



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO**

**DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT**

**CORSO DI DOTTORATO IN  
“BUSINESS AND MANAGEMENT”**

**“BIAS COGNITIVI NELLE DECISIONI  
MANAGERIALI E SOSTENIBILITÀ  
AMBIENTALE.**

**Il ruolo della percezione morale del problema  
climatico e dell’empatia”**

**Relatore: Prof. Alberto Ferraris**

**Candidato: Dario Natale Palmucci**

**Anno Accademico 2021/2022**



# Indice

INTRODUZIONE	4
<b>CAPITOLO 1. Il processo decisionale nelle persone</b>	
1.1. I primi studi sui modelli decisionali	6
1.2. La Teoria del Prospetto	7
1.3. Le Euristiche del Giudizio	10
1.3.1. L'Euristica della Rappresentatività	12
1.3.2. L'Euristica della Disponibilità	14
1.3.3. L'Euristica dell'Ancoraggio	15
1.4. Il Sistema 1 e il Sistema 2	15
<b>CAPITOLO 2. Bias Cognitivi</b>	
2.1. Definizione e introduzione	18
2.2. I principali tipi di Bias cognitivi	22
2.2.1. Overconfidence e Overoptimism	22
2.2.2. Effetto Framing	27
2.2.3. Bias dell'Aggiustamento (da euristica dell'ancoraggio)	31
2.2.4. Bias dello Status-quo	34
2.2.5. Bias del Senno di Poi	37
2.2.6. La Fallacia del Giocatore d'azzardo	39
2.2.7. Bias del Bias	42
2.2.8. Blind Spot	46
2.2.9. Effetto alone	46
2.2.10. Bias di conferma	48
2.2.11. Bias di affinità	49
2.2.12. Bias del presente (hyperbolic discounting)	49
2.2.13. Effetto Pigmalione ed Effetto Golem	50
2.3. Strumenti di rilevazione e campi di applicazione	51

## **CAPITOLO 3. Decision Making Aziendale e Sostenibilità Ambientale**

3.1. Decision Making Aziendale: introduzione	53
3.1.1. Modalità del processo decisionale strategico	54
3.1.2. Prospettiva integrata: Bias cognitivi e Decision Making Aziendale	57
3.1.3. Applicazioni pratiche dei Bias sul Decision Making Aziendale	61
3.1.3.1. Applicazioni Overconfidence e Overoptimism	62
3.1.3.2. Applicazioni Distrust	64
3.1.3.3. Applicazioni Bias dell'Aggiustamento	69
3.1.3.4. Applicazioni Bias dello Status-quo	71
3.1.3.5. Applicazioni Bias del Senno di Poi	72
3.1.4. Limitare gli effetti negativi dei Bias cognitivi	72
3.1.4.1. La formazione	73
3.1.4.2. Le tecniche di debiasing	74
3.2. Il Decision Making Aziendale e il Climate Change	77
3.2.1. Sostenibilità ambientale e agenda ONU	77
3.2.2. Verso un concetto di Leadership Sostenibile	82

## **CAPITOLO 4. Bias – Decision Making – Sostenibilità: il ruolo chiave dell'intensità morale e dell'empatia**

4.1. I Bias legati alle azioni climatiche: introduzione	83
4.2. Importanza della comprensione del fenomeno	84
4.3. I più importanti contributi a riguardo	86
4.3.1. "Il contributo di Holmgren, Kabanshi, Marsh, e Sörqvist"	86
4.3.2. "Il contributo di Engler, Abson e Von Wehrden"	87
4.3.3. "Il contributo di Singh e Ryvola"	87
4.3.4. "Il contributo di Mazutis e Eckardt"	90
4.3.5. "Il contributo di Naudé"	93
4.3.6. "Il contributo di Weber"	94
4.3.7. "Il contributo di Arvai, Campbell-Arvai e Steel"	95
4.3.8. "Il contributo di Gifford"	97
4.3.9. "Il contributo di Shu e Bazerman"	98
4.3.10. "Il contributo di Newell e Pitman"	101

4.4. Tabella Riassuntiva: Bias e influenza su decisioni/azioni pro ambiente	102
4.5. Il ruolo dell'intensità morale del problema e dell'empatia	106
4.6. Tabella Riassuntiva: intensità morale e decisioni/azioni pro ambiente	112
4.7. Tabella Riassuntiva: empatia e decisioni/azioni pro ambiente	113
<b>CAPITOLO 5. Ricerca Empirica</b>	
5.1. Le domande di ricerca	114
5.2. Metodo – analisi qualitativa	117
5.2.1. Selezione del campione e contesto di ricerca	117
5.2.2. Motivazioni, contenuti e procedura	121
5.2.3. Data coding e analisi dei dati	126
5.3. Risultati: lo sviluppo di un nuovo <i>framework</i> concettuale	128
5.4. Analisi quantitativa complementare	137
<b>CAPITOLO 6. Discussioni e Implicazioni</b>	
6.1. Discussioni	143
6.2. Implicazioni	155
6.2.1. Implicazioni per i policy maker	155
6.2.2. Implicazioni manageriali	157
6.2.3. Implicazioni teoriche, limiti e ricerche future	161
CONCLUSIONE	166
APPENDICI	170
Bibliografia	183
Sitografia	198

# INTRODUZIONE

Nonostante sia ormai universalmente riconosciuto che il cambiamento climatico avrà grandi e gravi conseguenze non solo per il pianeta ma anche per le operazioni delle aziende, l'adeguamento dei processi di decision making strategico verso scelte sostenibili continua ad essere fallimentare. E' doveroso riconoscere che molte persone e organizzazioni hanno già fatto alcuni passi in questa direzione, ma "*se una macchina si sta dirigendo verso sud, rallentare non porterà la macchina a dirigersi verso nord. Prima o poi occorrerà fare un'inversione a U di 180 gradi*" (McDonough e Braungar, 2010). Le parole dei due autori spiegano in modo efficace come una inversione di tendenza decisiva (se non totale) sia necessaria per evitare le disastrose conseguenze che il riscaldamento globale sta già causando. A tal proposito, diverse discipline (dall'ingegneria alla finanza, dalle scienze politiche alla medicina, dalla giurisprudenza alle scienze sociali, ecc.) stanno contribuendo con i propri strumenti di conoscenza alla comprensione delle cause che provocano tale condizione di inerzia, al fine di trovare una soluzione valida ed efficace.

Anche questo studio rappresenta un tentativo di capire il motivo per cui gli individui (ma soprattutto i manager e le organizzazioni) non mettono in atto comportamenti sostenibili e continuano a non considerare in misura sufficiente il fattore climatico nella loro presa di decisione quotidiana. La ricerca è stata svolta considerando il tema del problema climatico da un punto di vista psicologico-manageriale, facendo riferimento alla consistente letteratura scientifica che si è focalizzata sullo studio dei *bias* cognitivi e sulla loro influenza nel processo di decision making aziendale riguardante la sostenibilità ambientale. L'obiettivo di tale studio è quello di includere tutti i diversi contributi psicologico-manageriali concernenti il *climate change* all'interno di un modello teorico di riferimento unico e riconosciuto. Ciò garantirebbe un ulteriore riconoscimento alla psicologia manageriale, che avrebbe quindi l'opportunità di dialogare con le altre discipline per affrontare il problema sempre più complesso del cambiamento climatico (in cui la dimensione psicologica, come si capirà nei prossimi capitoli, svolge un ruolo molto importante). D'altronde,

uno dei grandi limiti riscontrati dalla scienza in questo ambito, è proprio quello di procedere per “bolle scientifiche” e non arrivare ad un quadro di riferimento comune che abbracci tutte le discipline.

Lo studio è articolato come segue:

I primi capitoli saranno caratterizzati da una solida analisi della letteratura, a partire dai primi contributi della comunità scientifica (che hanno cercato di comprendere in che modo le persone maturano le proprie decisioni) fino ad arrivare al concetto di bias cognitivo e alla sua influenza in ambito di decision making strategico. Sempre nella prima parte, saranno introdotti i concetti di sviluppo e leadership sostenibile sottolineando come sia sempre più necessario per le imprese orientarsi verso di essi. Il *core* dell’analisi della letteratura sarà approfondito nel capitolo 4, dove verranno passati in rassegna i maggiori contributi della letteratura che sostengono l’esistenza di una relazione tra bias cognitivi e decision making aziendale riguardo alle scelte di sostenibilità ambientale. Nello stesso capitolo saranno analizzati anche gli studi che si sono focalizzati su quanto il grado di percezione morale del problema climatico da parte dei manager e il livello di empatia influenzino il loro agire sostenibile.

Gli ultimi capitoli saranno dedicati all’analisi qualitativa effettuata per cercare di comprendere meglio come (e se) tutte le diverse componenti riscontrate nell’analisi della letteratura possono essere integrate in un modello unico teorico di riferimento. Tale modello, spiegando l’influenza che i bias cognitivi hanno sul processo di decision making aziendale riguardante la sostenibilità ambientale, potrebbe fornire un punto di partenza per lo sviluppo di ricerche future.

