9205      ,3472  162,0000  1,0000  14,0000  ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  5,8750  ,2083  28,2000  ,0000  5,4281  6,3219
IV        -3,7500  ,2946  -12,7279  ,0000  -4,3620  -3,1180

*****
OUTCOME VARIABLE:
DV

Model Summary
R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,9770  ,9546      ,2040  136,7407  2,0000  13,0000  ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  1,1744  1,2140  ,9674  ,3510  -1,4487  3,7975
IV        -,5714  ,8007  -,7137  ,4880  -2,3015  1,1586
MED        ,8143  ,2048  3,9751  ,0016  ,3717  1,2569

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      -,5714  ,8007  -,7137  ,4880  -2,3015  1,1586

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
MED      -3,0536  ,7662      -4,0866      -1,1560

```