

Dipartimento  
di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

Distorsioni  
comportamentali e gestione  
dell'impresa

Prof. Daniele Mascia

---

RELATORE

Matr. Alberto La Commare 239551

---

CANDIDATO

# INDICE

INTRODUZIONE

<b>1.</b>	<b>COMPORAMENTO UMANO E DISTORSIONI COGNITIVE .....</b>	<b>1</b>
1.1	RAZIONALITÀ E UTILITÀ .....	1
1.2	LE EURISTICHE .....	5
1.3	I BIAS E I LIMITI DI UNA VISIONE SOGGETTIVA .....	10
<b>2.</b>	<b>IL TIMORE DELLA PERDITA E L'ECCESSIVA SICUREZZA .....</b>	<b>13</b>
2.1	AVVERSIONE ALLA PERDITA E PROSPECT THEORY .....	13
2.2	BIAS DELLO STATUS QUO E OVERCONFIDENCE .....	17
<b>3.</b>	<b>COME LE DISTORSIONI COGNITIVE INFLUENZANO LE SCELTE DEL MANAGEMENT .....</b>	<b>25</b>
3.1	I MANAGER E IL SISTEMA IMPRESA .....	25
3.2	PROCESSI DECISIONALI E RAZIONALITÀ LIMITATA .....	30
3.3	IL PROCESSO DI INNOVAZIONE E IL CASO KODAK .....	35
3.4	METODI DI DEBIASING .....	44
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>49</b>
	BIBLIOGRAFIA.....	51

# INTRODUZIONE

Al giorno d'oggi le imprese si trovano sempre di più ad operare in un contesto competitivo in rapido mutamento. Questo premia i manager con buone capacità di adattamento, in grado di prendere decisioni in contesti incerti e rischiosi in maniera rapida ed efficace. Tali capacità richiedono necessariamente un comportamento razionale da parte dei manager, i quali, in uno scenario in cui essi hanno gli stessi obiettivi dei proprietari, cioè la massimizzazione del valore dell'impresa, devono porre in essere strategie e prendere decisioni coerenti con suddetto fine.

Nella pratica però i manager, essendo esseri umani, non sempre si comportano in maniera razionale, neanche quando si tratta di prendere decisioni molto importanti.

Nelle seguenti analisi verranno tralasciati i casi in cui gli obiettivi della proprietà e del management differiscono per motivi legati a problematiche di tipo principale-agente, derivanti dalla separazione tra proprietà e controllo. Verrà quindi dato per scontato che un manager operi in maniera razionale se con le sue azioni preserva o aumenta il valore dell'impresa, operando quindi nell'interesse dell'impresa stessa e in quello della proprietà.

Il presente lavoro si pone come obiettivo quello di spiegare perché il pensiero umano non sia naturalmente razionale e di illustrare come sia possibile prendere decisioni razionali in un contesto manageriale attraverso l'analisi di fenomeni psicologici come *bias*, *euristiche* ed *effetti di framing* e delle loro ripercussioni in tema di gestione dell'impresa.

I sopracitati fenomeni psicologici possono impedire di ragionare e operare scelte in modo razionale. La cosa che li rende difficili da individuare è che, nella quasi totalità dei casi, neanche ci si accorge di essere in balia di tali fenomeni. Inoltre, anche rendersi conto degli errori commessi non è sufficiente per imparare ad operare in maniera più oculata, dato che tali distorsioni cognitive sono insite in ogni individuo. Le cause di questi fenomeni possono derivare dall'esperienza, dalla cultura, dalle informazioni in proprio possesso, da pressioni sociali e dalle emozioni.

Il lavoro è divisibile in due parti: la prima comprende i primi due capitoli, i quali si soffermano principalmente su aspetti teorici inerenti le distorsioni cognitive e il loro impatto sul comportamento umano con un particolare focus, nel secondo capitolo, sulle distorsioni maggiormente diffuse e pericolose che influenzano il comportamento dei decisori in situazioni caratterizzate da incertezza e rischio. La seconda parte include il terzo capitolo, nel quale vengono trattati gli effetti del comportamento irrazionale sulle performance aziendali e un celebre caso pratico in cui l'irrazionalità e la miopia del management hanno portato al fallimento. Infine vengono trattate alcune modalità attraverso cui è possibile, con il riconoscimento di determinati segnali, prevenire bias, euristiche ed effetti di framing.

# CAPITOLO PRIMO

## COMPORTAMENTO UMANO E DISTORSIONI COGNITIVE

### 1.1 RAZIONALITÀ E UTILITÀ

A partire dagli anni '70 del XIX secolo il pensiero economico subì una svolta dal punto di vista metodologico, che determinò la nascita della cosiddetta “economia neoclassica”. Questa svolta fu attuata da un gruppo di studiosi detti “marginalisti”, tra i quali vengono principalmente ricordati: Carl Menger, Stanley Jevons e Léon Walras.

Con l'economia neoclassica vengono introdotti modelli e formule matematiche all'interno dello studio dell'economia, cosa che provocò una separazione<sup>1</sup> tra questa e l'analisi del comportamento umano in termini anche sociali e psicologici, dando luce a discipline come la sociologia economica e l'economia comportamentale.

Con l'economia neoclassica si passa da un approccio di tipo induttivo a un approccio di tipo analitico-deduttivo e l'economia diventa una teoria della scelta, nella quale l'individuo che compie le scelte non è più un essere umano, ma un homo economicus<sup>2</sup>, cioè un soggetto che opera sempre in modo perfettamente razionale ed egoistico, senza farsi mai influenzare da fattori estranei alle sue personali preferenze. Il comportamento razionale introdotto dai modelli della teoria neoclassica si basa sul concetto di utilità e sul suo calcolo numerico attraverso la funzione “U”.

L'homo economicus sceglie sempre di acquistare la miglior combinazione di beni, intesa come la

---

<sup>1</sup> Viene usata l'espressione “separazione” dato che nell'economia classica lo studio del comportamento economico era pregno di elementi sociali e psicologici, come si può osservare per esempio nell'opera di Adam Smith “Teoria dei sentimenti morali” (1759).

<sup>2</sup> Termine introdotto dalla teoria marginalista a partire dalle idee di J.S. Mill.

combinazione che gli consente di aumentare il più possibile la propria utilità, sotto un determinato vincolo di bilancio, che corrisponde al suo budget. Il comportamento razionale che permette di ottimizzare sempre la propria utilità, secondo la teoria economica, si basa su quattro principi fondamentali: completezza, transitività, monotonicità e invarianza<sup>3</sup>.

Il principio della completezza prevede che gli individui siano sempre in grado di stabilire le loro preferenze quando si tratta di compiere delle scelte ( $A > B$  o  $A < B$ ).

Secondo il principio della transitività le scelte dei consumatori sono coerenti le une con le altre (se  $A > B$  e  $B > C$  allora  $A > C$ ).

La monotonicità implica, invece, che tra le opzioni a disposizione dell'individuo, egli scelga sempre l'opzione che presenta almeno una caratteristica che la rende superiore alle altre.

Infine con l'invarianza si sostiene che la forma con la quale viene presentato un quesito, che prevede una scelta tra due o più opzioni, sia un fattore irrilevante per il decisore, il quale in ogni caso, date le sue preferenze, risponderebbe sempre allo stesso modo.

Tale assetto teorico offre una rassicurante semplificazione della realtà, la quale, attraverso diversi studi ed esperimenti, è stato dimostrato essere molto più complessa, proprio perché nei modelli della teoria economica non vengono tenute in considerazione variabili decisive nel mondo reale.

Un esempio lampante è offerto dalle questioni ipotetiche introdotte da Amos Tversky e Daniel Kahneman nei loro lavori, poi riprese anche da altri ricercatori.

*<sup>4</sup>Scenario 1: Ipotizzate di essere più ricchi di 300 dollari rispetto a oggi.*

*Vi viene offerta una scelta tra:*

*a) Un guadagno sicuro di 100 dollari [72%]*

---

<sup>3</sup> In particolare, completezza, transitività e monotonicità si riferiscono alle preferenze del consumatore, ma sono applicabili anche agli altri agenti economici.

<sup>4</sup> R. H. Thaler (2018), *Misbehaving, la nascita dell'economia comportamentale*, Einaudi, Torino.

*b) Una probabilità del 50% di guadagnare 200 dollari*

*e una probabilità del 50% di non perdere nulla* [28%]

*Scenario 2: Ipotizzate di essere più ricchi di 500 dollari rispetto a oggi.*

*Vi viene offerta una scelta tra:*

*a) Una perdita sicura di 100 dollari* [36%]

*b) Una probabilità del 50% di perdere 200 dollari*

*e una probabilità del 50% di non perdere nulla* [64%]

Questi due quesiti furono somministrati da Richard Thaler a due distinti gruppi di soggetti, le percentuali riportate tra parentesi rappresentano la percentuale di soggetti che ha scelto ciascuna opzione. Si noti che la frase iniziale delle due domande differisce di modo che i due problemi siano sostanzialmente identici in termini di livelli di ricchezza.

Per la teoria dell'utilità attesa, la sofferenza derivante dalla perdita di 100 dollari e l'utilità derivante dal guadagno di 100 dollari dovrebbero essere equivalenti, ma l'esempio soprariportato dimostra tutt'altro.

Con riferimento a questi due scenari, si può immaginare che il soggetto tenuto a prendere una decisione sia un manager che debba scegliere tra due progetti d'investimento, uno si prevede che darà come esito l'opzione *a* e l'altro si prevede che avrà come esito l'opzione *b*. Come illustra l'esperimento, il manager sarà più propenso a scegliere l'opzione *a* se lo scenario gli sarà presentato come nel primo caso e l'opzione *b* se gli sarà presentato come nel secondo, questo solamente per una mera variazione di forma, che si presume sia un fattore irrilevante.

L'obiettivo finale di questi studi e queste analisi non è tanto quello di dimostrare la fallacia di questa o quella teoria, quanto dimostrare la necessità di integrare l'uso dei modelli teorici, che hanno come scopo quello di fornire delle previsioni, con elementi non strettamente economici.

Ciò non vuol dire che i modelli teorici debbano essere scartati. Essi, infatti, forniscono un'ottima base

di partenza per comprendere il funzionamento dei mercati e per prevedere il comportamento dei vari agenti economici. Nel momento in cui però siano necessarie previsioni più accurate per casi più specifici, l'uso dei soli modelli teorici rischia di far commettere gravi errori dovuti all'impossibilità di tenere conto delle numerose variabili presenti nel mondo reale.

Si pensi per esempio che eventi come la crisi dei mutui subprime del 2008 venivano considerati teoricamente impossibili anche da figure di rilievo come Alan Greenspan<sup>5</sup>.

L'uso di elementi psicologici e sociali può quindi aiutare molto ad aumentare la precisione delle previsioni economiche, aiutando così anche gli agenti economici, come i manager, ad operare in maniera più razionale.

---

<sup>5</sup> Fu presidente della Federal Reserve dal 1987 al 2006.

## 1.2 LE EURISTICHE

La mente umana è basata sull'approssimazione. Tale aspetto è dovuto alle euristiche, le quali corrispondono a delle scorciatoie cognitive, che permettono di prendere decisioni in maniera più efficiente. Questo fenomeno psicologico, che ha consentito ai nostri antenati di sopravvivere in contesti dove scegliere cosa fare sprecando meno tempo e risorse possibili era una questione di vita o di morte, deriva dal nostro processo evolutivo.

Esempi di comportamento irrazionale dovuto alle euristiche è stato riscontrato anche in primati come scimpanzé e macachi<sup>6</sup>. Infatti il loro processo di decision making pare essere influenzato dalle scorciatoie cognitive in modo simile a quello umano.

Queste scorciatoie cognitive hanno origine dal fatto che gli individui non sempre dispongono di risorse adeguate e set informativi completi, inoltre, molto spesso, entrambi questi elementi sono eccessivamente costosi da reperire, in termini di risorse, energia e tempo. Qui entrano in gioco le euristiche, che gran parte delle volte non forniscono la soluzione ottimale, ma sono più economiche e solitamente risolvono il problema. In questo modo il processo decisionale degli individui viene facilitato grazie a queste procedure, le quali però sono fallibili, poiché riproducono solo approssimazioni della razionalità perfetta.

Il concetto di “heuristics biases” fu introdotto da Amos Tversky e Daniel Kahneman, che definirono il processo che porta ad essi in quattro passaggi fondamentali:

- *Gli attori sviluppano regole generali dalla loro attività di raccolta di informazioni.*
- *Gli attori si basano sull'euristica per trarre conclusioni sulla base delle informazioni a loro disposizione.*
- *Gli attori sono propensi a compiere degli errori, poiché le regole euristiche a loro disposizione*

---

<sup>6</sup> Kralik JD, Xu ER, Knight EJ, Khan SA, Levine WJ (2012), *When Less Is More: Evolutionary Origins of the Affect Heuristic*, PLoS ONE 7(10): e46240.

*non sono perfette.*

➤ *Gli attori compiono errori in determinate situazioni.*

In particolare, le principali euristiche che possono influenzare il processo decisionale sono anch'esse quattro: rappresentatività (representativeness), disponibilità (availability), ancoraggio (adjustment and anchoring) ed euristica dell'affetto (affect heuristic).