# CAPITOLO 1

## Il processo decisionale nelle persone

### 1.1. I primi studi sui modelli decisionali

L'interesse della comunità scientifica riguardo ai meccanismi che gli individui mettono in atto per prendere le proprie decisioni non è cosa recente dal momento che, già dalla metà del secolo scorso, sono stati pubblicati i primi grandi contributi sull'argomento. Infatti, l'inizio degli studi sul *decision making* risale proprio alla metà degli anni Cinquanta, quando lo scopo principale delle ricerche era quello di descrivere come un individuo si sarebbe dovuto comportare per prendere delle decisioni in maniera del tutto oggettiva e razionale (Edwards, 1954).

Il primo importante modello in tale direzione, infatti, è quello "dell'utilità attesa" di Von Neumann e Morgenstern (1947). Secondo i due autori gli individui agiscono in modo del tutto razionale in quanto le decisioni che prendono sono il risultato di un'elaborazione algebrica ottenuta pesando l'utilità di ogni possibile risultato per la sua probabilità (un vero e proprio calcolo della media ponderata delle utilità dei diversi risultati).

L'individuo che si trova in condizioni di incertezza, dunque, sulla base di un insieme di assiomi che gli forniscono dei criteri per realizzare delle scelte in modo razionale, riesce a calcolare la media ponderata delle utilità dei vari risultati, e, razionalmente, sceglierà l'alternativa che in assoluto offre guadagni più elevati e perdite più basse, o, in altre parole, quella che gli offre la più elevata utilità attesa.

L'approccio di Von Neumann e Morgenstern (1947), che prevede l'ottimizzazione delle limitate risorse disponibili ed è basato sulla completa oggettività nel processo decisionale e sulla razionalità degli individui, viene messa in discussione negli anni successivi soprattutto da Simon Herbert (1956) che introduce il concetto di

“razionalità limitata”. L’autore infatti, al contrario dei suoi predecessori, sostiene che non sia possibile per l’individuo né conoscere tutte le alternative di azione né prevedere tutte le conseguenze delle decisioni prese, essendo queste a volte remote e indirette, e che il processo decisionale è influenzato da importanti limitazioni di tipo culturale, personale (cognitivo, etico, ecc.) nonché temporale (tempo a disposizione). Secondo il concetto di “razionalità limitata”, quindi, le persone hanno una capacità ridotta di elaborare tutte le informazioni (a causa dei vincoli sopra citati) e l’esito del processo decisionale corrisponderà pertanto ad intraprendere azioni che non possono essere definite ottimali, ma, meno oggettivamente, solo “soddisfacenti”.

## 1.2. La Teoria del Prospetto

Successivamente, gli studi relativi al processo decisionale si sono focalizzati maggiormente sulle modalità con cui i soggetti prendono delle decisioni, e quasi mezzo secolo fa, nel 1974, gli psicologi Amos Tversky e Daniel Kahneman pubblicarono uno dei primi e più importanti studi che ha posto le basi per lo sviluppo delle successive teorie sulle decisioni in condizioni di incertezza: *“Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases”*.

Il contributo fornito da questi due psicologi fu riconosciuto come rivoluzionario tanto che nel 2002 Kahneman ricevette, insieme a Vernon Smith, il premio Nobel per l’Economia, con il merito di *“avere integrato risultati della ricerca psicologica nella scienza economica, specialmente in merito al giudizio umano e alla teoria delle decisioni in condizioni d’incertezza”*

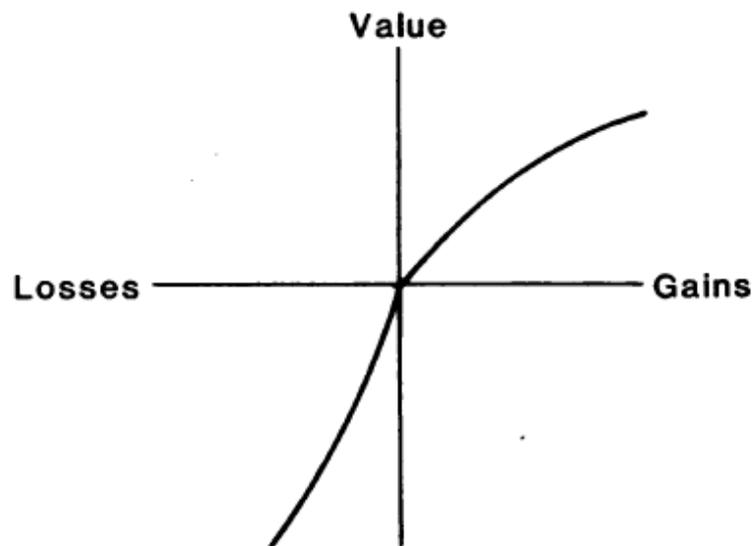
(<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2002/press-release/>).

In particolare lo studio di Kahneman e Tversky (1979) riguarda la teoria del prospetto (*Prospect Theory*), che si propone di fornire una descrizione più realistica di come i soggetti effettivamente si comportino quando devono fare delle scelte, dimostrando che tutti gli esseri umani violano sistematicamente i principi di razionalità economica. Nella teoria del prospetto i risultati sono espressi come deviazioni positive o negative rispetto ad un risultato di riferimento neutrale, che funge da punto di riferimento cognitivo al quale viene assegnato un valore pari a

zero. Il decisore ha bisogno di una “prospettiva” con cui affrontare le varie dinamiche della scelta e le variazioni da tale punto di riferimento possono determinare se un dato risultato è valutato come un guadagno oppure come una perdita.

Nel processo decisionale individuale si possono identificare principalmente due fasi: la prima fase prevede l'inquadrimento degli atti, dei risultati e delle contingenze, mentre la seconda riguarda la valutazione vera e propria dei vari aspetti da parte del soggetto stesso, al fine di prendere la decisione che risulta essere la più ottimale (Kahneman e Tversky, 1981).

Infatti, è essenziale che il decisore realizzi un'analisi del problema decisionale in questione, inquadrandone analiticamente i vari aspetti. A tal proposito, diventa importante l'effetto inquadramento o “*Framing Effect*” (Kahneman e Tversky, 1981). Secondo tale aspetto, il contesto in cui un soggetto si trova a prendere una decisione ha un impatto determinante sulla scelta stessa. Questo avviene perché un individuo, a seconda del modo in cui il problema viene formulato, percepisce il punto di partenza in maniera differente e, di conseguenza, gli esiti delle sue azioni saranno diversi. Un esempio di tale effetto è il caso della malattia asiatica, in cui due diverse formulazioni dello stesso problema conducono a due differenti decisioni da parte della maggioranza degli individui (Tversky e Kahneman, 1992). Sebbene i valori soggettivi differiscono tra i vari individui, i due studiosi (Kahneman e Tversky, 1979) propongono la funzione di valore come un grafico a forma di “S” (figura 1.1), ovvero concava sopra il punto di riferimento, e quindi quando si prevedono dei guadagni, e convessa sotto di esso, ovvero in caso di perdite.



**Figura 1.1** : Funzione del valore nella teoria del prospetto

**Fonte:** KAHNEMAN D., TVERSKY A. (1979), “Prospect theory: An analysis of decision under risk”, *Econometrica*, Vol. 47, pp. 263-291

Con riferimento a tale funzione di valore, si può aggiungere che se il punto di riferimento è determinato in modo tale che un dato risultato venga considerato come un guadagno, allora il soggetto decisore tenderà a fare delle scelte non rischiose; al contrario, nel caso in cui tale punto di riferimento evidenzi un esito in termini di perdita, allora il decisore tenderà a prendere delle decisioni rischiose.

Dunque, è importante anche evidenziare che, secondo la teoria del prospetto, le perdite assumono per il soggetto un valore maggiore rispetto ai guadagni. Infatti, tale funzione è più ripida per le perdite e meno ripida per i guadagni; questo perché il dispiacere associato alla perdita di una somma di denaro è generalmente maggiore del piacere associato alla vincita della stessa somma (Kahneman e Tversky, 1981). Tale proprietà è chiamata “avversione alle perdite” e assume un ruolo importante nel processo di *decision making*. La maggior parte degli individui, infatti, è avversa alle perdite e quindi, spesso, la motivazione ad evitare una perdita è superiore alla motivazione a realizzare un guadagno. Tale principio psicologico fa sì che la medesima decisione può dare origine a scelte opposte se gli esiti vengono rappresentati al soggetto come perdite piuttosto che come mancati guadagni. Ad

esempio, le persone solitamente decidono di scommettere quando vi è una probabilità, anche minima, di vincere una grande somma, ma preferiscono non scommettere nel caso in cui vi sia una probabilità minima di incorrere in una grande perdita (Tversky e Kahneman, 1986).

A tal proposito, si consideri la seguente dimostrazione (Kahneman e Tversky, 1981):

*“Si immagini di avere la seguente coppia di decisioni. Prima si esaminano entrambe le decisioni e poi si deve indicare quale delle opzioni è preferita.*

*Decisione (i). Scegliere tra:*

*A. un guadagno sicuro di 240 dollari (84%)*

*B. il 25% di possibilità di guadagnare 1.000 dollari e il 75% di non guadagnare nulla (16%)*

*Decisione (ii). Scegliere tra:*

*C. una perdita sicura di 750 dollari (13%)*

*D. il 75% di possibilità di perdere 1.000 dollari e il 25% di possibilità di non perdere nulla (87%)”*

Nella decisione (i) la maggioranza dei partecipanti è avversa al rischio, perciò un'opzione senza rischio è preferita ad un'opzione rischiosa di valore atteso uguale o maggiore. Al contrario nella decisione (ii) la maggioranza dei soggetti si assume il rischio e prende la decisione più rischiosa. Nel dover fare una scelta congiunta, la maggior parte dei soggetti sceglierebbe il modello A e D, anche se la combinazione B e C sarebbe la migliore.

### 1.3. Le Euristiche del Giudizio

Molte delle decisioni che le persone prendono si basano su convinzioni riguardanti la probabilità di eventi incerti, come ad esempio il risultato di un'elezione, la colpevolezza di un imputato o il valore futuro di una moneta. Tali convinzioni si esprimono generalmente attraverso affermazioni quali “penso che...”, “le probabilità sono...”, “è improbabile che...” e così via. Raramente, le convinzioni

riguardanti eventi incerti vengono espresse in forma numerica, come ad esempio la probabilità (Tversky e Kahneman, 1974).

Ciononostante, le persone cercano di valutare la probabilità di un evento incerto o il valore di una quantità incerta affidandosi a dei principi euristici. Tali euristiche permettono di rendere meno complessi i compiti di valutazione delle probabilità e di previsione dei valori, rendendo così tali operazioni di giudizio più semplici da esaminare. In generale, tali euristiche sono abbastanza economiche e solitamente efficaci, ma possono anche portare gli individui a commettere degli errori sistematici gravi, che invece potrebbero essere prevedibili (Tversky e Kahneman, 1974).

È importante sottolineare che anche i professionisti e i ricercatori esperti sono soggetti a tali errori, in particolar modo quando questi pensano in modo intuitivo (*Intuitive Thinking*). Ad esempio, la tendenza a predire il risultato più rappresentativo dei dati considerando in maniera insufficiente la probabilità del risultato stesso, è stata osservata nei giudizi intuitivi anche degli individui con un'ampia formazione in statistica (Kahneman e Tversky, 1973; Tversky e Kahneman, 1971). Per pensiero intuitivo si intende la tendenza a seguire il primo istinto e a prendere rapidamente delle decisioni basate su processi cognitivi automatici. Al contrario, il pensiero riflessivo comporta la messa in discussione del primo istinto e la considerazione di altre possibilità, portando così l'individuo a prendere delle decisioni contro-intuitive (Shiloh e altri, 2002). Kahneman e Tversky (1982) sostengono che spesso il giudizio intuitivo costituisce l'unica modalità concreta per valutare gli elementi incerti.

I due psicologi Tversky e Kahneman (1974) descrivono le principali tre euristiche che le persone impiegano per valutare le probabilità e per prevedere i valori, ovvero per formulare giudizi in condizioni di incertezza:

- Rappresentatività (*Representativeness*): tale euristica viene solitamente impiegata nel momento in cui si chiede ad un individuo di giudicare la probabilità che un oggetto o un evento A appartenga alla classe o al processo B;

- Disponibilità (*Availability*) di istanze o scenari: la disponibilità è spesso impiegata quando si chiede ai soggetti di valutare la frequenza di una classe o la plausibilità di un particolare sviluppo;
- Aggiustamento da un'ancora (*Adjustment and Anchoring*): ciò viene solitamente impiegato dalle persone quando devono effettuare una previsione numerica ed è a loro disposizione un valore rilevante come punto di partenza.

Una migliore comprensione di queste euristiche e delle distorsioni a cui portano porterebbe ad un miglioramento nei giudizi e nelle decisioni in situazioni di incertezza. È importante sottolineare che per euristica si intendono quelle procedure cognitive che consentono agli individui di prendere delle decisioni a seconda della complessità della situazione e della limitatezza del suo sistema di immagazzinamento e di elaborazione delle informazioni. Di seguito un approfondimento delle tre euristiche in esame:

### 1.3.1. L'Euristica della Rappresentatività

Le persone spesso si trovano a dover rispondere a delle domande probabilistiche, tra le quali ad esempio “Qual è la probabilità che l'oggetto A appartenga alla classe B?”, oppure “Qual è la probabilità che l'evento A abbia origine dal processo B?” o anche “Qual è la probabilità che il processo B generi l'evento A?”. Nel rispondere a tali domande, gli individui tipicamente si affidano all'euristica della rappresentatività, secondo cui le probabilità sono valutate dal grado in cui A è rappresentativo di B, cioè dal grado in cui A assomiglia a B.

Ad esempio, nel caso in cui l'elemento A è altamente rappresentativo dell'elemento B, allora la probabilità che A abbia origine da B è ritenuta alta. Al contrario, se A non è simile a B, la probabilità che A provenga da B è giudicata bassa (Tversky e Kahneman, 1974).

Un esempio più concreto è il seguente (Tversky e Kahneman, 1974): un individuo viene descritto come una persona timida e riservata, disponibile, ma con poco interesse per le persone e per il mondo della realtà. “Steve ha un'anima mite e ordinata che ha bisogno di ordine e struttura; ha una passione per i dettagli”. In tale esperimento, ai partecipanti viene chiesto di valutare la probabilità che Steve abbia

una particolare occupazione, seguendo una determinata lista di possibilità, tra cui vi è l'agricoltore, il venditore, il pilota d'aereo, il bibliotecario, ecc. Come fanno i soggetti ad ordinare queste occupazioni in ordine di probabilità, ovvero dalla più alla meno probabile? Secondo l'euristica della rappresentatività, la probabilità che Steve ricopra una determinata occupazione è valutata a seconda del grado in cui egli è rappresentativo o simile allo stereotipo di quel dato impiego. Infatti, la ricerca su questioni analoghe a questa ha dimostrato che le persone ordinano le occupazioni per probabilità e per somiglianza esattamente nella stessa maniera (Kahneman e Tversky, 1973).

Si può quindi affermare che tale euristica è influenzata dagli stereotipi e dal criterio della somiglianza, trascurando il calcolo delle probabilità. Tale approccio al giudizio di probabilità porta però a gravi errori, in quanto la somiglianza, o rappresentatività, non è influenzata dai fattori che influenzano i giudizi di probabilità. Ad esempio, uno dei fattori che non ha effetto sulla rappresentatività, ma che ha un effetto rilevante sulla probabilità, è la probabilità a priori, o frequenza di base dei risultati; quindi, se gli individui valutano la probabilità in base alla rappresentatività, le probabilità a priori vengono trascurate (Tversky e Kahneman, 1974).

Una dimostrazione che spiega ulteriormente il concetto della probabilità a priori e dell'euristica della rappresentatività è presentata da Tversky e Kahneman (1974). Ad un gruppo di persone sono state mostrate delle brevi descrizioni di personalità di vari individui, presi casualmente da un insieme di 100 soggetti tra ingegneri e avvocati. In una versione dell'esperimento fu detto che il gruppo in questione era formato da 70 ingegneri e 30 avvocati, mentre in un'altra versione fu detto che era composto 30 ingegneri e 70 avvocati. La probabilità che una data descrizione si riferisse agli ingegneri era considerevolmente più elevata nel primo gruppo, rispetto al secondo. Da tale dimostrazione è quindi emerso che le probabilità a priori non venivano prese completamente in considerazione nel momento in cui veniva introdotta una descrizione che richiamava uno stereotipo.

Attraverso altri esperimenti è stata anche evidenziata l'insensibilità alle dimensioni del campione (Tversky e Kahneman, 1974). Difatti, nel valutare la probabilità di ottenere un particolare risultato in un campione tratto da una popolazione, le

persone generalmente applicano l'euristica della rappresentatività, ovvero valutano la probabilità del risultato di un campione dalla somiglianza di questo risultato al parametro di riferimento.

A tal proposito, si consideri il seguente esempio (Tversky e Kahneman, 1974). Vi è un'urna con delle palline, di cui i  $2/3$  sono rosse e le restanti sono bianche. Un soggetto estrae cinque palline e di queste quattro sono rosse e una è bianca. Un altro soggetto ne estrae venti e mostra che di queste palline dodici sono rosse e otto sono bianche. Nel realizzare un giudizio di probabilità, la maggior parte dei soggetti ritiene che il primo campione fornisca delle prove molto più convincenti dell'ipotesi che l'urna contenga prevalentemente palline rosse, in quanto la percentuale di palline rosse è più elevata nel primo caso. Dunque, i giudizi intuitivi non sono influenzati dalla dimensione del campione.