La rappresentatività fa riferimento alla limitata capacità degli individui di stimare delle probabilità in maniera razionale. Questa euristica si basa su pregiudizi e stereotipi derivanti dall'esperienza personale. È stato provato che le persone compiono spesso errori di stima quando gli viene chiesto di rispondere a domande del tipo: *“Qual è la probabilità che un oggetto A appartenga alla categoria B? Qual è la probabilità dell'evento A di verificarsi in seguito al processo B? Qual è la probabilità che un processo B produca l'evento A?”*<sup>7</sup>.

Dagli studi di Kahneman e Tversky emerge che, nella maggior parte dei casi, i soggetti a cui venivano posti tali quesiti rispondevano basandosi sul grado di tipicità che legava A e B.

In un esperimento organizzato dai due ricercatori, essi mostrarono a un gruppo di persone la descrizione di un certo Steve, chiedendo poi di indovinarne la professione, scegliendo da un elenco. La descrizione recita: *“[...] è molto riservato e timido. È sempre pronto ad aiutare gli altri ma non gli piace stare in mezzo a troppa gente, preferisce spazi silenziosi [...]”*.

La maggior parte dei partecipanti rispose che secondo loro Steve doveva essere un bibliotecario.

Sebbene la descrizione fornita fosse inutile ai fini di stimare la probabilità che Steve fosse un bibliotecario o un pilota d'aerei, i partecipanti fondarono la propria scelta sull'unico set di informazioni disponibile. In questo caso l'elemento che portò i partecipanti a rispondere con sicurezza, nonostante l'assenza di dati statisticamente utili, che l'opzione corretta fosse “bibliotecario” è l'alto grado di tipicità che lega la descrizione di Steve e la professione del

---

<sup>7</sup> D. Kahneman, A. Tversky (1974), *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Science, vol. 185, n. 4157.

bibliotecario. Oggettivamente la descrizione in questione è irrilevante al fine di indovinare la professione di Steve, ma di fatto essa corrisponde, nell'immaginario collettivo, allo stereotipo del bibliotecario, non di certo del pilota d'aerei.

La disponibilità, o availability heuristic, influisce sul modo in cui gli individui stimano la probabilità di un evento. In molti casi si pensa che un evento *A* sia più probabile di un evento *B*, poiché i casi in cui l'evento *A* si è verificato riaffiorano alla memoria del soggetto più facilmente. Quando, per esempio, un determinato evento si è verificato più volte o si è verificato molto recentemente, coinvolgendo direttamente o indirettamente il soggetto, si sarà più propensi ad attribuire ad esso una probabilità di verificarsi più alta del dovuto.

Inoltre, collegato a questa euristica, vi è il concetto di salienza o rilevanza, il quale fa riferimento al grado di impatto che un determinato evento ha su un individuo. Tale grado sarà più elevato nei casi in cui l'evento ha coinvolto in modo diretto l'individuo o persone a lui vicine. Più un evento è rilevante per un individuo, più i suoi processi cognitivi e decisionali potranno essere influenzati dalla disponibilità.

Esistono casi in cui le persone sono portate a effettuare stime a partire da un determinato valore disponibile. Nei suddetti casi si parla di "effetto ancoraggio".

*"Qualunque numero ci chiedano di prendere in considerazione come possibile soluzione a un problema di stima, indurrà in noi un effetto ancoraggio."*<sup>8</sup>.

Il primo esperimento che dimostrò l'assurdità del suddetto effetto fu effettuato da Kahneman e Tversky. Gli psicologi israeliani truccarono una roulette di modo che gli unici numeri che potessero uscire fossero 10 e 65. La roulette veniva fatta girare e i partecipanti erano tenuti ad appuntarsi il numero che usciva. Dopodiché gli venivano poste due domande:

*"La percentuale di nazioni africane in seno all'ONU è maggiore o minore del numero che avete scritto?"*

---

<sup>8</sup> D. Kahneman (2012), *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano.

*“Secondo voi, qual è la percentuale delle nazioni africane in seno all’ONU?”*

Un numero proveniente da un giro di roulette, truccata o meno, non dà in alcun caso informazioni utili per stimare un valore. Nonostante i partecipanti fossero sicuramente al corrente di ciò, essi decisero comunque di non ignorare tale numero. Le stime medie riportate furono del 25 per cento per coloro a cui uscì il numero 10 e del 45 per cento per coloro a cui uscì il numero 65. L’assurdità dei risultati di questo esperimento deriva dal fatto che il numero iniziale fornito ai partecipanti non può essere in alcun modo d’aiuto per stimare un qualsiasi valore. Si pensi, invece, al caso in cui a un soggetto venga fornita la stima del valore di una casa effettuata da un’agenzia immobiliare. In seguito ad un sopralluogo della casa, gli viene chiesto di stimare il valore della casa. In tale situazione l’effetto ancoraggio si verificherebbe lo stesso, ma l’ancora fornita all’inizio non è l’esito di un giro di roulette, bensì un numero che potrebbe potenzialmente essere d’aiuto al soggetto per effettuare la sua stima. Quindi l’effettiva influenza dell’ancoraggio sulla suddetta stima potrebbe facilmente essere messa in dubbio. Ma come già detto, nell’esperimento sopraillustrato, al contrario dell’ultimo scenario descritto, il valore dato ai partecipanti non ha nulla a che vedere con le domande poste dagli esaminatori.

Inoltre è stato scoperto che esistono due tipi di ancoraggio. Uno che si verifica in seguito a un processo intenzionale di aggiustamento, l’altro che avviene in seguito ad un effetto priming. Con il secondo tipo di ancoraggio l’individuo è indotto a scegliere un valore piuttosto che un altro attraverso un meccanismo inconscio di suggestione. Un esempio è riportato da questi due quesiti:

*“Gandhi aveva più o meno di 144 anni quando morì?”*

*“Quanti anni aveva Gandhi quando morì?”*

Sebbene si possa affermare di non essersi basati sul numero 144 per rispondere alla seconda domanda, a livello inconscio esso avrà sicuramente influito sulla risposta data. Ciò è dovuto a dei meccanismi associativi automatici, che generano l’idea di una persona molto anziana. Questo induce a calibrare la risposta in un certo modo, il quale sarebbe stato sicuramente diverso se al posto di 144 ci fosse

stato scritto un numero molto più basso come 35.

Infine, per quanto riguarda l'euristica dell'affetto, teorizzata dallo psicologo Paul Slovic, essa fa in modo che le emozioni determinino le credenze e gli atteggiamenti delle persone. La simpatia o l'antipatia verso una certa cosa sarà dettata dai rischi e dai benefici percepiti. Se si prova simpatia verso una cosa *A*, si percepirà *A* come un qualcosa di poco rischioso e dai benefici non trascurabili, se invece si prova antipatia nei confronti di *A*, si crederà che *A* sia un qualcosa di rischioso e dai benefici trascurabili. Ma queste credenze sul mondo sono filtrate dai nostri atteggiamenti emozionali, che possono derivare da esperienze personali e dal proprio bagaglio di informazioni e conoscenze.

### 1.3 I BIAS E I LIMITI DI UNA VISIONE SOGGETTIVA

Nell'ambito delle scienze cognitive, i bias rappresentano delle distorsioni che inducono l'individuo a deviare dalla razionalità nei processi mentali. Questi fenomeni psicologici portano gli individui a compiere errori sistematici. Per questo studiarli è fondamentale al fine di comprendere quando, come, dove e perché si sbaglia in determinate circostanze. Con l'obiettivo, poi, di poter prevenire tali errori e beneficiare di un processo decisionale più razionale.

I bias si fondano su pensieri e pregiudizi distorti, i quali inducono ad osservare la realtà come attraverso una lente di ingrandimento, che impedisce di valutare oggettivamente ciò che ci circonda.

Si pensi banalmente a quando si fa la conoscenza di una nuova persona. Nell'occasione in cui ci si presenta vicendevolmente, la nostra mente pone in essere un meccanismo automatico di giudizio basato esclusivamente sull'aspetto esteriore della persona. Questo scorciatoia mentale è chiamata *first impression bias*. Viene definito bias perché è una semplificazione della realtà che la mente mette in atto producendo veloci e imprecise assunzioni sugli altri. Tali assunzioni diventano poi veri e propri pregiudizi che verranno richiamati ogni volta che si penserà a questa o quella determinata persona.

Un ulteriore esempio è il cosiddetto "errore fondamentale di attribuzione"<sup>9</sup>. Questa distorsione può anche essere definita come "illusione del controllo". Tale distorsione cognitiva avviene quando una persona cerca di identificare le cause che hanno portato, o porteranno, a un determinato risultato e consiste in una sistematica sottovalutazione delle cause ambientali e, simultaneamente, a una sistematica sopravvalutazione delle cause personali. Il più delle volte le persone tendono ad essere convinte che, attraverso le proprie azioni, possano ottenere il controllo su di un determinato contesto, aspettandosi anche esiti costanti in risposta a comportamenti costanti.

La verità, però, è che numerosi fattori e forze ambientali influenzano, in maniera spesso decisiva, gli esiti delle nostre azioni.

---

<sup>9</sup> Ross, L. (1977), *The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process*, Advances in experimental social psychology, (Vol. 10, pp. 173-220), Academic Press.

Un celebre caso in cui fu osservato questo fenomeno è l'esperimento condotto da Edward Jones e Victor Harris<sup>10</sup>. I ricercatori divisero in due gruppi i partecipanti. Al primo gruppo venne riferito che avrebbero ascoltato dei discorsi di alcuni soggetti, i quali potevano scegliere liberamente se parlare bene o male di Fidel Castro. Al secondo gruppo fu detto che avrebbero ascoltato dei discorsi provenienti da soggetti le cui idee furono decise dagli esaminatori tramite il lancio di una moneta.

**Figura 1** Medie e varianze attribuite agli attitude scores

		Speech direction		
		<i>Pro-Castro</i>	<i>Anti-Castro</i>	<i>p</i> <sub>diff</sub>
<b>Choice</b>	<i>N</i>	13	13	
	$\bar{X}$	59.62	17.38	< .001
	<i>s</i> <sup>2</sup>	13.59	8.92	
<b>No Choice</b>	<i>N</i>	10	15	
	$\bar{X}$	44.10	22.87	< .001 <sup>b</sup>
	<i>s</i> <sup>2</sup>	147.65	17.55	
<i>p</i> <sub>diff</sub>		< .01 <sup>b</sup>	< .01	

<sup>a</sup> Possible range from 10 (extreme anti) to 70 (extreme pro). The average subject "own score" was 32.23, *s*<sup>2</sup> = 35.54.

<sup>b</sup> Degrees of freedom, and therefore probability values, adjusted for unequal population variances.

Fonte: Jones, E. E. & Harris, V. A. (1967), *The attribution of attitudes*, Journal of experimental social psychology, 3(1) 1-24.

I partecipanti del primo gruppo valutarono sistematicamente come positivi gli atteggiamenti dei soggetti che avevano parlato bene di Castro. Tuttavia, anche i partecipanti del secondo gruppo, pur sapendo che le opinioni espresse dai comunicatori erano state determinate in maniera del tutto

<sup>10</sup> Jones, E. E. & Harris, V. A. (1967), *The attribution of attitudes*, Journal of experimental social psychology, 3(1) 1-24.

randomica, valutarono, in media, come tendenzialmente più positivi gli atteggiamenti di coloro che parlarono bene di Castro rispetto a coloro che ne parlarono male. Come per l'esperimento citato nel secondo paragrafo, dove ai partecipanti veniva chiesto di indovinare la professione svolta da Steve, anche in questa situazione, la cosa più razionale da fare sarebbe stata quella di astenersi dal dare una risposta, specialmente perché si era al corrente della manipolazione dei discorsi da parte di una variabile casuale.

I risultati dell'esperimento mostrano un'evidente sottovalutazione dei fattori situazionali da parte dei partecipanti, determinati, in questo caso, dall'impossibilità di scelta dei parte dei comunicatori, i quali rendono del tutto casuale la corrispondenza tra opinioni personali e idee espresse durante il discorso. Simultaneamente si osserva una tendenza ad attribuire a cause interne, risultati decisi da una variabile esterna, della quale si è a conoscenza.

Dagli esempi appena illustrati risulta lampante come la visione del singolo sia costantemente falsata da queste distorsioni cognitive, le quali rendono possibile processare le informazioni possedute in modo molto rapido, ma spesso semplificando eccessivamente la realtà. Il rischio che si corre è quello di utilizzare le percezioni derivanti da tali fenomeni psicologici per prendere decisioni e mettere in atto comportamenti che rischiano di risultare non ottimali o persino dannosi. Per prevenire tutto ciò sono fondamentali, anche e soprattutto in un contesto d'impresa, attività come il brainstorming, che permettono, per quanto possibile, di annullare i limiti derivanti da una visione soggettiva del mondo. Queste attività hanno proprio come obiettivo quello di analizzare il problema che si sta affrontando nel modo più oggettivo possibile attraverso l'unione di più menti, ognuna contraddistinta dalle proprie percezioni, al fine di prendere scelte razionali e individuare la soluzione ottimale in un determinato contesto.