### 1.3.2. L'Euristica della Disponibilità

Vi sono delle situazioni in cui i soggetti valutano la frequenza di una classe o la probabilità di un evento in base al grado di facilità e velocità con cui possono essere richiamate alla mente esempi o casi in cui quell'evento si è verificato in precedenza. Dunque, tale euristica dipende dalla frequenza di esposizione a determinati stimoli, quali un determinato fatto, un evento o una particolare notizia (Tversky e Kahneman, 1974). Ad esempio, si può valutare la probabilità che una data impresa fallisca immaginando le varie difficoltà che questa potrebbe incontrare.

L'euristica della disponibilità mostra quanto le persone sono facilmente suggestionabili. Tra i potenziali fattori di pregiudizi cognitivi per tale euristica che vi sono, è interessante ricordare: un evento saliente che attira la nostra attenzione, un avvenimento drammatico che incrementa temporaneamente la sua disponibilità nella nostra mente, le proprie esperienze personali, determinate immagini ed esempi ancora vividi nella mente dell'individuo (Tversky e Kahneman, 1974).

Un esperimento specifico di Kahneman e Tversky (1974) che è particolarmente significativo è il seguente. Ai partecipanti è stato chiesto se, in un testo inglese, era più probabile che una data lettera, ad esempio la lettera "k", apparisse come prima o come terza lettera in una parola. La maggior parte dei soggetti ha risposto che era più probabile che la lettera in questione apparisse nella prima posizione di una

parola. Questo avviene in quanto è più facile che vengano in mente le parole che iniziano con una data lettera piuttosto che cercare quelle che la hanno come terza lettera, in quanto nel primo caso si consumano meno energie mentali. In realtà, le parole che hanno la lettera “k” posizionata come terza lettera sono molte di più, ma la memoria non le richiama facilmente.

Si può quindi affermare che gli individui, soggetti all’euristica della disponibilità, tendono a valutare l’importanza dei problemi in base alla facilità con cui li recupera dalla memoria e ciò dipende dalla frequenza con cui questi vengono a contatto con l’individuo.

### 1.3.3. L’Euristica dell’Ancoraggio

L’euristica dell’ancoraggio, che verrà analizzata nei capitoli successivi, avviene quando i soggetti valutano la propria posizione su un dato tema partendo da un punto di riferimento, ovvero un’ancora, e poi realizzano degli aggiustamenti che li portano ad effettuare una scelta che ne risulterà condizionata. Ma il punto che si sceglie inizialmente come riferimento condiziona fortemente il giudizio finale, in quanto risulta difficile liberarsi da quell’ancora mentale, e gli aggiustamenti generalmente risultano essere insufficienti (Slovic e Lichtenstein, 1971).

## 1.4. Il Sistema 1 e il Sistema 2

Le euristiche cognitive appena analizzate sono utili in termini di rapidità ed economicità, anche se possono far commettere agli individui degli errori gravi e sistematici. Tali euristiche mettono in evidenza un grande limite che ha l’uomo, ovvero quello di sopravvalutare ciò che conosce e sottovalutare al contrario l’incertezza, sia attuale che futura. Nel momento in cui un soggetto deve prendere una decisione, la mente può prendere due strade differenti: una rigorosa, logica, analitica e razionale oppure un’altra, che è più meccanica, intuitiva e impulsiva (Frankish, 2010).

A tal proposito, Kahneman (2011) definisce la teoria dei due sistemi di pensieri dividendo in due parti le modalità di pensiero prevalenti: il Sistema 1 e il Sistema 2 (figura 1.2). È fondamentale precisare che queste due modalità non sono

completamente distinte nell'essere umano, ma assieme operano nella mente per aiutare tutti gli individui a prendere delle decisioni e risolvere i problemi.

I due sistemi di pensiero di Kahneman sono continuamente attivi e in comunicazione tra loro. Tuttavia, secondo l'autore, a seconda dell'attività che si sta realizzando, uno dei due sistemi domina sull'altro (Kahneman, 2011).

Oggi, l'essere umano è immerso in un ambiente molto meno ostile dal punto di vista fisico, ad esempio per quanto riguarda la sicurezza personale questa è tutelata da svariate leggi, ma è diventato un ambiente più ostile dal punto di vista psichico, ovvero per quanto concerne, ad esempio, il sovraccarico informativo e la manipolazione mediatica. Dunque, diventa essenziale conoscere e comprendere il funzionamento di entrambi i sistemi mentali che governano la nostra mente, ovvero quello intuitivo e quello razionale (Kahneman, 2011).

Dunque, il primo dei due sistemi di pensiero, ovvero il Sistema 1, è quello automatico, veloce, associativo, impulsivo, emotivo, che non richiede alcuno sforzo ed è utilizzato inconsapevolmente dai soggetti. Viene attivato con l'intuizione e l'euristica. È il meccanismo che permette alle persone di reagire davanti ad una minaccia prima ancora di rendersene conto (Kahneman, 2011).

Tale Sistema produce le intuizioni che vengono utilizzate in tutti i compiti che vengono svolti, in particolare per le decisioni quotidiane che sono rapide e non eccessivamente complesse.

Consente quindi di realizzare le attività quotidiane, associando le nuove informazioni con gli schemi che sono già presenti nella propria mente. In tal modo, la mente non crea ogni volta nuovi modelli, bensì associa i nuovi dati a quelli vecchi creando relazioni significative (Kahneman, 2011).

Inoltre, il cervello ricorre a tale sistema per giungere in maniera automatica alle conclusioni, tenendo conto dell'ambiente circostante e della memoria visiva e associativa.

Al contrario, il Sistema 2 è quello cognitivo, lento, logico, autoconsapevole, riflessivo ed è dispendioso in termini di energie. Viene utilizzato quando la situazione richiede un ragionamento o uno sforzo mentale.

Tale sistema permette di aiutare gli individui a prendere una decisione finale dopo aver valutato e controllato le intuizioni prodotte dal Sistema 1.

Dunque, il Sistema 2 ha il compito di produrre delle conclusioni basandosi sulle intuizioni del primo, permettendone di mitigare gli impulsi (Kahneman, 2011). A differenza del primo, il sistema 2 permette di eseguire compiti più complessi e difficili, come, ad esempio, imparare una lingua o ponderare una questione importante.



**Figura 1.2:** I due Sistemi di pensiero

**Fonte:** KAHNEMAN D. (2011), "Thinking, Fast and Slow", *Penguin Books*

# CAPITOLO 2

## Bias Cognitivi

### 2.1. Definizione e introduzione

Il termine “bias” ha origine dal francese “*biais*”, ovvero obliquo ([www.treccani.it](http://www.treccani.it)). In principio, veniva usato nel gioco delle bocce per indicare i tiri sbagliati e che quindi portavano a delle conseguenze negative. Dalla seconda metà del XVI secolo assume un significato più vasto e si inizia ad utilizzare tale termine per indicare un’inclinazione, una predisposizione o un pregiudizio.

La nascita e la diffusione del concetto di “Bias Cognitivo” è riconducibile all’inizio degli anni Settanta, ovvero quando gli psicologi Daniel Kahneman e Amos Tversky iniziarono il programma di ricerca denominato “*Heuristics and Bias Program*” con lo scopo di comprendere in che modo le persone maturano le proprie decisioni in contesti che sono tipicamente caratterizzati da ambiguità, incertezza o scarsità delle risorse disponibili (Kahneman e Tversky, 1974). Tali ricerche portarono ad una svolta rivoluzionaria riguardo alla mente umana. Si sviluppò, infatti, il concetto che le persone prendono le proprie decisioni non utilizzando sofisticati processi razionali, ma utilizzando un numero limitato di euristiche, ovvero di scorciatoie mentali.

Nel corso del tempo, il sistema cognitivo delle persone si è adattato alle richieste dell’ambiente esterno sviluppando differenti strategie di ragionamento e di decisione, tra le quali vi sono le euristiche. I bias cognitivi possono essere considerati come il rovescio della medaglia delle euristiche, in quanto rendono l’essere umano “cieco” rispetto a determinate informazioni che dovrebbero favorire la rapidità decisionale (Lieberman e altri, 2014).

Questa nuova visione costituì il punto di partenza su cui numerosi autori basarono i propri studi successivi per approfondire l’argomento.