## CAPITOLO SECONDO

# IL TIMORE DELLA PERDITA E L'ECCESSIVA SICUREZZA

Nel seguente capitolo verranno effettuate delle analisi teoriche inerenti particolari distorsioni, che possono pregiudicare, in maniera anche grave, il comportamento degli individui in contesti incerti e rischiosi, come può essere quello manageriale.

### 2.1 AVVERSIONE ALLA PERDITA E PROSPECT THEORY

Gli esseri umani non valutano allo stesso modo le perdite e i guadagni. Questa affermazione va in contrasto con una delle teorie fondamentali dell'economia moderna: la teoria dell'utilità attesa, sviluppata da John Von Neumann e Oskar Morgenstern. Il motivo di questo contrasto risiede nel modo in cui viene valutata l'utilità all'interno della suddetta teoria. L'utilità di un guadagno o di una perdita è calcolata confrontando l'utilità derivante da due diversi stati di ricchezza. Se si guadagnassero 500 dollari in più rispetto alla propria ricchezza attuale, che si assume sia di 1000 dollari, per calcolare l'utilità derivante da tale guadagno bisognerebbe fare la differenza tra l'utilità di 1500 dollari e l'utilità di 1000 dollari. Nel caso si subiscano perdite, il modo per calcolare la disutilità della perdita è esattamente lo stesso: si fa la differenza tra il livello di ricchezza post evento, e il livello di ricchezza pre evento in termini di utilità. Secondo questa impostazione, le perdite e i guadagni sono valutati allo stesso identico modo e l'utilità dei guadagni e delle perdite differisce solamente per quanto riguarda il segno.

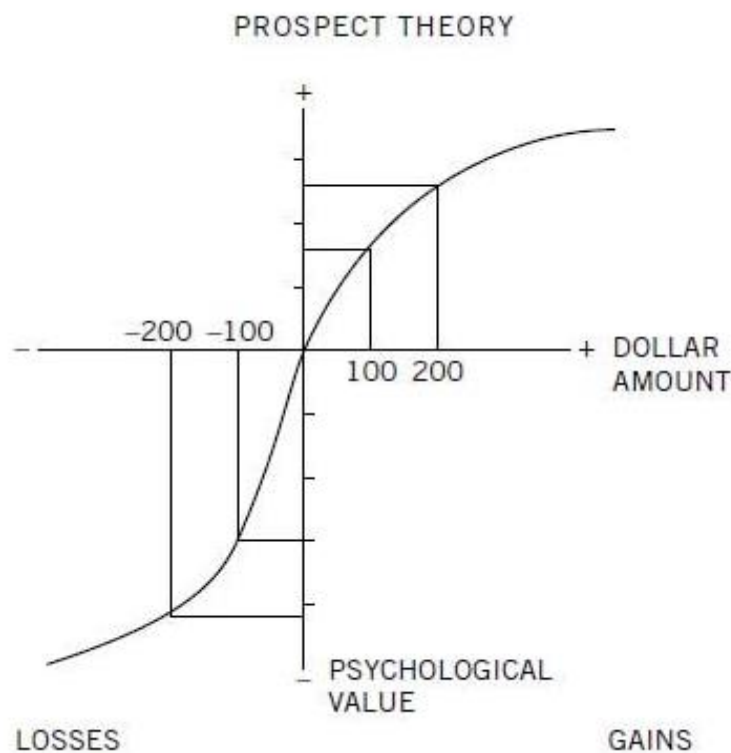
L'eterogeneità degli effetti psicologici e dell'utilità provenienti da perdite e guadagni equivalenti fu teorizzata da Kahneman e Tversky con la celebre *prospect theory*<sup>11</sup>. Tale teoria adotta un

---

<sup>11</sup> Tversky, A., & Kahneman, D. (1989), *Rational choice and the framing of decisions*, Multiple criteria decision making and risk analysis using microcomputers (pp. 81-126). Springer, Berlin, Heidelberg.

approccio di tipo induttivo volto ad offrire un modello realistico del comportamento umano, discostandosi da quella elaborata da Neumann e Morgenstern, che adotta un metodo di analisi deduttivo incentrato su uno schema normativo di preferenze assiomatiche considerate vere a priori. La prospect theory, a differenza della teoria dell'utilità attesa, valuta l'utilità percepita dall'individuo attraverso variazioni di ricchezza e non attraverso la comparazione di due livelli di ricchezza. Questa differenza metodologica permette di individuare le differenze tra guadagni e perdite. La principale differenza è basata sul valore psicologico che rappresentano per gli individui: tendenzialmente le persone odiano subire perdite più di quanto non amino guadagnare. L'intera teoria può essere riassunta con un grafico a "S" dove a destra sono indicati i guadagni e a sinistra le perdite.

**Figura 2** Modello della prospect theory



Fonte: D. Kahneman (2012), *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano.

Come si può evincere dalla *Figura 2*, la peculiarità del grafico è la differente pendenza tra il lato

destro della “S” e il lato sinistro. Quest’ultimo, infatti, ha una maggiore pendenza, la quale sta ad indicare il maggiore “*psychological value*” che hanno le perdite per gli individui.

Attraverso questo modello è possibile spiegare i diversi atteggiamenti delle persone verso il rischio.

In particolare, è stato osservato con vari esperimenti<sup>12</sup> che gli esseri umani non sono sempre avversi al rischio. Quando si tratta di perdite l’avversione al rischio si trasforma, nella maggior parte dei casi, in ricerca del rischio. Ciò potrebbe sembrare un paradosso visto quanto detto finora, ma questa ricerca del rischio è innescata proprio dall’avversione alla perdita che caratterizza la mente umana. Tale avversione è ben più grande del desiderio di guadagno, il che induce ad evitare a tutti i costi le perdite per mantenere il proprio status quo inalterato, anche a costo di correre un rischio non indifferente.

Grazie a diversi studi è stato possibile stimare il rapporto di avversione alla perdita, il quale si aggira in media tra 1,5 e 2,5<sup>13</sup>. Ciò significa che per rendere accettabile una scommessa con due esiti possibili aventi la stessa probabilità di verificarsi, come il lancio di una moneta, il possibile guadagno dovrà essere circa il doppio della potenziale perdita.

Un celebre esempio che dimostra come le persone tendano a comportarsi in maniera differente di fronte a perdite e guadagni, anche se in questo caso non in senso monetario, è il cosiddetto *asian disease problem*<sup>14</sup>:

*Negli Stati Uniti sta arrivando una nuova malattia proveniente dall’Asia, le vite di 600 persone sono a rischio, che cosa faresti se la scelta dipendesse da te?*

*Opzioni proposte al primo gruppo:*

- *Programma A: 200 persone si salvano*

---

<sup>12</sup> Come quello citato nel primo paragrafo del primo capitolo eseguito da R. H. Thaler.

<sup>13</sup> Novemsky, N., & Kahneman, D. (2005), *The boundaries of loss aversion*, Journal of Marketing research, 42(2), 119-128.

<sup>14</sup> Tversky, A., & Kahneman, D. (1981), *The framing of decisions and the psychology of choice*, Science, vol. 211 (pp.453-458).

- *Programma B: 1/3 di probabilità di salvare tutti, 2/3 di probabilità di non salvare nessuno*

*Opzioni proposte al secondo gruppo:*

- *Programma C: 400 persone muoiono*
- *Programma D: 1/3 di probabilità che nessuno muoia, 2/3 di probabilità che muoiano tutti*

I risultati di questo esperimento riportano una notevole differenza tra le scelte compiute dai partecipanti del primo gruppo e quelle compiute da quelli del secondo. Pur essendo i programmi *A* e *B* equivalenti rispettivamente ai programmi *C* e *D*, la percentuale dei partecipanti del primo gruppo che scelse il programma *A* fu del 72%, mentre per il programma *B* fu del 28%. Invece per quanto riguarda il secondo gruppo, la percentuale dei partecipanti che scelse il programma *C* fu del 22% e per il programma *D* fu del 78%. In sostanza il primo gruppo predilesse il primo programma e il secondo gruppo preferì di gran lunga il secondo. Questa differenza di scelte è causata proprio dall'avversione alla perdita. Al primo gruppo le opzioni sono presentate in termini positivi (guadagni), al contrario del secondo gruppo, al quale sono presentate le medesime opzioni, ma in termini negativi (perdite). È proprio questa diversa presentazione che induce i partecipanti a ragionare in termini di perdite o guadagni, il che ha un evidente impatto su di essi, infatti, nel caso del primo gruppo prevale un comportamento avverso al rischio, mentre nel caso del secondo ne prevale uno di ricerca del rischio, anche detto *risk seeking behavior*.

La distorsione osservata in questo esperimento rientra in quella categoria di fenomeni psicologici detti effetti di framing o effetti incorniciamento. Questa tipologia di effetti si verifica quando viene meno il già citato principio economico dell'invarianza, cioè quando le preferenze degli individui cambiano in base a come viene “incorniciato” un problema.

## 2.2 BIAS DELLO STATUS QUO E OVERCONFIDENCE

Quando si parla di “miopia del management” si fa riferimento all’incapacità dei manager di un’impresa di prevedere e anticipare, attraverso adeguate strategie e programmi d’investimento, i futuri trend riguardanti il settore in cui l’impresa stessa opera. Questa incapacità dei manager però, non è esclusivamente causata da un deficit di lungimiranza e capacità manageriali, ma anche da fenomeni psicologici che possono distorcere il comportamento e indurre a compiere errori che solo a posteriori verranno riconosciuti come tali. Uno di questi è il cosiddetto *bias dello status quo*, discusso per la prima volta in una pubblicazione scientifica da William Samuelson e Richard Zeckhauser (1988), il quale si riferisce alla generale tendenza degli individui a mantenere invariata una situazione preesistente. Esso si verifica anche ogni qualvolta che, dato un set di scelte disponibili, si predilige irrazionalmente l’opzione di default, la quale a volte non richiede neanche una scelta attiva da parte dell’individuo. Le cause che possono portare a questo tipo di bias sono varie. Una di queste è l’inerzia indotta dai potenziali costi di transizione e cambiamento. Se tali costi superano i possibili benefici del cambiamento, il bias dello status quo avrà un impatto maggiore sul comportamento. Ciò vale anche in tutti quegli scenari in cui si hanno molte opzioni tra le quali si può scegliere. Infatti, avere molte alternative disponibili rende l’analisi delle stesse molto più dispendiosa in termini di tempo e risorse.

Solitamente le persone tendono ad attuare un processo di analisi dispendioso solo una volta e se l’opzione selezionata apporta un sufficiente livello di utilità ed è caratterizzata da un basso livello di *chance of failure* avrà un’alta probabilità di diventare la *status quo option*. Ciò spiega, per esempio, perché molte famiglie scelgono ogni estate di andare al mare nella stessa località o perché le persone tendono a comprare ripetutamente computer con il medesimo sistema operativo. In entrambi questi casi le scelte compiute si dimostrano affidabili, anche se forse non ottimali, superando un certo grado soggettivo di accettabilità e diventando così status quo options.

L’inerzia può anche essere indotta dal fatto che le possibili scelte siano sconosciute e debbano essere in qualche modo trovate. Questo rende il contesto decisionale particolarmente incerto e costituisce un

caso più estremo di quello in cui sussistono numerose scelte possibili. In tale scenario spesso gli *switching costs* sono anch'essi sconosciuti o non espliciti, ma solitamente ciò non previene un comportamento inerte da parte degli individui, i quali, come nel primo scenario descritto, tendono a compiere un processo di analisi (in questo caso di ricerca) costoso fin quando non trovano un'opzione abbastanza soddisfacente da poter diventare la loro scelta fissa.

Il bias dello status quo può essere spiegato anche attraverso la prospect theory di Kahneman e Tversky. Infatti, come illustrato nel paragrafo precedente, secondo tale teoria le perdite avrebbero un impatto psicologico sulle persone due volte superiore rispetto a quello attribuito ai guadagni. Se si considera l'alternativa di status quo come punto di partenza (l'origine degli assi nel modello della prospect theory), un cambiamento potrebbe risultare in un guadagno o in una perdita, ma dato che la disutilità di una perdita è valutata circa il doppio dell'utilità derivante da un'equivalente guadagno, le persone saranno più inclini a non effettuare cambiamenti.

A differenza di quanto sostiene la teoria economica, è stato provato che i costi sommersi influenzano il comportamento umano<sup>15</sup>. In particolare, maggiori sono suddetti costi, maggiore sarà la loro influenza sulle scelte future. Una persona che ha acquistato per 30 dollari dei biglietti per una serie di concerti si sentirà quasi in dovere di andare a tutti i concerti anche se avesse degli impegni o se non ne avesse voglia, ma non avrebbe alcun problema a non andare se i biglietti le fossero stati regalati<sup>16</sup>. Questo comportamento viene innescato dal fatto che gli individui hanno la necessità di provare l'appropriatezza dei costi sostenuti in passato, continuando a mettere in atto comportamenti coerenti con essi, sebbene ciò li porti spesso a prendere decisioni subottimali e in conflitto con le proprie preferenze. La distorsione comportamentale appena descritta induce gli individui ad

---

<sup>15</sup> Nathanson, S., Brockner, J., Brenner, D., Samuelson, C., Countryman, M., Lloyd, M., & Rubin, J. Z. (1982), *Toward the Reduction of Entrapment I*, *Journal of Applied Social Psychology*, 12(3), 193-208.

<sup>16</sup> Thaler, R. (1980), *Toward a positive theory of consumer choice*, *Journal of economic behavior & organization*, 1(1), 39-60.

intrappolarsi da soli all'interno di un meccanismo nel quale l'influenza dei costi sommersi rende più propensi all'irrazionalità. Tale distorsione in economia è nota come *path dependence*. Espressione con la quale vengono indicati tutti quei casi anomali in cui esisterebbe un'alternativa più efficace ed efficiente, ma al posto di questa ne viene scelta un'altra per motivazioni apparentemente insignificanti.

Anche la paura di provare rimorso rende gli individui inclini ad essere soggetti al bias dello status quo. La paura di provare rimorso deriva dall'esperienza dell'individuo che, avendo provato rimorso in passato, cerca di evitare decisioni di cui si potrebbe pentire. È stato provato che il rimorso derivante da una scelta attiva è più intenso di quello proveniente da una scelta passiva<sup>17</sup>. Questo spiega il motivo per cui il rimorso funge da incentivo a scegliere l'alternativa di status quo. Spesso questo porta le persone a conformarsi a norme e convenzioni sociali irrazionali. Per esempio, la stragrande maggioranza dei genitori non lascerebbe mai suo figlio neonato in casa da solo per andare in macchina e sbrigare una commissione che prenderebbe al massimo quindici minuti. Nel remoto caso in cui scoppi un incendio in casa e il bambino morisse, i genitori non se lo perdonerebbero mai. Eppure questi stessi genitori non si farebbero troppi problemi a portare il bambino in macchina con loro, anche se i rischi che egli correrebbe in macchina sarebbero molto più elevati rispetto a quelli che correrebbe se si trovasse a casa. Ma, allo stesso tempo, nel caso in cui succedesse qualcosa al bambino mentre è in macchina, il rimorso provato dai genitori sarebbe sensibilmente inferiore<sup>18</sup>.

Un ulteriore tratto tipico della mente umana è la cosiddetta *overconfidence*, ovvero l'eccessiva fiducia in se stessi. È stato provato scientificamente che le persone hanno la costante tendenza a sovrastimare le proprie capacità e conoscenze<sup>19</sup>. Da questo fenomeno non sono esonerati neanche i professionisti

---

<sup>17</sup> Kahneman, D., & Tversky, A. (1982), *The psychology of preferences*, Scientific American, 246(1), 160-173.

<sup>18</sup> Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988), *Status quo bias in decision making*, Journal of risk and uncertainty, 1(1), 7-59.

<sup>19</sup> Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. (1992), *Managing overconfidence*, Sloan management review, 33(2), 7-17.

e gli esperti di qualsiasi campo, i quali difficilmente riescono a quantificare quanto effettivamente non conoscano del loro campo d'appartenenza. L'overconfidence è principalmente causata da una scarsa metaconoscenza, ovvero una scarsa conoscenza di quanto si conosce e quanto, invece, non si conosce. Per poter prendere decisioni migliori, oltre alla conoscenza vera e propria, è necessario un certo livello di metaconoscenza, al fine di poter sfruttare la conoscenza primaria nel modo più efficace possibile, per esempio studiando più approfonditamente un certo fatto o argomento di cui ci si rende conto di sapere poco. A livello manageriale l'eccesso di fiducia in se stessi è una delle distorsioni cognitive più diffuse e anche una delle più pericolose, ma i manager non operano mai da soli, anzi, essi sono continuamente bombardati da consigli, pareri, proposte, stime e predizioni, tutti provenienti da altri individui, i quali non vengono certo risparmiati da tale fenomeno psicologico. Durante la prima metà degli anni '70 la Royal Dutch/Shell subì milioni di dollari di perdite a causa delle errate previsioni dei suoi giovani geologi, che prevedevano con fin troppa sicurezza la presenza di petrolio o gas naturale in punti che, solo dopo numerosi trivellamenti, risultavano molto più poveri di quanto non fosse stato predetto. L'esempio appena illustrato rappresenta un noto caso in cui sono osservabili i potenziali effetti negativi dell'overconfidence, dovuti a una mancanza di esperienza e un basso livello di metaconoscenza rispetto alla conoscenza. Tuttavia un'eccessiva fiducia in se stessi non sempre causa conseguenze disastrose come per la Royal Dutch/Shell negli '70. Essa, infatti, è spesso necessaria per attuare progetti rischiosi come la fondazione di una startup o l'introduzione di un prodotto innovativo sul mercato. Per implementare questo tipo di decisioni è richiesta una considerevole dose di eccessiva ed irrazionale sicurezza in se stessi. Ciò è dovuto anche al fatto che i decision maker hanno bisogno di operare con altre persone, le quali, in contesti rischiosi e incerti, si devono per forza fidare, altrimenti non dedicherebbero loro alcuna risorsa utile. Con il fine di guadagnare la fiducia dell'altro e apparire competenti, i decisori sono tenuti a mostrare una sicurezza in loro stessi al di fuori dalla norma, la quale è utile in primis a loro stessi per poter portare avanti il proprio progetto, qualunque esso sia. L'overconfidence è quindi necessaria per qualsiasi individuo che sia tenuto a prendere delle decisioni, specialmente quando si opera in scenari con potenziali rischi

dall'entità non trascurabile, ma, al contempo, è a tutti gli effetti una distorsione cognitiva e in quanto tale va gestita e soppressa quando necessario, date le possibili conseguenze negative a cui può portare. Inoltre esistono due fenomeni psicologici in particolare che sono correlati all'overconfidence e hanno come effetto quello di intensificarne le ripercussioni sul comportamento. Una di queste è l'eccessivo ottimismo che contraddistingue ogni individuo. Questa distorta visione della realtà si manifesta in particolare tramite ciò che viene chiamata la "visione interna". Con questa locuzione si fa riferimento al punto di vista di un esecutore che si trova ad operare da solo o all'interno di un gruppo. Tale punto di vista è sistematicamente falsato da un ingiustificato ottimismo basato esclusivamente su percezioni soggettive, le quali hanno il sopravvento anche su individui che posseggono le informazioni e le conoscenze necessarie a valutare oggettivamente la situazione in cui si trovano ad operare. Questo tipo di visione si contrappone alla cosiddetta "visione esterna", che rappresenta un modo di vedere le cose più distaccato e oggettivo, attraverso il quale è possibile analizzare la realtà utilizzando le informazioni in nostro possesso in modo razionale. Un esempio della differenza tra questi due punti di vista è un aneddoto che il già citato psicologo israeliano, Daniel Kahneman, racconta nel suo libro "Pensieri lenti e veloci". Insieme a un'équipe, egli fu incaricato dal ministero della Pubblica Istruzione di Israele di ideare un programma di studi e scrivere il relativo libro di testo. Dopo un anno di lavoro, durante un incontro inerente tale progetto, Kahneman chiese a tutti i presenti di scrivere su un foglio una stima del tempo che avrebbero impiegato a terminare il manuale da consegnare al ministero. La stima media era di circa due anni, le più alte si aggiravano intorno ai due anni e mezzo, mentre le più ottimiste erano di un anno e mezzo. Dopodiché egli si rivolse al membro del gruppo più esperto nello sviluppo dei programmi di studio a cui chiese se conoscesse altre équipe che avevano sviluppato programmi dalla difficoltà simile a quello che stavano sviluppando e quanto tempo avevano impiegato a finire il libro di testo. Egli prima riflette un attimo, poi rispose che nessun gruppo portò a termine il proprio progetto prima di sette anni e aggiunse che il 40 per cento di questi gruppi neanche lo portò a termine. Nonostante l'esperto in materia fosse al corrente di tutto ciò, stimò, come il resto dell'équipe, che in circa due anni sarebbero riusciti a finire di scrivere il manuale. La formulazione

di queste due previsioni completamente diverse da parte del medesimo individuo sono un emblematico esempio della differenza tra la visione interna e la visione esterna. Nel caso della stima iniziale, l'esperto adottò la prima, mentre per la successiva stima, solo dopo essere stato pungolato da Kahneman, adottò un approccio più oggettivo e analitico, tipico della seconda. Dopo ciò che disse l'esperto, la cosa più razionale da fare sarebbe stata quella di abbandonare il progetto, ma ciò non venne fatto da nessuno dei presenti, non prima di alcuni anni almeno. I dati che furono forniti all'équipe in merito alla grande difficoltà del progetto e all'alta probabilità di fallimento furono presi e accantonati.

*“I dati statistici «scialbi» di solito sono scartati quando sono incompatibili con le proprie impressioni personali di un caso. Nella competizione con la visione interna, la visione esterna non ha la minima possibilità.”<sup>20</sup>*

Questa netta preferenza per la visione interna è alla base della “fallacia della pianificazione”<sup>21</sup>. Con questa espressione si indicano tutte quelle previsioni e stime eccessivamente prossime a scenari ideali, che sono solitamente migliorabili attraverso la consultazione di dati attendibili relativi a casi simili.

La seconda distorsione correlata all'overconfidence, in grado di amplificarne gli effetti, è chiamata “bias di conferma”. Il suddetto bias si manifesta mediante un meccanismo di selezione delle informazioni provenienti dall'esterno, questa fallacia logica viene anche definita come “cherry picking”. Essa induce gli individui a scartare a priori informazioni contrastanti con le proprie credenze e a sopravvalutare quelle coerenti con la propria visione. In sostanza, tale distorsione può essere paragonata ad un paraocchi che ostacola la capacità delle persone di comprendere e apprezzare diversi pareri e punti di vista. Tutto ciò è spesso causato dalla continua ricerca degli individui della coerenza.

Infatti, gli individui trovano molto difficile mantenere all'interno della propria mente due posizioni

---

<sup>20</sup> D. Kahneman (2012), *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano.

<sup>21</sup> Kahneman, D., & Tversky, A. (1977), *Intuitive prediction: Biases and corrective procedures*, Decisions and Designs Inc Mclean Va.

contrastanti tra loro circa un determinato argomento. Questo fenomeno viene chiamato dagli psicologi “dissonanza cognitiva”. Per quanto appena detto, gli esseri umani tendono a prediligere un’idea piuttosto che un’altra con il fine di minimizzare tale dissonanza cognitiva, quindi, ciò influenza il modo in cui essi interpretano nuove informazioni e valutano le nuove fonti d’informazioni alle quali vengono esposti. Tale bisogno di coerenza deriva da un’illusione molto simile alla già citata illusione del controllo. Questa consiste in un insieme di costrutti mentali che ci portano a semplificare la realtà e ad auto-convincerci che essa sia in qualche modo razionale e prevedibile, e che le nostre idee riflettano fedelmente un qualcosa che in verità è molto più complesso di quanto crediamo e sul quale non abbiamo un controllo assoluto.

*“La sicurezza soggettiva di un giudizio non è una valutazione razionale della probabilità che quel giudizio sia corretto. La sicurezza è una sensazione che riflette la coerenza delle informazioni e la facilità cognitiva con cui esse sono elaborate. È saggio prendere sul serio le ammissioni di incertezza, mentre quando qualcuno afferma di essere assolutamente sicuro del suo giudizio sappiamo solo che ha elaborato nella sua mente una storia coerente che non è assolutamente detto sia vera.”<sup>22</sup>*

Come già detto all’inizio del paragrafo, la cosiddetta “miopia del management” può essere indotta da diversi bias cognitivi, tra i quali rientrano anche l’overconfidence e le distorsioni ad essa connesse. Cosa che non viene praticamente mai tenuta in considerazione quando vengono scritti libri o articoli che raccontano di celebri fallimenti o successi. I manager protagonisti di un fallimento più o meno clamoroso vengono sistematicamente descritti con aggettivi del tipo “rigido, confuso e autoritario”, mentre quelli in carica durante un periodo di particolare successo per l’azienda sono descritti con aggettivi come “flessibile, lungimirante e metodico”. La cosa incredibile è che queste due categorie di aggettivi potrebbero essere attribuiti alle stesse persone a distanza di un periodo relativamente breve nel caso in cui lo stesso management amministrasse l’azienda, prima in un periodo buio e poi in uno decisamente più florido.

---

<sup>22</sup> D. Kahneman (2012), *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano.

Riconoscere l'impossibilità di controllare tutto ciò che ci circonda e che la nostra mente è costantemente vittima di numerosi bias ed euristiche è il primo passo per comprendere al meglio la realtà, interpretare analiticamente eventi ed informazioni e attuare decisioni in modo più razionale.

# CAPITOLO TERZO

## COME LE DISTORSIONI COGNITIVE INFLUENZANO LE SCELTE DEL MANAGEMENT

### 3.1 I MANAGER E IL SISTEMA IMPRESA

Come detto precedentemente, i manager non operano da soli. Infatti, essi agiscono all'interno di un ampio sistema: il sistema impresa. Questo, se sufficientemente complesso, può essere diviso in cinque parti<sup>23</sup>:

- Vertice strategico: è composto dall'amministratore delegato, dal top management e in generale da tutti quegli individui che hanno il compito di gestire l'azienda e ne sono globalmente responsabili.
- Nucleo operativo: fanno parte di questo gruppo tutti quei soggetti che mettono in atto operazioni inerenti l'attività primaria dell'azienda.
- Linea intermedia: essa collega il vertice strategico e il nucleo operativo. Svolge funzioni di coordinamento orizzontale e verticale e gode di autorità decisionale per quanto riguarda le modalità adottate per raggiungere gli obiettivi dati dal vertice strategico.
- Staff di supporto: esso fornisce servizi di supporto all'intera azienda e, a differenza del nucleo operativo, non svolge incarichi che hanno a che fare con l'attività primaria dell'azienda stessa.
- Tecnostruttura: ne fanno parte tutte quelle unità specializzate che forniscono all'azienda servizi esterni al flusso di lavoro operativo.