Secondo Conlisk (1996), tutti i soggetti, chi in maniera maggiore e chi in maniera minore: *“mostrano intransitività; fraintendono l'indipendenza statistica; prendono erroneamente i dati casuali per dati strutturati e viceversa; non riescono ad apprezzare gli effetti della legge dei grandi numeri; non riescono a riconoscere la dominanza statistica; commettono errori nell'aggiornare le probabilità sulla base di nuove informazioni; sottovalutano l'importanza delle dimensioni del campione; non capiscono la co-variazione, anche per le più semplici tabelle di continuità 2x2; fanno false inferenze sulla causalità; ignorano informazioni rilevanti; usano informazioni irrilevanti (come nelle fallacie dei costi sommersi); esagerano l'importanza delle prove vivide rispetto a quelle pallide; esagerano l'importanza dei predittori fallibili; esagerano la probabilità ex ante di un evento casuale che si è già verificato; mostrano un'eccessiva fiducia nel giudizio rispetto alle prove; esagerano le prove convincenti rispetto a quelle non convincenti rispetto alle credenze iniziali; danno risposte che sono altamente sensibili a cambiamenti logicamente irrilevanti nelle domande; fanno prove ridondanti e ambigue per confermare un'ipotesi a spese di prove decisive per disconfermare; commettono frequenti errori in compiti di ragionamento deduttivo, come ad esempio i sillogismi; danno un valore più alto ad un'opportunità se uno soggetto la fa passare per l'opportunità dello "Status-quo"; non riescono a scontare il futuro in modo coerente; non riescono a regolare le scelte ripetute per accomodare le connessioni intertemporali; e altro ancora”*.

Questi sono dei fondamenti che inducono i soggetti a commettere degli errori. Ma commettere degli errori non è sbagliato. La questione che occorre tenere a mente è che tali pregiudizi sono impliciti nel cervello dell'essere umano e quindi si rischia che tutti i soggetti commettano degli errori in modo sistematico (Thaler, 1991).

Riguardo però all'esistenza di una definizione univoca di bias o pregiudizio cognitivo, non sembra essercene una universalmente e trasversalmente riconosciuta. Diversi autori hanno provato nel tempo a darne una.

Secondo Gigerenzer (2016), il bias è una deviazione sistematica tra il giudizio medio di un soggetto o di un gruppo e l'effettivo valore o norma.

Inoltre, secondo Haselton e altri autori (2016), i bias non devono essere considerati come dei vincoli nella mente, piuttosto devono essere considerati come adattamenti

evolutivi importanti da studiare per comprenderli al meglio. Dunque, con il termine bias cognitivo si intende descrivere quei casi in cui la cognizione umana produce in modo affidabile delle rappresentazioni che sistematicamente sono distorte rispetto agli aspetti della realtà oggettiva.

I bias quindi sono connessi alla psicologia cognitiva e sociale, rappresentando una distorsione del ragionamento condizionata da preconcetti o pregiudizi. Tali pregiudizi portano il soggetto a commettere degli errori di valutazione o alla mancanza di oggettività nel proprio giudizio, interferendo con la capacità di essere imparziali, privi di pregiudizi o obiettivi nell'interpretare la realtà (Wilke e Mata, 2012).

Gli psicologi evolutivi Haselton e Buss (2000) hanno ragionato e studiato i motivi che conducono la mente umana a commettere degli errori cognitivi sistematici. Essi sono quindi arrivati a formulare la “*Error Management Theory*”, sostenendo che nei casi in cui i costi dei differenti tipi di errori sono asimmetrici rispetto ai benefici, la selezione naturale creerà dei meccanismi cognitivi tali per cui si massimizzerà l'errore meno dannoso per il soggetto stesso. Infatti, la mente dell'essere umano preferisce compiere una quantità maggiore di errori poco dannosi, piuttosto che farne pochi ma molto dannosi (Haselton e Nettle, 2006).

Oltre ad Haselton e colleghi, diversi autori nella letteratura evolutiva hanno cercato di fornire una spiegazione sul come e perché gli esseri umani sembra che abbiano bisogno di essere veloci nel giudicare. Secondo Moreau (2015), la risposta istintiva fornita da bias ed euristiche è generata in prevalenza dalle componenti più ancestrali e istintive del cervello. Ci sono infatti istinti che abbiamo fin dalla nascita, incastonati nel nostro patrimonio genetico e che condividiamo con altri animali (se si battono le mani accanto ad un neonato orienterà il suo sguardo verso la fonte del suono). I bambini, inoltre, sono in grado di distinguere tra un tono affettivo ed uno di rimprovero prima ancora di capire il significato delle parole e questa tipologia di istinto è riconducibile proprio al DNA (Moreau, 2015). Secondo lo stesso autore, però, esistono anche gli istinti appresi che meno probabilmente sono codificati nel nostro genoma. Domande come “Quanto fa 2+2?” non hanno bisogno di energie mentali per ottenere una risposta, essa arriva automaticamente. Ogni volta che ci allacciamo le scarpe, non pensiamo più a come si fa, così anche quando guidiamo

l'auto. Questi sono esempi di istinti appresi, ed è molto probabile che questi ultimi non siano codificati nel genoma.

Ulteriori studi provenienti dalla psicologia evolutivista sottolineano come, nel corso del tempo, il sistema cognitivo degli esseri umani si sia adattato alle richieste dell'ambiente esterno sviluppando diverse strategie di ragionamento e decisione tra le quali ritroviamo le euristiche (Marshall e colleghi, 2013). Questi studiosi spiegano come, migliaia di anni fa, comprendere velocemente se l'individuo tra i boschi fosse appartenente alla propria tribù o meno avrebbe potuto fare la differenza tra la vita e la morte: un cervello dotato di capacità di rilevamento rapide e di euristiche funzionali ha permesso ai nostri antenati tribali di difendersi da un gruppo di estranei invasori (Marshall e colleghi, 2013). Oggi, mentre la minaccia di animali predatori è diminuita, il cervello è stato un po' più lento nell'adattarsi alla relativa sicurezza della vita nel 21° secolo ed ha portato con sé dei meccanismi che gli sono risultati fondamentali per sopravvivere migliaia di anni. Uno di questi automatismi, il "fight-or-flight" (combatti o scappa) ci insegna come di fronte alla paura, che sia causata da un orso grizzly o da un pubblico in attesa di sentirci parlare, il corpo inizia una reazione allo stress. Il respiro accelera, le pupille si dilatano, il cuore inizia a battere velocemente. Queste risposte automatiche si verificano come parte della cosiddetta risposta di lotta o fuga, il meccanismo evoluto del corpo per affrontare le minacce che lo circondano. Gli scienziati sanno da decenni che questa reazione è innescata dagli ormoni rilasciati dalle ghiandole surrenali, stimolate dal cervello che riconosce la minaccia e invia il segnale in tutto il corpo. I pattern che il cervello percorre sono abitudinari, ovvero costruiti nel tempo in base agli stimoli che riceviamo mentre cresciamo, ma alcuni di essi hanno radici più profonde: sono comunque originati dall'esperienza, ma da quella fatta dai nostri antenati. Questo meccanismo e l'importanza della familiarità nello scatenare una risposta da stress da parte del nostro organismo, viene ben spiegato da Alexander (2017), quando durante il suo Ted Talk chiede ad una platea di visualizzare tre differenti scenari: un pilota di un aereo, una coppia in un ristorante che festeggia il proprio anniversario, un CEO di un'azienda che ha sviluppato la tecnologia più innovativa del momento. La maggior parte delle persone non avrà immaginato il pilota di colore oppure la coppia dello stesso sesso o la CEO donna. Questo avviene in

quanto il cervello di ciascun soggetto crea delle immagini di ciò che è più familiare e, purtroppo, il concetto di pilota di colore, coppia dello stesso sesso e CEO donna sono ancora dei concetti non considerati né “normali” né troppo “familiari”

Infatti, il cervello umano è un risultato notevole dell'evoluzione avvenuta nei secoli ed uno dei corpi più ancestrali, interni e responsabile delle emozioni, l'amigdala, si attiva quando ci si presenta di fronte una situazione imprevista, inondando il corpo umano di ormoni dello stress; questo ha permesso alla specie umana di sopravvivere per milioni di anni seguendo l'istinto di combattere o fuggire, “*fight or flight*” appunto (Alexander, 2017).

## 2.2. I principali tipi di Bias cognitivi

Sono davvero tanti i contributi della letteratura che hanno evidenziato e che continuano ad evidenziare la presenza dei bias cognitivi come errori sistematici di giudizio negli individui e vi è un crescente interesse verso questa tematica (Haselton e Buss, 2000) sia a livello scientifico che non, per cui si contano ormai centinaia di bias e diverse classificazioni che esulano dall'interesse di questo studio (se ne propone ad ogni modo per completezza una - appendice 1). Di seguito una lista di bias cognitivi che più comunemente sono stati riscontrati in letteratura e che sono stati presi in considerazione per il presente studio:

### 2.2.1. Overconfidence e Overoptimism

L'Overconfidence e l'Overoptimism sono due aspetti strettamente correlati tra loro, in quanto l'eccessiva fiducia si verifica spesso quando le valutazioni dei decisori sono eccessivamente ottimistiche. Nonostante ciò, vi sono alcune importanti differenze tra i due bias. Ad esempio, l'eccesso di ottimismo è un aspetto che influenza l'umore e il comportamento, mentre l'eccesso di fiducia influenza il pensiero. Inoltre, l'eccesso di ottimismo è un tratto stabile che non varia in modo significativo a seconda delle situazioni, mentre l'eccessiva fiducia è un aspetto specifico che si adatta alla situazione e al compito che spetta all'individuo. In altre parole, un individuo può essere molto sicuro delle proprie capacità in un

determinato compito, ma non essere altrettanto fiducioso in un'altra mansione (Trevelyan, 2008).