Come si può evincere dalla descrizione dei cinque gruppi appena illustrata, il vertice strategico è quello che solitamente si trova più in alto di tutti gli altri all'interno della gerarchia dell'impresa. I top manager che fanno parte del vertice strategico sono gli individui che detengono più poteri e

---

<sup>23</sup> H. Mintzberg (1995), *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna.

responsabilità di tutta l'azienda. Essi possono essere soggetti delegati dai proprietari dell'impresa, oppure, in alcuni casi, possono essere anche i proprietari stessi.

Anche i manager della linea intermedia svolgono un ruolo cruciale per l'impresa, ma a differenza del top management, essi si occupano di prendere decisioni in merito a un determinato prodotto, funzione o area geografica dove l'azienda opera. I manager al vertice, invece, curano aspetti inerenti l'intera impresa e sono responsabili di tutti gli esiti derivanti dalle operazioni aziendali. Sono quelle persone sulle quali vengono scritte libri se gli esiti sono positivi, oppure, in caso di esiti negativi, quelle che vengono messe alla gogna mediatica. Il loro compito principale è quello di gestire e amministrare l'impresa con il fine di soddisfare i bisogni degli shareholder<sup>24</sup> e degli stakeholder<sup>25</sup>. Dato che questi due gruppi di soggetti sono spesso portatori di interessi contrastanti, il vertice aziendale non è sempre in grado di tutelare gli interessi di entrambi i gruppi e a seconda della zona geografica di cui è originaria l'azienda<sup>26</sup> e di tutta una serie di altre variabili che possono differire per ogni singolo caso, il top management sarà più incline a dare la priorità agli shareholder invece che agli stakeholder o viceversa.

Il ruolo svolto dal vertice aziendale è anche definito "direzione d'impresa". In questa espressione sono racchiuse tutte le operazioni fondamentali svolte dai manager di più alto livello. Tali operazioni

---

<sup>24</sup> Letteralmente "detentore di azioni/quote", con questo termine ci si riferisce solitamente agli azionisti di un'impresa.

<sup>25</sup> Letteralmente "detentore di interessi", tale termine viene di solito usato per riferirsi a tutti quei soggetti, interni o esterni all'azienda, che sono portatori di interessi nei confronti dell'impresa.

<sup>26</sup> In economia aziendale, come anche in altre discipline economiche, si fa spesso riferimento alla distinzione tra capitalismo renano e anglosassone. Il primo è caratterizzato da un azionariato poco diffuso, che permette a pochi soggetti di detenere la proprietà dell'impresa, ciò determina anche una maggiore influenza della proprietà sulla gestione aziendale. La suddetta gestione è caratterizzata dal fatto che le decisioni e le strategie aziendali tengono molto in considerazione gli interessi degli stakeholder. Invece, per quanto riguarda il capitalismo anglosassone, esso è contraddistinto da un azionariato diffuso e da una netta separazione tra proprietà e controllo. Inoltre, le imprese operanti in questo sistema sono solitamente più propense a dare la priorità alla massimizzazione del valore finanziario dell'impresa, soddisfacendo principalmente gli interessi degli shareholder.

sono:

- Specificare la strategia d'impresa, la quale consiste nello stabilire degli obiettivi di medio-lungo termine, identificare il/i settore/i e il/i mercato/i in cui l'azienda opererà e le modalità in cui si intende raggiungere gli obiettivi stabiliti tramite le risorse e le conoscenze di cui l'impresa dispone.
- Definire la struttura dell'impresa, ovvero specificare un sistema organizzativo aziendale. Con questa operazione vengono delineati i gruppi di lavoro in cui l'impresa sarà suddivisa e i meccanismi di funzionamento interni alla stessa.
- Organizzare efficientemente l'allocazione di risorse e competenze e monitorare i risultati ottenuti dall'azienda tramite sistemi di pianificazione e controllo.

In particolare, la strategia d'impresa consiste in un processo continuo di armonizzazione tra gli input interni all'azienda, come le risorse tangibili, intangibili e umane, e le opportunità che offre l'ambiente esterno, il quale è in costante cambiamento. Essa delinea il comportamento dell'impresa e le modalità con cui essa interagisce con figure esterne come: clienti, competitors, enti istituzionali, fornitori e molti altri. L'importanza derivante dalla strategia è data soprattutto dal fatto che essa permette a tutte le figure interne all'impresa di sapere cosa fare e come farlo. In sostanza, essa indirizza la condotta dell'intera azienda.

Altro elemento centrale per il top management è la definizione della struttura aziendale, la quale deve essere in armonia con la strategia al fine di poter ottenere le migliori performance possibili. La struttura aziendale, come già accennato, suddivide l'impresa in più gruppi e sottogruppi di lavoro e stabilisce la sua organizzazione gerarchica. Essa determina anche le relazioni interne ai gruppi e le interrelazioni tra di essi. Soprattutto l'intensità e la qualità delle interrelazioni tra gruppi è fortemente dipendente dalla struttura aziendale, anche se questa non è l'unica variabile che agisce su di esse. Esistono numerosissime tipologie di strutture aziendali e spesso, nella pratica, le imprese adottano delle strutture ibride. Le principali sono:

- struttura semplice;
- struttura funzionale;
- struttura divisionale;
- struttura per processi;
- struttura a matrice;
- struttura a rete.

Ognuna di queste strutture presenta dei pregi e dei difetti. Ciascuna di esse permette di aumentare la probabilità di ottenere risultati positivi adottando determinate strategie, le quali non dovrebbero mai essere delineate a prescindere dalla struttura aziendale. Bisogna precisare, però, che la scelta di quest'ultima non dipende esclusivamente dalla strategia che si intende adottare, ma anche da altri fattori come la dimensione dell'azienda o il settore nel quale opera, i quali, a volte, potrebbero impedire all'impresa di scegliere la struttura più adatta alla propria strategia.

Infine, ogni management è caratterizzato da un particolare stile di direzione e leadership, il quale influenza il workflow interno e il modo di operare dei gruppi che si trovano più in basso nella gerarchia aziendale, come la linea intermedia e il nucleo operativo. Ciò, inevitabilmente, si riflette anche sulle relazioni dell'azienda con il mondo esterno, impattando, in parte, anche l'immagine della stessa. Lo stile di gestione dell'impresa può essere contraddistinto da svariate sfaccettature, ma sono due gli stili principalmente identificabili<sup>27</sup>. Uno è quello autoritario, l'altro è quello democratico. Il primo è soprannominato in questo modo perché è basato sull'esercizio dell'autorità attraverso il comando e il controllo da parte dei superiori nei confronti dei loro sottoposti, i quali possono anche subire delle sanzioni in caso di inadempimento. Lo stile di gestione autoritario è tipico di imprese molto verticalizzate con una forte gerarchia, che operano in settori ormai consolidati e saturi, nei quali l'innovazione non è un elemento cruciale per la sopravvivenza dell'impresa. Lo stile democratico,

---

<sup>27</sup> A. Rugiadini (1979), *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano.

invece, promuove un comportamento molto partecipativo, tramite il quale, sia i manager, che i loro sottoposti hanno la possibilità di condividere tra di loro idee, pareri e conoscenze. Questo stile di direzione è molto usato da aziende fortemente incentrate sull'innovazione e nelle quali è necessaria un'intensa cooperazione orizzontale al fine di unire al meglio le conoscenze degli individui operanti all'interno dell'azienda e prosperare in mercati incerti e in continuo mutamento.

### 3.2 PROCESSI DECISIONALI E RAZIONALITÀ LIMITATA

I manager, essendo individui caratterizzati da razionalità limitata, compiono ogni giorno decisioni derivanti da ragionamenti e processi mentali distorti, i quali si discostano dai principi di razionalità illimitata propri delle teorie tradizionali. Anche per il ruolo svolto all'interno dell'impresa, essi sono spesso soggetti a potenziali errori dei quali non possono essere in grado di prevedere né le conseguenze, né la gravità.

Per arrivare a compiere delle decisioni ogni individuo passa attraverso un processo decisionale, il quale comporta l'individuazione di possibili alternative e la scelta di una di queste per giungere ad una situazione sperata. I principali modelli decisionali sono quello razionale e quello normativo<sup>28</sup>. Il primo definisce il processo che idealmente dovrebbe essere seguito al fine di compiere scelte razionali, mentre il secondo corrisponde al processo che viene concretamente utilizzato dai decisori nella realtà, dove bisogna fare i conti con la difficoltà dovuta all'uso di schemi ben definiti per prendere decisioni.

In particolare, il modello decisionale razionale prevede che gli individui debbano seguire determinate fasi consequenziali<sup>29</sup>:

- identificazione del problema;
- ricerca di tutte le soluzioni alternative;
- scelta di una soluzione;
- implementazione e valutazione della soluzione scelta.

Ne consegue che, per rispettare l'intera sequenza logica proposta dal modello, sia necessaria una meticolosa analisi del problema che si sta tentando di risolvere. Pertanto, devono necessariamente

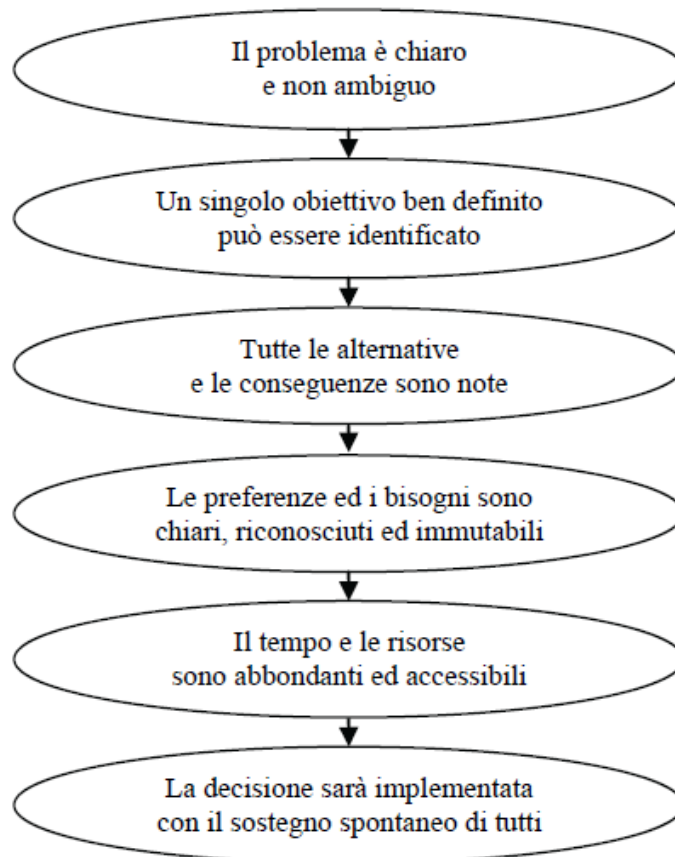
---

<sup>28</sup> R. Kreitner, A. Kinicki (2004), *Comportamento organizzativo*, Apogeo, Milano.

<sup>29</sup> S.W. Williams (2002), *Making Better Business Decisions. Understanding and Improving Critical Thinking and Problem-Solving Skills*, Sage Publications, Thousand Oaks.

sussistere alcuni presupposti teorici, i quali rendono possibile tale analisi. Per quanto riguarda i suddetti presupposti è opportuno porsi dei quesiti, che a primo impatto potrebbero sembrare banali, ma che in realtà non sempre trovano risposta. Il problema è effettivamente chiaro? È possibile individuare un singolo obiettivo ben definito? Si è a conoscenza di tutte le possibili alternative? È noto quali sono le preferenze ed i bisogni? Il tempo a disposizione è sufficiente e le risorse sono accessibili? Si ha il sostegno spontaneo di tutti? Ciò che a volte rende difficoltoso rispondere a questi quesiti è la nostra limitata razionalità, dovuta anche dalla personale percezione di ciò che ci circonda di ognuno di noi.

**Figura 3** I presupposti teorici del modello decisionale razionale



Fonte: S.W. Williams (2002), *Making Better Business Decisions. Understanding and Improving Critical Thinking and Problem-Solving Skills*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Questi presupposti costituiscono, quindi, le fondamenta del metodo razionale. Ed è proprio la necessità di tali presupposti, ciò che rende questo metodo un'utopia.