### Overconfidence

Il bias dell'overconfidence, ovvero il pregiudizio dell'eccessiva fiducia in sé stesso, è considerato come una propensione comune degli individui a sopravvalutare le proprie capacità nello svolgimento di un determinato compito che avrà *certamente* esito positivo (Brenner e altri, 1996).

Inoltre, il bias dell'eccessiva fiducia viene definito da Schaefer e altri autori (2004) come la “differenza positiva tra fiducia e accuratezza”. Infatti, “più le persone sono sicure, più sono eccessivamente fiduciose e, nel complesso, la fiducia tende a superare l'accuratezza” (Klayman e altri, 1999).

L'overconfidence è stato anche definito come una valutazione eccessiva di elementi quali: la certezza personale di un soggetto riguardo eventi o informazioni attuali, la propria capacità di realizzare previsioni corrette e/o la propria competenza rispetto agli altri soggetti e rispetto alla propria capacità effettiva (Busenitz e Barney, 1997; Koellinger e altri, 2007). Tale affermazione è stata ripresa più recentemente dallo studioso Thomas (2018) il quale sostiene che l'overconfidence riguardi la percezione che ogni individuo ha di se stesso.

Da come si può notare da tali affermazioni, è complesso dare una definizione univoca di “*overconfidence*”, in quanto il termine “eccesso di fiducia” è molto generico e si può riferire a differenti fenomeni (Olsson, 2014).

Per tale motivo, Gigerenzer (2018) distingue quelli che, a suo avviso, sono i più importanti fenomeni di overconfidence, ovvero:

- Taratura errata;
- Media della fiducia > Percentuale corretta.

Prima di entrare nel dettaglio di tali fenomeni, è importante evidenziare che l'effetto di overconfidence si osserva quando la fiducia soggettiva degli individui nelle proprie capacità è maggiore della loro prestazione oggettiva ed effettiva. Inoltre, tali effetti vengono solitamente valutati e commisurati somministrando agli individui sottoposti agli esperimenti un serie di domande di conoscenza generale (Samson, 2014).

## Taratura errata

La principale dimostrazione riguardo l'errata calibrazione è stata realizzata tramite la somministrazione di domande di cultura generale (Lichtenstein e altri, 1982), quali ad esempio:

- “Quale città è più a sud? New York o Roma”;
- “Quanto sei fiducioso nella tua risposta? 50%, 60%, 70%, 80%, 90%, 100%”.

Ai partecipanti vengono dunque posti numerosi interrogativi di questo tipo e viene tracciata la percentuale media di risposte esatte per ciascun livello di fiducia. Il risultato utile per realizzare lo studio in questione è: “quando i soggetti hanno affermato di essere sicuri della loro risposta al 100%, la media delle risposte esatte era del 90%”; “quando gli individui hanno affermato di essere fiduciosi al 90%, l'accuratezza era dell'80%”; e così via. Tale "taratura errata" è stata nominata eccesso di fiducia (Lichtenstein e altri, 1982).

Tuttavia, quando il livello di fiducia era inferiore, ad esempio il 50%, la precisione era effettivamente più alta della fiducia stessa. Tale fenomeno è stato chiamato effetto *hard-easy*; secondo tale effetto, le domande complesse provocano una sottoconfidenza, mentre le domande più facili portano all'eccessiva fiducia (Gigerenzer e altri, 1991).

Studi successivi (Dawes e Mulford, 1996) hanno nuovamente testato tale set di dati empirici in una prospettiva differente. Ad esempio, invece di soffermarsi a tutte quelle domande in cui i soggetti erano fiduciosi al 100%, hanno analizzato i quesiti a cui i partecipanti hanno risposto in maniera corretta al 100%. Si è dunque constatato che la fiducia media era inferiore, ovvero pari al 90%, il che evidenziava una sotto-fiducia.

## Media della Fiducia > Percentuale corretta

Gli studi sopracitati hanno evidenziato che tra i soggetti e le questioni, la fiducia media era generalmente di 10 punti percentuali al di sopra della percentuale corretta.

Tale fenomeno è stato definito come un pregiudizio di overconfidence stabile negli individui, ma Gigerenzer e altri autori (1991) hanno sollevato dei dubbi, considerando la medesima questione di quale città, tra New York e Roma, si trovi più a sud (Lichtenstein e altri, 1982). In particolare, essi affermano che i soggetti utilizzano degli indizi di probabilità per fare un'inferenza informata. Ad esempio, la temperatura delle due città può essere considerata un indizio rilevante nel determinare la previsione della latitudine. Questo elemento raramente porta a commettere degli errori, ma questo è uno dei rari casi. Infatti, anche se a New York la temperatura è in media più bassa rispetto a Roma, la prima città è situata più a sud rispetto alla capitale italiana.

Una successiva analisi ha dimostrato che la presenza di tale fenomeno di overconfidence era limitato a studi che sottoponevano domande selezionate, ma era sostanzialmente inesistente nel caso di studi realizzati con set rappresentativi di domande (Juslin e altri, 2000).

### Dimostrazioni dell'Overconfidence

Una dimostrazione che mette in luce gli effetti dell'overconfidence riguarda il test di conteggio delle lettere (Stankov, 1994). In particolare, in tale test sono state mostrate in uno schermo una serie di combinazioni di lettere, a distanza di un secondo. Ai soggetti è stato richiesto di contare il numero delle volte in cui si sono manifestate determinate lettere target. Dopo averne dato risposta, i soggetti hanno valutato il loro grado di fiducia per quella risposta, su una scala di valutazione variabile dallo 0% al 100%, con un incremento del 10%. La misura di calibrazione utilizzata dallo studioso Stankov (1999) è data dalla differenza tra il rating di affidabilità e il rating di accuratezza, in cui il primo fattore consiste nella percentuale media del grado di fiducia su tutti gli elementi del test, mentre il punteggio di accuratezza è espresso come la percentuale di risposte effettivamente esatte. L'esistenza di valori assoluti maggiori comporta la presenza di errori di taratura più elevati; più precisamente, i valori assoluti positivi indicano un eccesso di fiducia, mentre i valori negativi indicano, al contrario, una scarsa fiducia. Ciononostante, solo 9 soggetti, ovvero il 3,7%, hanno registrato un punteggio di calibrazione negativo, mentre la stragrande maggioranza dei partecipanti ha

mostrato un forte bias di eccesso di fiducia; più precisamente il 72,8% dei soggetti ha registrato un punteggio di calibrazione superiori a 20 (Teovanović e altri, 2015).

### Overoptimism

L'ottimismo irrealistico è un bias cognitivo che porta l'individuo a sovrastimare la probabilità di eventi positivi, sottovalutando di conseguenza la probabilità di eventi negativi (Zacharakis e Shepherd, 2001) e di avere aspettative di esito positivo in situazioni in cui non vi è alcun controllo diretto (Koellinger e altri, 2007).

L'eccessivo ottimismo è dunque definito come la tendenza degli individui ad aspettarsi dei risultati positivi anche quando tali aspettative non sono giustificate razionalmente (Hmieleski e Baron, 2009). Le persone eccessivamente ottimiste hanno maggiori probabilità di altre di presumere che le cose andranno bene (Shepherd e altri, 1996). L'overoptimism è percepito come un tratto della personalità che è relativamente stabile nel tempo e non varia a seconda del contesto e della situazione (Trevelyan, 2008).

### Sfiducia verso gli altri (Distrust)

Legato al concetto dei due bias sopracitati, ovvero overconfidence e overoptimism, vi è il concetto del *Distrust*, ovvero della sfiducia verso gli altri. “Sfiducia” intesa come stato psicologico di non fiducia nelle altre persone e nelle loro capacità (Kramer, 1999); quindi, tale aspetto è definito come l'aver delle aspettative negative sul comportamento e sulle capacità degli altri individui (Lewicki e altri, 1998). È importante sottolineare che vi è una differenza tra sfiducia e pessimismo; infatti, quest'ultimo è considerato come contrario dell'ottimismo. La differenza sostanziale consiste nel fatto che i pessimisti mancano di iniziativa di azione e questa è una caratteristica fortemente associata agli imprenditori (Trevelyan, 2008). Quindi, la sfiducia è stata studiata come fenomeno relazionale sociale (Burt, 1999) e come prospettiva di scelta razionale, ovvero sfiducia calcolata, relativa al rischio (Kramer, 1999).

### 2.2.2. Effetto Framing

L'economia neoclassica presuppone che i soggetti vivano in un mondo di certezza, ovvero che abbiano preferenze stabili e una piena conoscenza del mondo e delle loro conseguenze. In questo mondo di certezza, l'inquadramento delle opzioni, come positivo o negativo, non dovrebbe avere alcun impatto sulla scelta presa dal singolo individuo. Tuttavia, per molte decisioni importanti, la certezza non esiste. Quindi, in un mondo di incertezza, le preferenze non sono sempre stabilite e perciò si tende a chiedere consigli e informazioni. Inquadrando un'opzione, colui che parla (lo speaker) può comunicare informazioni che non sono contenute nel messaggio verbale, ma che l'ascoltatore intelligente è in grado di decodificare e incorporare nella scelta presa. Quindi gli economisti comportamentali hanno usato l'economia neoclassica come standard per la scelta razionale e hanno interpretato l'attenzione all'effetto "incorniciamento" come una forma di irrazionalità, denominandolo *framing bias* (Gigerenzer, 2018).

Conlisk (1996), a tal proposito, afferma che le persone "danno risposte che sono altamente sensibili a cambiamenti logicamente irrilevanti nelle domande". Si può difatti affermare che l'effetto framing sfida l'assunzione di preferenze stabili, portando ad inversioni di preferenze.

In altre parole, l'effetto framing consiste nel fatto che, nella realtà in cui nessuno è completamente razionale, le persone tendono a favorire un'alternativa quando questa è incorniciata positivamente e a rifiutarla quando questa è inquadrata negativamente. Al contrario, seguendo il ragionamento razionale, data una specifica probabilità, dovrebbe essere irrilevante se una particolare alternativa di azione sia formulata positivamente, ovvero sottoforma di potenziali guadagni, oppure negativamente, ovvero come potenziali perdite (Tversky e Kahneman, 1981).

#### Alcune dimostrazioni

Di seguito alcuni esperimenti e dimostrazioni dell'effetto framing.

##### **ESEMPIO 1. Intervento chirurgico al cuore**

Un paziente che soffre di una grave malattia cardiaca prende in considerazione un intervento chirurgico ad alto rischio e chiede al medico le sue prospettive. Il medico può inquadrare la risposta in due modi:

*Frame positivo:* Cinque anni dopo l'intervento, il 90% dei pazienti è vivo.

*Frame negativo:* Cinque anni dopo l'intervento, il 10% dei pazienti è morto.

Il paziente dovrebbe ascoltare il modo in cui il medico inquadra la risposta?

Gli economisti comportamentali dicono di no in quanto entrambi i frames sono logicamente equivalenti (Tversky e Kahneman, 1981). Tuttavia, le persone ascoltano. Infatti, la maggior parte delle persone è disposta ad accettare una procedura medica se il medico usa un framing positivo, piuttosto che se viene usato un framing negativo. Difatti, nell'esempio in questione, se il medico afferma che il 90% dei soggetti sottoposti a tale intervento è ancora vivo dopo 5 anni, è altamente probabile che il paziente in questione tenda ad accettare l'operazione; diversamente, se il medico afferma che il 10% dei pazienti dopo il periodo in questione è deceduto, allora il paziente sarà più propenso a rifiutare l'intervento (Moxey e altri, 2003).

Ma il paziente dovrebbe porsi una domanda più rilevante, che lo porterebbe a prendere una decisione informata: "la sopravvivenza è più alta con o senza chirurgia?". Il tasso di sopravvivenza senza chirurgia è il punto di riferimento rispetto al quale l'opzione chirurgica deve essere confrontata, ma tale informazione in questo caso manca (Gigerenzer, 2018).

D'altro canto, i medici stessi, inquadrando un'opzione in una determinata maniera, possono trasmettere informazioni sul loro personale punto di vista e fare una raccomandazione implicita che gli ascoltatori intelligenti possono comprendere intuitivamente. Gli esperimenti hanno dimostrato che quando il punto di riferimento era più basso, cioè un minor numero di pazienti sopravviveva senza intervento chirurgico, allora l'80-94% dei medici sceglieva il frame positivo "sopravvivenza". Quando, al contrario, il punto di riferimento era più alto, cioè più pazienti sono sopravvissuti senza intervento chirurgico, allora il frame negativo "mortalità" veniva scelto più frequentemente (McKenzie e Nelson, 2003).

## **ESEMPIO 2. Bicchiere mezzo pieno o mezzo vuoto**

Si considerino i seguenti inquadramenti:

*Frame 1.* Il bicchiere è mezzo pieno.

*Frame 2.* Il bicchiere è mezzo vuoto.

Entrambi i frames sono logicamente uguali, ma non psicologicamente. In un esperimento un bicchiere pieno e uno vuoto sono stati messi su un tavolo; al partecipante è stato chiesto di versare metà dell'acqua del bicchiere pieno nell'altro bicchiere e poi di mettere il "bicchiere mezzo vuoto" sul bordo del tavolo. La maggior parte delle persone soggette a tale esperimento ha scelto il bicchiere che precedentemente era pieno (Sher e McKenzie, 2006).

L'effetto framing trasmette informazioni non dette e un ascoltatore attento percepisce che "mezzo pieno" e "mezzo vuoto" non sono la medesima cosa (Gigerenzer, 2018).

### **ESEMPIO 3. Problema della malattia asiatica**

Un terzo esperimento che permette di comprendere meglio l'effetto framing consiste nel "problema della malattia asiatica" (Tversky e Kahneman, 1981).

Tale studio è stato presentato come prova della funzione di valore nella teoria del prospetto, o *Prospect Theory*; secondo tale teoria gli individui valutano in modo differente la possibilità di guadagno o perdita, ossia tendono ad evitare il rischio di fronte ad un evento positivo e, al contrario, a cercarlo di fronte ad uno negativo (Tversky e Kahneman, 1981).

*“Immaginate che gli Stati Uniti si stiano preparando ad affrontare una malattia asiatica di eccezionale gravità, che dovrebbe causare la morte di 600 persone. Per fronteggiare l'evento sono proposti due programmi alternativi. Assumete che l'esatta stima scientifica delle conseguenze dei due programmi sia la seguente:*

#### POSITIVE FRAME.

- *Se si adotta il programma A, saranno salvate 200 persone;*
- *Se si adotta il programma B, c'è 1/3 di probabilità che 600 persone siano salvate e 2/3 di probabilità che non si salvi nessuno.*

#### NEGATIVE FRAME.

- *Se si adotta il programma A, 400 persone moriranno;*
- *Se si adotta il programma B, c'è 1/3 di probabilità che nessuno muoia e 2/3 di probabilità che muoiano 600 persone.*

*Quale dei due programmi favorireste?”*

I due problemi sono logicamente equivalenti e quindi, di conseguenza, l'inquadramento positivo rispetto a quello negativo non dovrebbe alterare l'ordine delle preferenze. Tuttavia, quando è stata data la cornice positiva, la maggior parte delle persone (72%) ha favorito il programma A, ovvero hanno preferito l'opzione che comportava un esito sicuro. Al contrario, la maggioranza degli intervistati (78%) ha favorito il programma B quando è stata data la cornice negativa, in quanto essi percepivano come meno accettabile la morte di circa 400 persone rispetto all'eventuale morte di 600 persone, nonostante la probabilità dell'evento fosse molto elevata.

Nonostante i due programmi fossero identici, questi venivano presentati in maniera differente, promuovendo diverse interpretazioni della stessa soluzione. Questa differenza è stata interpretata come la prova che le persone sono avverse al rischio quando si tratta di guadagni (cornice positiva) e cercano il rischio quando si parla delle perdite (cornice negativa) (Tversky e Kahneman, 1981).

Pertanto, i soggetti tendono a prendere decisioni più rischiose se i relativi esiti si focalizzano sulla possibilità di evitare perdite, rispetto a quando si concentrano sulla possibilità di ottenere guadagni. Seguendo tale interpretazione logica, il problema della malattia asiatica confuta l'assunzione di preferenze stabili e mostra che le persone possono essere facilmente manipolate.

Infine, se si completano le opzioni mancanti in entrambi i frames, la versione completa sarà:

*“Se il programma A viene adottato, 200 persone saranno salvate e 400 persone non saranno salvate.*

*Se il programma B viene adottato, c'è una probabilità di 1/3 che 600 persone vengano salvate e una probabilità di 2/3 che nessuna persona venga salvata.”*

Questa aggiunta non dovrebbe avere importanza in quanto concretamente la situazione non cambia, vengono solamente fornite delle informazioni complementari, che per certi versi risultano superflue; ma di fatto tale aggiunta cambia l'intero risultato. Difatti, quando le informazioni sono state fornite integralmente, l'effetto dei frame positivi rispetto a quelli negativi è scomparso via

via nei successivi studi (Kühberger, 1995; Kühberger e Tanner, 2010; Mandel, 2001; Tombu e Mandel, 2015).

Quindi, come gli esempi precedenti hanno dimostrato, vi è un'alternativa al framing positivo o negativo, che consiste nello specificare il messaggio nella sua interezza. Ad esempio, nel primo caso il medico potrebbe integrare il concetto che vuole esprimere, affermando che "cinque anni dopo l'intervento, il 90% dei pazienti è vivo e il 10% è deceduto".