*“I presupposti della razionalità assoluta sono contrari alla realtà. Non è solo una questione di approssimazione, ma non descrivono neanche lontanamente i processi che gli esseri umani mettono in atto per prendere decisioni nell'ambito di situazioni complesse.”<sup>30</sup>*

I fattori che rendono i presupposti teorici del modello decisionale razionale incompatibili con la realtà sono molteplici e possono variare da caso a caso. Essi possono derivare dal contesto in cui il decisore opera. Per esempio, potrebbe essere impossibile individuare tutte le possibili alternative o tutte le informazioni potenzialmente utili al fine di compiere una scelta. Ma anche nel caso in cui tutti i presupposti sussistano, resta il fatto che l'individuo, o più in particolare il manager, che dovrà selezionare un'alternativa è un essere imperfetto, che elabora mentalmente in modo soggettivo ogni aspetto della realtà. Il quale, inoltre, tende a non prendere in considerazione tutte le alternative o tutte le informazioni a cui ha accesso. Ciò spesso avviene sia a causa dei bias e delle euristiche descritti nei capitoli precedenti, come per esempio il bias di conferma o l'euristica della disponibilità, sia per ragioni legate al singolo manager, le quali possono riguardare il suo stato psicofisico, come stanchezza o stress, oppure anche per motivi derivanti da scarse abilità personali e manageriali. Tutto ciò porta i manager a compiere degli errori formali di ragionamento e a seguire processi decisionali distorti che non seguono la logica ma derivano da schemi mentali apparentemente coerenti e razionali che ogni individuo costruisce nella propria mente a partire dagli stimoli provenienti dall'esterno, a partire dai quali si formano le nostre percezioni personali, che nella stragrande maggioranza dei casi non sono né coerenti, né razionali, né tantomeno oggettive.

*“Non è il fatto che ci sia il sole o che sia nuvoloso a fare di una giornata una bella giornata, ma il significato che il sole o le nuvole hanno per noi”<sup>31</sup>*

---

<sup>30</sup> H.A. Simon (1955), *A behavioral model of rational choice*, Quarterly Journal of Economics, vol. 69.

<sup>31</sup> A. Ellis (1989), *Ragione ed emozione in psicoterapia*, Astrolabio, Roma.

Un ulteriore fattore che contribuisce a rendere praticamente inutilizzabile il metodo razionale è l'impossibilità per i manager di considerare le possibili alternative di cui sono a conoscenza in maniera simultanea. Essi, infatti, sono in grado di analizzare le alternative solamente in maniera sequenziale, il che, però, li porta a tralasciare elementi potenzialmente fondamentali e a trascurare la visione d'insieme. Questo fenomeno è anche soprannominato *narrow framing* e un esempio eloquente è riportato da Richard Thaler nel suo libro "Misbehaving, la nascita dell'economia comportamentale". Egli tenne un corso sul processo decisionale per i dirigenti di una grande azienda operante nel settore dei media a stampa all'interno della quale ognuno di loro amministrava la propria divisione in maniera indipendente. Thaler propose ai ventitre dirigenti presenti quel giorno uno scenario:

*"Supponete che vi offrano un'opportunità di investimento per la vostra divisione che produrrà uno dei due risultati (payoff) seguenti. Effettuato l'investimento, vi è una probabilità del 50 per cento di ottenere un profitto di 2 milioni di dollari, e una probabilità del 50 per cento di perdere 1 milione. (Si noti che il payoff atteso di questo investimento è 500 000 dollari, perché metà delle volte guadagnano 2 milioni – un guadagno atteso di 1 milione – e metà delle volte perdono un milione – una perdita attesa di mezzo milione."*

Quando ai dirigenti venne chiesto per alzata di mano chi avrebbe aderito a tale progetto di investimento, solamente tre dirigenti risposero positivamente. Successivamente Thaler chiese all'amministratore delegato, anch'egli presente nella sala dove veniva tenuto il corso, a quanti di questi progetti avrebbe aderito. Egli diede la risposta più razionale che poteva dare: "Tutti!". Infatti, aderendo a tutti e ventitre i progetti il profitto atteso per l'azienda sarebbe stato di 11,5 milioni di dollari. Inoltre, con alcuni calcoli matematici è possibile ottenere la probabilità di perdere denaro aderendo a tutti i progetti, la quale ammonta a meno del 5 per cento. Quindi, aderire a tutti quanti i progetti sarebbe senza dubbio la cosa migliore da fare per l'azienda, ma a quanto risultò quel giorno, l'azienda non riuscirebbe neanche lontanamente a fare ciò. Al che Thaler si rivolse a uno dei dirigenti che non alzò la mano e gli chiese per quale motivo non avrebbe aderito al progetto di investimento proposto. Egli rispose che se il progetto avesse avuto esito positivo, avrebbe ottenuto una gratifica

corrispondente a circa tre mesi di stipendio, mentre se avesse avuto esito negativo, avrebbe rischiato di essere licenziato e lui non era minimamente disposto a correre questo rischio quando tutto ciò che poteva guadagnare erano tre mesi di stipendio. Tale risposta fa capire che gran parte dei dirigenti non avrebbero aderito al progetto di investimento non per la loro incapacità, ma per il sistema di incentivi costituito dall'azienda, il quale rende i dirigenti poco inclini a prendersi rischi del genere.

*“Quando si considerano i 23 progetti in un portafoglio, è chiaro che l'impresa dovrebbe trovare l'insieme degli investimenti fortemente attraente, ma quando, stringendo l'inquadratura, se ne considera uno alla volta, i manager saranno riluttanti ad assumersi il rischio. L'impresa finisce per assumere troppo poco rischio.”*

In questo caso, una possibile soluzione potrebbe essere aggregare tutti gli investimenti in un *pool* o in un portafoglio condiviso, dove è possibile considerarli ed analizzarli tutti insieme. In generale, per problematiche di questa tipologia, è sempre consigliabile raccogliere tutte le opzioni di cui si è a conoscenza al fine di avere accesso alla visione d'insieme e non cadere vittime del narrow framing.

### 3.3 IL PROCESSO DI INNOVAZIONE E IL CASO KODAK

Le innovazioni sono fondamentali per ogni azienda che abbia intenzione di essere competitiva e prosperare nel settore in cui opera. Esse sono suddivise in due principali macrocategorie: le innovazioni incrementali e quelle radicali. Le prime tendono ad essere distribuite in maniera costante nel tempo e solitamente apportano delle migliorie a un determinato processo, prodotto o servizio che non richiedono l'acquisizione di conoscenze e competenze significativamente diverse da quelle già possedute. Le seconde, invece, hanno un impatto molto più significativo, il quale può ripercuotersi sull'intero settore in cui l'azienda opera e persino sui settori collegati ad esso. Inoltre, di solito, esse si manifestano in maniera discontinua nel tempo e richiedono ingenti investimenti di risorse. La principale peculiarità di questo tipo di innovazioni è che tendono a "distruggere" sia le tecnologie precedenti, che le conoscenze e le competenze legate ad esse, rendendole obsolete. Infatti, queste sono anche chiamate *disruptive innovations*, proprio per il loro effetto devastante e rivoluzionario, il quale comporta necessariamente l'apprendimento di nuove conoscenze e competenze a causa dell'incompatibilità di quelle precedenti con questo tipo di innovazioni.

Le innovazioni sono vitali per le aziende al fine di mantenere o acquisire un vantaggio competitivo. Quest'ultimo, infatti, come si può facilmente evincere, è ciò che permette all'impresa di essere competitiva, di differenziarsi dalle altre imprese operanti nel settore e di ottenere performance superiori ad esse.

Un processo di innovazione può essere definito di successo se soddisfa almeno una delle seguenti condizioni<sup>32</sup>. La prima è che esso derivi da ragionamenti fuori dagli schemi e quindi da idee che quasi sicuramente si scontreranno con l'ortodossia manageriale<sup>33</sup>. La seconda condizione prevede che l'innovazione sia in grado di influenzare un ampio numero di processi e metodi di lavoro. Infine, tale

---

<sup>32</sup> Hamel, G. (2006). *The why, what, and how of management innovation*, Harvard business review, 84(2), 72.

<sup>33</sup> Insieme di approcci e operazioni manageriali basati su principi e metodologie tradizionali comunemente accettate (Hamel, 2006).

processo deve essere costante nel tempo e come obiettivo minimo deve avere quello di migliorare i prodotti e le tecnologie già esistenti.

Esistono, inoltre, diversi fattori che possono ostacolare il processo d'innovazione come<sup>34</sup>:

- la tirannia del successo;
- la cultura aziendale;
- tempi di sviluppo lunghi e scarsa coordinazione;
- l'avversione al rischio;
- scarsa leadership;
- le sfide delle disruptive innovations.

Con “tirannia del successo” si fa riferimento a tutti quei casi in cui il successo passato dell'impresa esercita una pesante influenza sull'operato presente del management. Il concetto connesso a tale espressione è molto simile a quello legato al già citato bias dello status quo. Sostanzialmente i manager controllati dal successo passato sono più propensi a innovare in maniera incrementale gli elementi su cui poggiava il vecchio vantaggio competitivo dell'azienda e a pensare ai clienti attuali, piuttosto che a dedicare risorse per dare alla luce innovazioni radicali o per aggiornare i propri mezzi con le nuove tecnologie. Questo fenomeno viene anche chiamato “incrementalismo”<sup>35</sup>.

La cultura aziendale, intesa come l'insieme di credenze, principi e valori condivisi all'interno dell'azienda, che ne orientano l'operato<sup>36</sup>, può anch'essa costituire un ostacolo all'innovazione. Questa costituisce un qualcosa di intrinseco all'azienda che viene trasmesso da una generazione di

---

<sup>34</sup> Gershon, R., & Albarran, A. (2013). *A case study analysis of Eastman Kodak and Blockbuster Inc.* Media management and economics research in a transmedia environment. New York: Routledge, 46-68.

<sup>35</sup> Negroponte, N. (1995). *The digital revolution: Reasons for optimism*, *The Futuris*, 29(6), 68.

<sup>36</sup> Schein, E. H. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture*, *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.

lavoratori ad un'altra tramite una serie di messaggi espliciti e impliciti. Essa può rallentare o addirittura impedire l'innovazione attraverso un meccanismo molto analogo a quello attribuito al bias dello status quo. Infatti, come avviene per il fenomeno della tirannia del successo, la cultura aziendale rischia di tenere legati al passato i manager attuali tramite quegli stessi valori, principi e credenze che contraddistinguono il modo di agire dell'impresa e che allo stesso tempo potrebbero impedire al management di vedere le cose in maniera oggettiva.

Un'imprecisa definizione degli obiettivi e un'inadeguata combinazione di strategia e struttura aziendale possono determinare lunghi tempi di sviluppo delle innovazioni e uno scarso livello di coordinazione. Tutto ciò tende a ridurre di molto le capacità di adattamento e la flessibilità dell'impresa, ostacolando così anche il suo processo di innovazione.

Connessa al fenomeno della tirannia del successo è l'avversione al rischio. Questo tipo di attitudine, che nel campo delle distorsioni cognitive corrisponde all'avversione alla perdita, si sviluppa soprattutto quando l'impresa ha alle spalle un passato più o meno ricco di successi. Ciò può portare l'azienda a non cambiare la *winning formula* sviluppata in precedenza, sebbene essa sia diventata obsoleta a causa di una o più innovazioni. Questo avviene perché non vi è alcuna garanzia che nuovi progetti avranno successo e perché gli individui sono naturalmente avversi al rischio, in particolare, come già illustrato nel primo paragrafo del secondo capitolo, quando si trovano in una situazione in cui possono ottenere dei guadagni sicuri, tale avversione si intensifica e influenza in modo più incisivo il loro comportamento.

Un ulteriore elemento che ha la possibilità di frenare il processo di innovazione è la mancanza di leadership da parte dei top manager. La leadership può essere definita come un processo che coinvolge le varie abilità dei manager, in particolare di quelli che si trovano al vertice dell'azienda, e che ha come obiettivo quello di stabilire obiettivi precisi e di dirigere il comportamento di tutta l'azienda proprio al fine di raggiungere tali obiettivi. Inoltre, un leader dovrebbe essere un individuo lungimirante e quindi in grado di adattare le proprie decisioni e strategie allo scenario futuro che lui

stesso immagina per l'azienda e il contesto in cui essa opera<sup>37</sup>.

Infine, anche le imprese che decidono di dedicare risorse e tempo per lavorare a delle potenziali innovazioni radicali incontrano lungo il percorso diverse difficoltà, che, spesso, compromettono il successo dei loro processi di innovazione. Tali difficoltà possono essere individuate nei fenomeni precedentemente descritti, i quali possono, in ogni momento, ostacolare l'innovazione. Ma esistono anche difficoltà che non dipendono direttamente dai manager o da fattori interni all'azienda. Il consulente d'impresa Clayton Christensen ha dimostrato che le imprese possono fare tutto nel migliore dei modi e perdere comunque rilevanza per il mercato o addirittura fallire<sup>38</sup>. Questo perché, come già accennato nel terzo paragrafo del primo capitolo, sono presenti numerosissimi elementi su cui le persone non hanno alcun potere, che possono avere un forte impatto sugli esiti futuri di determinate decisioni, i quali, quindi, non dipendono praticamente mai esclusivamente dagli individui. Uno di questi per esempio è costituito dai possibili comportamenti dei nuovi entranti nel settore, che sono in grado di mettere in atto scelte che non potrebbero essere implementate dagli incumbents. In particolare, gli incumbents hanno, di solito, il vantaggio di possedere una market share molto ampia, ma allo stesso tempo essi sono tenuti ad ottenere un certo livello di vendite per soddisfare le aspettative della proprietà e degli azionisti. I new comers, invece, sono solitamente organizzazioni molto più piccole che non devono soddisfare aspettative elevate, quindi esse hanno la possibilità di dedicare molto più tempo e risorse allo sviluppo di nuove tecnologie e nuovi prodotti al fine di concentrarsi su una nicchia di mercato non coperta dagli incumbents. Per poi espandersi sfruttando le innovazioni precedentemente create.

Un caso emblematico di fallimento causato dall'incapacità e dalla mancata volontà di implementare un efficace processo di innovazione è quello della Eastman Kodak Company, più comunemente

---

<sup>37</sup> Kotter, J. P. (2012). *Leading change*, Harvard business press.

<sup>38</sup> Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business Review Press.

conosciuta come Kodak. Fondata da George Eastman nel 1889 a Rochester, New York, essa divenne, durante il secolo scorso, una delle più grandi imprese statunitensi tramite la vendita di macchine fotografiche a pellicola, macchine fotografiche istantanee e apparecchiature inerenti la fotografia e la stampa. Eastman non inventò la fotografia, ma la rese più accessibile per tutti, rivoluzionando il modo in cui le persone si approciavano ad essa.

*“Before Eastman, photography was like portrait painting, Subjects would sit prim and still while a photographer wielding a bulky camera, glass plates and assorted chemicals caught the moment. The moment though, had to last some seconds to allow for exposure, and the life captured by these early photographers was one without spontaneity. Eastman changed all that.”<sup>39</sup>*

Una delle più grandi intuizioni di Eastman fu quella di sostituire i dischi di vetro, che venivano usati nelle prime macchine fotografiche, con la pellicola per semplificare il processo necessario per scattare una fotografia. Con il passare degli anni la Kodak introdusse numerosi prodotti innovativi sul mercato e sviluppò continuamente nuovi processi di produzione. Nel 1976 l'azienda fondata da Eastman possedeva una market share pari al 90 per cento nel mercato statunitense delle pellicole e dell'85 per cento nel mercato statunitense delle macchine fotografiche. Nello stesso periodo, però, iniziarono a manifestarsi le prime minacce provenienti dall'esterno che avevano il potenziale di pregiudicare la posizione dominante acquisita dall'azienda. La principale minaccia per la Kodak in quegli anni era rappresentata dalla Fujifilm, una compagnia che, a partire dalla seconda metà del 1900 circa, aveva cominciato a produrre gli stessi prodotti fabbricati dall'azienda statunitense, ma a costi inferiori, cosa che le permetteva anche di vendere a prezzi più bassi sul mercato. Ciò permise alla Fuji di penetrare il mercato statunitense con relativa facilità. La minaccia rappresentata dalla compagnia giapponese venne però riconosciuta con molto ritardo da parte della Kodak, la quale non riuscì a reagire tempestivamente per mantenere salda almeno la fetta di mercato conquistata negli Stati Uniti. In

---

<sup>39</sup> Genzlinger, N. *He changed photography and transformed society*, The New York Times, May 22, 2000, Section E,

particolare, la Fuji aumentò esponenzialmente l'efficacia della sua strategia di penetrazione nel mercato statunitense nel 1984. Infatti, quell'anno si tennero i Giochi olimpici estivi a Los Angeles, California. La Fujifilm, a differenza del suo avversario statunitense, non si fece sfuggire l'occasione e riuscì a diventare uno degli sponsor ufficiali dell'evento. Ciò diede moltissima visibilità alla compagnia giapponese, la quale negli anni successivi aprì degli stabilimenti negli Stati Uniti e la sua market share nel Paese aumentò dal 10 per cento a più del 20 per cento verso la fine degli anni '90. Nello stesso periodo la Kodak stava avendo numerose difficoltà nel penetrare il mercato giapponese delle pellicole, secondo per grandezza solo a quello statunitense. Nel 1995 l'azienda presentò una petizione alla US Commerce Department e poi alla World Trade Organization con la quale sosteneva che gli insuccessi ottenuti in Giappone erano frutto di pratiche commerciali sleali messe in atto dalla Fujifilm. La WTO respinse tale petizione, fatto che danneggiò l'immagine della Kodak, la quale versava già in una situazione difficoltosa dal punto di vista finanziario e commerciale. Un altro evento che contribuì a peggiorare tale situazione accadde nel 1990, quando la compagnia fondata da Eastman fu accusata, e successivamente riconosciuta colpevole, di aver violato sette brevetti di proprietà della Polaroid Corporation, alla quale la Kodak dovette pagare più di 900 milioni di dollari. Inoltre, ciò costrinse l'azienda a ritirarsi dal mercato della fotografia istantanea.

Nonostante le numerose minacce e difficoltà provenienti dall'esterno, è possibile affermare che i principali fattori che portarono la Kodak a dichiarare bancarotta nel 2012 erano insiti all'interno dell'azienda stessa. Nel 1975, Steve Sasson, un ingegnere che all'epoca lavorava per la Kodak, inventò la prima macchina fotografica digitale. Egli stesso riassume con questa frase la reazione della dirigenza alla sua invenzione:

*“that's cute, but don't tell anyone about it.”<sup>40</sup>*

Sasson sostiene che questa reazione poco entusiasta da parte del management sarebbe stata causata dal fatto che la sua idea innovativa non coinvolgeva in alcun modo la pellicola, la quale, all'epoca, si

---

<sup>40</sup> Deutsch C. *At Kodak, some old things are new again*, The New York Times, May 2, 2008.

trovava alla base del core business dell'azienda. Negli anni successivi la Kodak si concentrò a sfruttare la tecnologia digitale al fine di migliorare le proprie macchine fotografiche a pellicola, invece di utilizzare tale tecnologia per progettare e realizzare prodotti innovativi. Nel 1996 la compagnia introdusse la Advantix Preview, una macchina fotografica a pellicola sulla quale investì 500 milioni di dollari, che sfruttava la tecnologia digitale per permettere agli utilizzatori di poter vedere in anteprima le foto scattate e decidere quante stampe volevano effettuare. La Advantix Preview fu un fallimento. Perché comprare una macchina fotografica digitale se si è comunque tenuti a spendere soldi per pellicola e stampa?<sup>41</sup> La principale ragione che spingeva il top management a prendere questo tipo di decisioni era la volontà di continuare a fornire supporto e migliorare i business già esistenti in cui la Kodak aveva successo, al posto di sfruttare quella che, per quegli anni, era una tecnologia disruptive a tutti gli effetti al fine di portare avanti progetti innovativi per l'intera industria. Per quanto riguarda il top management dell'impresa, nel 1989, l'amministratore delegato Colby Chandler andò in pensione, ciò costituiva un'ottima occasione per la Kodak di cambiare rotta e migliorare l'implementazione delle innovazioni provenienti dall'interno. I possibili candidati di Chandler erano Phil Samper e Kay R. Whitmore. Il primo era un grande stimatore della tecnologia digitale, mentre il secondo rappresentava il lato più tradizionale della compagnia, che era sempre stato piuttosto restio ad abbandonare definitivamente la pellicola. Alla fine il board of directors scelse Whitmore, il quale, come era prevedibile, rimase fedele alle strategie operative e ai principi tradizionali dell'azienda, senza attuare i cambiamenti di cui essa aveva bisogno in quegli anni. Nel 1993, Whitmore fu rimpiazzato con George Fisher, ex amministratore delegato della Motorola, che nel 1999, anno nel quale lasciò l'azienda, descrisse quello che secondo lui era il problema della Kodak:

---

<sup>41</sup> Mui C. *How Kodak failed*, The New York Times, Jan 8, 2012.

*“Kodak regarded digital photography as the enemy, an evil juggernaut that would kill the chemical-based film and paper business that fueled Kodak’s sales and profits for decades.”<sup>42</sup>.*

Solamente a partire dal 1993, quando Fisher divenne amministratore delegato, la compagnia iniziò a intraprendere un cambiamento di percorso con l’obiettivo di abbandonare la pellicola e abbracciare definitivamente la tecnologia digitale. Anche i suoi successori, Daniel Carp (2000-2005) e Antonio Pérez (2005-2012), provarono ad effettuare questo cambio di rotta, ma sempre con scarsi risultati. Questi interventi da parte di Fisher, Carp e Pérez fallirono per una lunga serie di motivi, i quali, però, derivavano in gran parte da un grande motivo di fondo: la Kodak aveva reagito troppo tardi. Nel 2001 l’azienda introdusse sul mercato la nuova linea di fotocamere digitali EasyShare, nella quale la compagnia aveva investito moltissime risorse e messo in atto numerose ricerche di mercato. La linea EasyShare ebbe molto successo e nel 2005 la Kodak registrò un aumento del 40 per cento delle vendite nel mercato statunitense, del quale era ormai diventata la numero uno in termini di vendite. Ma questo successo non durò a lungo. Come accadde in passato, i competitors asiatici dell’impresa, i quali erano in grado di produrre a costi inferiori, iniziarono a imitare i nuovi prodotti della linea EasyShare, vendendoli sul mercato a prezzi più bassi. La Kodak perdeva denaro su ogni fotocamera digitale venduta e, a differenza di altre imprese come Sony e Canon, non potendosi appoggiare a numerosi altri prodotti per controbilanciare le perdite momentanee, iniziò a risentire pesantemente della situazione a livello finanziario. Questi ultimi eventi descritti suggeriscono che la compagnia avrebbe avuto tutte le carte in regola per poter diventare competitiva, e mantenersi tale, in un settore dominato dalla tecnologia digitale. Ma essa, come già accennato, riconobbe troppo tardi l’importanza di questa tecnologia e nel Gennaio 2012 presentò istanza di fallimento invocando la protezione del Capitolo 11, una norma della legge fallimentare statunitense che corrisponde grossomodo all’amministrazione controllata, una procedura concorsuale precedentemente prevista dall’ordinamento italiano abrogata nel 2006.

---

<sup>42</sup> Deutsch C. *Chief says Kodak is pointed in the right direction*, The New York Times, Dec. 25, 1999.

È evidente come il fallimento della Kodak dipese da un problema inerente la sua cultura aziendale eccessivamente attaccata ai successi registrati in passato grazie alla pellicola e ai prodotti legati ad essa, cosa che impediva al management di vedere le cose in modo oggettivo e lungimirante. Essi non riuscivano a vedere un futuro senza pellicola e ciò li portò a sottovalutare ed ignorare tutte quelle innovazioni che non potevano migliorarne l'utilizzo o che minacciavano di spodestarla dalla posizione dominante che deteneva al tempo nel settore della fotografia. Non potremo mai conoscere con esattezza i pensieri dei manager che si susseguirono tra il 1975, anno dell'invenzione della prima macchina fotografica digitale, e il 1993, anno in cui Fisher divenne amministratore delegato e per primo provò effettivamente a reindirizzare l'azienda, ma sicuramente la loro visione era distorta e il loro modo di operare non razionale. Come già detto precedentemente in questo lavoro, tutti gli esseri umani sono soggetti a bias, euristiche ed effetti di framing e i manager, essendo esseri umani, non ne sono ovviamente esonerati. Dato ciò, con molta probabilità, i fenomeni psicologici descritti in precedenza svolsero un ruolo fondamentale nella distorsione comportamentale dei manager di quegli anni. In particolare, esaminando il caso a posteriori è possibile affermare che l'avversione alla perdita, il bias dello status quo e l'eccessiva fiducia in se stessi ebbero certamente un impatto più o meno significativo sull'attitudine dell'azienda nei confronti della tecnologia digitale, che le costò il fallimento nel 2012.

### 3.4 METODI DI DEBIASING

Fortunatamente, esiste un metodo per prevenire o ridurre gli effetti derivanti dai fenomeni psicologici illustrati in precedenza. Tale metodo ha la capacità di indurre ad operare in modo più razionale per evitare di commettere errori come quelli commessi dal management della Kodak descritti nel paragrafo precedente, esso è chiamato *debiasing*. Con il suddetto termine si indica un tipo di allenamento mentale volto alla riduzione di bias ed euristiche e alla minimizzazione dei loro effetti sui processi cognitivi umani. Il debiasing non corrisponde né all'esortazione degli individui a performare meglio, né tantomeno all'aumento della posta in gioco. Infatti, queste pratiche, a differenza del debiasing, si sono rivelate inefficaci al fine di ridurre gli effetti di bias ed euristiche. L'unica manipolazione risultata efficace è quella inerente la riformuazione del compito da svolgere attraverso l'adattamento di quest'ultimo agli specifici processi mentali dell'individuo incaricato di portarlo a termine. Grazie agli studi compiuti finora è possibile fare delle affermazioni con l'obiettivo di comprendere al meglio la natura delle distorsioni cognitive e l'importanza del debiasing. La prima è che tali distorsioni non sono fenomeni osservabili esclusivamente a partire da procedure sperimentali effettuate in laboratorio, ma sono piuttosto definibili come fenomeni psicologici dal carattere endemico aventi un grande impatto sui processi cognitivi e decisionali delle persone. La seconda è che i metodi di debiasing sono efficaci e possono essere d'aiuto al fine di diminuire l'intensità delle distorsioni cognitive. Infine, la terza è che i metodi di debiasing si sono rivelati essere più efficaci se elaborati in base alle conoscenze in nostro possesso circa i processi mentali che producono bias ed euristiche.

Il debiasing può essere considerato come uno stress test per le distorsioni cognitive, volto ad esplorarne i limiti e le caratteristiche. Tale può essere considerato anche il loro studio, attraverso il quale, negli scenari migliori, è possibile identificare dei pattern comportamentali risultanti in errori o in successi. Ciò può permettere agli studiosi di rispondere a domande circa questi fenomeni psicologici e a prevenirli.

**Figura 4** Metodi di debiasing e casistiche corrispondenti

<b>Debiasing Methods</b>	
<b>According to Underlying Assumption</b>	
<b>Assumption</b>	<b>Strategies</b>
<b>Faulty tasks</b>	
<b>Unfair tasks</b>	raise stakes clarify instructions/stimuli discourage second guessing use better response modes ask fewer questions
<b>Misunderstood tasks</b>	demonstrate alternative goal demonstrate semantic disagreement demonstrate impossibility of task demonstrate overlooked distinction
<b>Faulty judges</b>	
<b>Perfectible individuals</b>	warn of problem describe problem provide personalized feedback train extensively
<b>Incorrigible individuals</b>	replace them recalibrate their responses plan on error
<b>Mismatch between judges and task</b>	
<b>Restructuring</b>	Make knowledge explicit search for discrepant information decompose problem consider alternative situations offer alternative formulations
<b>Education</b>	rely on substantive experts educate from childhood

Fonte: Fischhoff, B. (1981). *Debiasing*. Decision Research, Eugene, Oregon.

Al fine di definire i vari metodi di debiasing è necessario attuare una distinzione per quanto riguarda l'origine dei bias. Nello specifico, essi possono derivare dal compito, dall'individuo o dall'incompatibilità dei due<sup>43</sup>. Nel caso in cui il compito sia viziato è possibile attuare una distinzione tra due casistiche specifiche:

- Compiti scorretti (unfair tasks)

<sup>43</sup> Fischhoff, B. (1981). *Debiasing*, Decision Research, Eugene, Oregon.

➤ Compiti incompresi (misunderstood tasks)

Vengono chiamati “compiti scorretti” tutti quei compiti contraddistinti da errori di base che possono distorcere le performance degli individui tenuti a portarli a termine. In questo caso è probabile che un eventuale bias possa manifestarsi nelle menti dei soggetti non per cause strettamente legate ai soggetti stessi, bensì per cause derivanti dagli errori di struttura dei compiti ad essi presentati. Ciò può essere risolto solamente attraverso la correzione del problema da risolvere, la quale può avere a che fare, per esempio, con la sua formulazione o con gli incentivi attribuiti alla sua risoluzione.

Anche nel caso in cui il compito sia un cosiddetto “compito incompreso” possibili distorsioni cognitive possono insorgere a causa di vizi presenti nel compito stesso. In questa situazione, spesso, il vizio deriva dalla formulazione del problema, la quale può impedirne la completa comprensione. Per prevenire ciò è necessario che i soggetti tenuti ad illustrare il compito si mettano nei panni di coloro che saranno tenuti ad eseguirlo, con l’obiettivo di formulare il problema in maniera chiara, facendo in modo che gli esecutori siano a conoscenza dei termini chiave necessari per la comprensione del compito. È anche possibile che bias ed euristiche siano causati puramente dal giudizio fallace degli individui. Ciò si può presumere quando il compito non presenta vizi ed è illustrato correttamente. Questa circostanza presenta due possibili casistiche:

- Individui correggibili (perfectible individuals)
- Individui incorreggibili (incorregible individuals)

Nella prima ipotesi, l’individuo tenuto ad eseguire un determinato compito è responsabile per la manifestazione di un eventuale bias, i quali effetti, però, possono essere eliminati o ridotti attraverso alcune pratiche. Una di queste è informare l’individuo che i suoi processi mentali potrebbero essere influenzati da una distorsione cognitiva sistematica. Questa può essere ancora più efficace se unita alla descrizione di tale distorsione al fine di favorire una migliore comprensione dell’origine dei propri errori da parte del soggetto. Fornire un feedback personalizzato è un’altra pratica molto utile per evitare che la visione soggettiva e distorta delle persone possa pregiudicare le loro performance.

Infine, offrire programmi di training o coaching, i quali possono risultare efficaci per sviluppare i processi cognitivi necessari a portare a termine una determinata tipologia di compiti.

Nel caso in cui, invece, gli individui si presentino incapaci di ridurre l'intensità delle proprie distorsioni cognitive e colui che è tenuto ad assegnare i vari compiti sia sostanzialmente obbligato a ricalibrare tali compiti per permettere di evitare gli errori sistematici, i suddetti individui sono soprannominati "individui incorreggibili". In questa circostanza è necessaria la sostituzione di tali soggetti con altri più adatti a svolgere i compiti richiesti.

È anche possibile assumere che il compito sia correttamente illustrato e che l'individuo disponga di tutte le conoscenze e abilità per poterlo eseguire, ma, in qualche modo, queste non vengono utilizzate.

In base a questo approccio si può intervenire sul compito o sull'individuo al fine di minimizzare tale incompatibilità:

- Ristrutturazione del compito (restructuring)
- Educazione (education)

La ristrutturazione prevede una serie di strategie volte a modellare il compito di modo che le presenti capacità cognitive del soggetto possano essere sfruttate al meglio dal soggetto stesso. Alcune delle strategie più ricorrenti e funzionali sono: la decomposizione del problema in più problemi minori e più facilmente trattabili, presentare al soggetto diverse possibili situazioni alternative al fine di comprendere quella attuale, spingere l'individuo a esprimere le proprie conoscenze riguardo al compito invece di lasciare che queste rimangano inesprese all'interno della propria mente o scoraggiare l'individuazione forzata di dettagli che favoriscano una determinata decisione.

Per quanto riguarda, invece, l'educazione, esso è un approccio che si differenzia da tutti quelli precedentemente citati, che rientrano nella categoria dell'allenamento, o training, mentale, dal fatto che mira a sviluppare delle capacità generali invece di capacità specifiche. Le possibili alternative che offre l'educazione riguardano i soggetti esecutori, i quali, idealmente, dovrebbero essere esperti che nel tempo hanno sviluppato determinate capacità che gli permettono di operare in maniera più

efficace in contesti incerti, oppure delle persone allenate sin da piccole ad effettuare stime e calcolare probabilità<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Quest'ultima possibilità viene considerata piuttosto utopica da Fischhoff, tant'è che egli per descriverla utilizza l'espressione "a different breed of individual" (Fischhoff, 1981), cioè "una diversa specie di individui".

## CONCLUSIONI

Alla luce di quanto detto finora, la raccomandazione “*pensa con la tua testa!*” potrebbe apparire come un invito all’irrazionalità, piuttosto che un’esortazione a prendere decisioni migliori, ed effettivamente, da quanto risulta dagli studi scientifici precedentemente citati, e non solo, “pensare con la propria testa” non sembrerebbe essere sempre il modo più efficace per non compiere azioni sciocche, avventate o di cui ci potremmo pentire successivamente. Infatti, lo studio delle distorsioni cognitive può far avvenire in noi un cambio di prospettiva e permetterci di riflettere in maniera più ponderata sulle decisioni che prenderemo e su quelle che abbiamo già preso, dato che, come già accennato più volte nel presente lavoro, ogni essere umano, è vittima di bias cognitivi, che caratterizzano il suo modo di pensare e vedere le cose, implicando necessariamente tutta una serie di distorsioni comportamentali, tra cui anche quelle disquisite nei capitoli precedenti, che rendono irrazionale e inefficiente il comportamento umano. Come abbiamo visto, ciò può essere prevenuto tramite il debiasing, anche se gli attuali metodi hanno certamente bisogno di uno studio più approfondito al fine di poter diventare maggiormente utilizzabili in casi pratici.

Personalmente credo che tali fenomeni psicologici siano profondamente affascinanti, dato che attraverso il loro studio è possibile comprendere sempre meglio la mente umana e anche perché essi contraddistinguono in qualche modo il comportamento di ognuno, rendendoci umani e distinguendoci da delle macchine, sebbene ciò comporti, a volte, avvenimenti più o meno pregiudizievole per le persone stesse. È soprattutto per questo che lo studio, l’analisi e la prevenzione di queste distorsioni è fondamentale. Inoltre, sono dell’avviso che esse debbano essere maggiormente tenute in considerazione dall’economia e dalle branche di studio a lei annesse, le quali molto spesso dedicano fin troppo poco spazio all’analisi degli aspetti psicologici che inducono gli individui ad agire in modo subottimale. Senza le distorsioni cognitive l’equazione è semplicemente incompleta, ma porre rimedio a questa incompletezza non è certamente cosa facile. Lasciare l’equazione incompleta

significherebbe commettere un errore di analisi e di metodo, ma, simultaneamente, inserire i fenomeni psicologici come bias, euristiche ed effetti di framing per renderla completa implicherebbe un aumento di complessità non indifferente. Infatti, sono del parere che, sebbene l'analisi di queste distorsioni cognitive sia comunque relativamente recente, per integrare lo studio dell'economia con i suddetti fenomeni psicologici sarà necessario molto tempo. Ciò perché inserire attualmente le distorsioni cognitive e comportamentali all'interno di un, già complesso, campo di studi, non farebbe altro che renderlo eccessivamente complesso ed intricato, scoraggiando specialmente i neofiti che intendono avvicinarsi ad esso. Sono, però, maggiormente fiducioso per tutte quelle branche dell'economia dallo stampo più umanistico, come l'organizzazione aziendale. Quest'ultima in particolare potrebbe rendere ancora più approfondita l'analisi delle dinamiche umane interne alle aziende e sfruttare lo studio delle distorsioni per prevenirne gli effetti negativi e sfruttarle per aumentare la performance delle aziende stesse attraverso le persone e i loro comportamenti.

## BIBLIOGRAFIA

- A. Ellis (1989), *Ragione ed emozione in psicoterapia*, Astrolabio, Roma.
- A. Ruggiadini (1979), *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business Review Press.
- D. Kahneman (2012), *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano.
- D. Kahneman, A. Tversky (1974), *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Science, vol. 185, n. 4157.
- Deutsch C. *At Kodak, some old things are new again*, The New York Times, May 2, 2008.
- Deutsch C. *Chief says Kodak is pointed in the right direction*. The New York Times, Dec. 25, 1999.
- Fischhoff, B. (1981). *Debiasing*, Decision Research, Eugene, Oregon.
- Genzlinger, N. *He changed photography and transformed society*, The New York Times, May 22, 2000, Section E, Page 6.
- Gershon, R., & Albarran, A. (2013). *A case study analysis of Eastman Kodak and Blockbuster Inc.* Media management and economics research in a transmedia environment. New York: Routledge, 46-68.
- H. Mintzberg (1995), *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- H.A. Simon (1955), *A behavioral model of rational choice*, Quarterly Journal of Economics, vol. 69.
- Hamel, G. (2006). *The why, what, and how of management innovation*, Harvard business review, 84(2), 72.
- Jones, E. E. & Harris, V. A. (1967), *The attribution of attitudes*. Journal of experimental social

psychology, 3(1) 1-24.

- Kahneman, D., & Tversky, A. (1977), *Intuitive prediction: Biases and corrective procedures*, Decisions and Designs Inc Mclean Va.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1982), *The psychology of preferences*, Scientific American, 246(1), 160-173.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*, Harvard business press.
- Kralik JD, Xu ER, Knight EJ, Khan SA, Levine WJ (2012), *When Less Is More: Evolutionary Origins of the Affect Heuristic*, PLoS ONE 7(10): e46240.
- Mui C. *How Kodak failed*, The New York Times, Jan 8, 2012.
- Nathanson, S., Brockner, J., Brenner, D., Samuelson, C., Countryman, M., Lloyd, M., & Rubin, J. Z. (1982), *Toward the Reduction of Entrapment 1*, Journal of Applied Social Psychology, 12(3), 193-208.
- Negroponte, N. (1995). *The digital revolution: Reasons for optimism*, The Futuris, 29(6), 68.
- Novemsky, N., & Kahneman, D. (2005), *The boundaries of loss aversion*, Journal of Marketing research, 42(2), 119-128.
- R. H. Thaler (2018), *Misbehaving, la nascita dell'economia comportamentale*, Einaudi, Torino.
- R. Kreitner, A. Kinicki (2004), *Comportamento organizzativo*, Apogeo, Milano.
- Ross, L. (1977), *The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process*, Advances in experimental social psychology, (Vol. 10, pp. 173-220), Academic Press.
- Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. (1992), *Managing overconfidence*, Sloan management review, 33(2), 7-17.
- S.W. Williams (2002), *Making Better Business Decisions. Understanding and Improving Critical Thinking and Problem-Solving Skills*, Sage Publications, Thousand Oaks.

- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988), *Status quo bias in decision making*, Journal of risk and uncertainty, 1(1), 7-59.
- Schein, E. H. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture*, Organizational dynamics, 12(1), 13-28.
- Thaler, R. (1980), *Toward a positive theory of consumer choice*, Journal of economic behavior & organization, 1(1), 39-60.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981), *The framing of decisions and the psychology of choice*, Science, vol. 211 (pp.453-458).
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1989), *Rational choice and the framing of decisions*, Multiple criteria decision making and risk analysis using microcomputers (pp. 81-126). Springer, Berlin, Heidelberg.