### 2.2.3. Bias dell'Aggiustamento (da euristica dell'ancoraggio)

In molte situazioni, gli individui effettuano delle stime partendo da un valore iniziale che viene successivamente aggiustato per ottenere la risposta finale. Il valore utilizzato come punto di partenza può essere dettato dalla formulazione del problema posto o può essere il risultato di svariati calcoli incompleti. In entrambi i casi, molto frequentemente, tali aggiustamenti che il soggetto realizza sono insufficienti. Inoltre, è importante tenere conto che diversi punti di partenza portano a stime differenti, che sono distorte dal valore iniziale (Slovic e Lichtensteln, 1971). Quando esprimono giudizi in condizioni di incertezza, le persone spesso ancorano le loro risposte a particolari valori, anche irrilevanti, e successivamente si adattano secondo le necessità. Tale fenomeno è chiamato effetto ancoraggio e aggiustamento, o *Anchoring and Adjustment bias* (Tversky e Kahneman, 1974). Quindi, l'effetto ancoraggio postula che le persone spesso formulano giudizi di probabilità in modo intuitivo o in riferimento a punti di vista ancorati che sono spesso del tutto arbitrari (Tversky e Kahneman, 1974).

Griffin e Tversky (1992) hanno utilizzato tale teoria per spiegare perché le persone sono spesso troppo o troppo poco concentrate nei loro giudizi. Hanno scoperto che le persone tendono ad ancorarsi alla forza delle prove, mentre si adattano in modo insufficiente a ciò che sanno effettivamente sul peso delle prove stesse.

Gilovich e altri autori (2001) sostengono che, di fronte all'incertezza del linguaggio, anche gli interlocutori utilizzano tale bias dell'ancoraggio e dell'adattamento. Spesso, infatti, invece di utilizzare le informazioni condivise con il proprio partner di conversazione, ci si ancora alla propria prospettiva egocentrica. Nel momento in cui lo speaker si rende conto che la prospettiva che sta utilizzando si basa su

informazioni che sono inaccessibili all'ascoltatore, l'interlocutore stesso rileva la violazione e riadatta l'interpretazione per allinearsi alla prospettiva del partner. Ma tale adattamento della conversazione spesso non è sufficiente e ciò si traduce in errori di interpretazione ancorati in modo egocentrico.

### Dimostrazioni del bias dell'ancoraggio e aggiustamento

#### **ESEMPIO 1. Percentuale degli stati africani nelle Nazioni Unite**

Tversky e Kahneman (1974), tra i vari studi realizzati, svolgono un esperimento per dimostrare l'effetto dell'ancoraggio.

Ad un gruppo di individui è stato chiesto di stimare varie quantità, indicate in percentuale. Nello specifico è stata loro richiesta la percentuale dei paesi africani presenti nelle Nazioni Unite. Prima che tali soggetti fornissero le stime, per ogni numero è stata definita una cifra, tra 0 e 100, generata casualmente facendo girare una ruota della fortuna. Tali numeri sono stati successivamente enunciati ai vari gruppi. Agli individui è stato poi richiesto di indicare se, secondo loro, il numero di paesi africani nelle Nazioni Unite fosse superiore o inferiore al valore emerso casualmente dalla ruota della fortuna. I due gruppi avevano ricevuto rispettivamente come valori iniziali 10 e 65; le stime mediane della percentuale di paesi africani nelle Nazioni Unite del primo gruppo furono il 25%, mentre in media i soggetti del secondo gruppo stimarono che gli stati africani costituissero il 45% dei membri delle Nazioni Unite.

Quindi Tversky e Kahneman (1974) affermarono che i numeri, anche se completamente arbitrari in quanto forniti dalla ruota del caso, hanno avuto un'influenza marcata sulle stime che i partecipanti hanno prodotto. E anche se le persone riconoscono l'invalidità di un'ancora arbitraria, essa comunque funge da punto di partenza per le stime successive. Questo avviene perché le persone si regolano più facilmente verso l'alto o verso il basso di un'ancora (Guthrie e altri, 2001).

Ricerche successive hanno affermato che l'effetto ancoraggio è “uno dei risultati più affidabili e robusti della psicologia sperimentale” (Kahneman, 2011). È stato anche riferito che la dimensione dell'effetto di ancoraggio dipende dalla distanza di ancoraggio relativa (Hardt e Pohl, 2003). Inoltre, è plausibile affermare che l'effetto

ancoraggio segue l'andamento curva a U invertita, ovvero gli ancoraggi moderati producono degli effetti di ancoraggio molto più pronunciati rispetto agli ancoraggi estremamente bassi ed estremamente alti (Wegener e altri, 2001).

Ma tale esperimento base dell'ancoraggio manca di informazioni sulle stime senza ancoraggio. Per tale motivo, Teovanović ed altri autori (2015) realizzarono uno studio più esteso, introducendo anche le stime senza ancoraggio prima di valutare l'effetto ancoraggio vero e proprio. Nello specifico, nella prima fase hanno presentato sullo schermo di un pc 24 domande di cultura generale, una alla volta, tra le quali "Qual è il numero di paesi africani nelle Nazioni Unite?", "Qual è la temperatura più alta mai registrata?", "Quanti castelli ci sono in Vojvodina?". Ogni partecipante doveva indicare le proprie stime con l'utilizzo di un tastierino numerico ( $E_1$ ). Nella seconda fase, i soggetti dovevano rispondere alla stessa serie di domande, avendo la possibilità però di modificare le loro risposte iniziali. I partecipanti, quindi, dovevano dichiarare se la loro risposta finale era superiore o inferiore al valore dell'ancora ( $A$ ). Infine, i soggetti dovevano indicare la loro risposta finale utilizzando nuovamente il tastierino numerico ( $E_2$ ). Per ogni domanda, è stato calcolato un punteggio di bias, calcolato come la differenza tra le due stime ( $E_2 - E_1$ ) diviso la distanza dell'ancoraggio dalla stima iniziale ( $A - E_1$ ). Il punteggio medio di bias per le 24 domande è stato utilizzato come misura della suscettibilità all'effetto di ancoraggio.

Tale studio più capillare ha confermato la presenza rilevante dell'effetto ancoraggio che influenza notevolmente i soggetti.

### **ESEMPIO 2. Stima numerica intuitiva**

L'ancoraggio si verifica non solo quando il valore iniziale è a disposizione del soggetto, ma avviene anche quando il soggetto basa la sua stima sul risultato di qualche calcolo incompleto realizzato autonomamente. Uno studio sulla stima numerica intuitiva illustra tale effetto (Tversky e Kahneman, 1974).

Ad un paio di gruppi di studenti delle scuole superiori è stato chiesto di stimare, entro cinque secondi, un'espressione numerica scritta alla lavagna. Un gruppo ha stimato il prodotto di "8 x 7 x 6 x 5 x 4 x 3 x 2 x 1", mentre l'altro gruppo ha stimato il prodotto di "1 x 2 x 3 x 4 x 5 x 6 x 7 x 8". Il gruppo che doveva stimare la sequenza

discendente (la prima), ha mediamente stimato come risultato 2.250; al contrario la stima mediana per la sequenza ascendente (la seconda) era di 512. La risposta corretta è 40.320.

Questo avviene in quanto per rispondere così rapidamente a tali domande, i soggetti tendono ad eseguire alcuni passi di calcolo e successivamente aggiustano tale prodotto stimato. Ma tali aggiustamenti sono tipicamente carenti e tale procedura spesso porta ad una sottostima. Inoltre, poiché il risultato dei primi calcoli delle moltiplicazioni è più alto nella sequenza discendente rispetto a quella ascendente, la prima espressione spesso viene erroneamente giudicata più grande della seconda, anche se i numeri moltiplicati sono i medesimi.

### **ESEMPIO 3. Lunghezza del fiume Reno**

L'effetto ancoraggio può risultare sia in stime numeriche imprecise che in memorie distorte, come dimostra il seguente esempio (Mathis e Steffen, 2015).

Ad un partecipante del test viene chiesto di stimare la lunghezza del fiume Reno. Il soggetto, non essendo a conoscenza della lunghezza precisa di tale fiume, ipotizza che siano 1.050 km. Poche settimane dopo, il partecipante al test viene informato che la lunghezza effettiva del Reno è pari a 1.230 km. Gli viene dunque chiesto di ricordare quale fosse stata la lunghezza che tempo prima aveva stimato. Se l'individuo non è più in grado di ricordare la sua stima originale, immagina ciò che molto probabilmente avrebbe potuto stimare, portandolo ad affermare che aveva stimato una lunghezza pari a 1.150 km (Jungermann e altri, 2010).

Questo avviene in quanto la memoria imprecisa viene adattata alle informazioni fornite immediatamente prima della seconda stima, in quanto le informazioni servono come un'ancora (Mathis e Steffen, 2015).

### **2.2.4. Bias dello Status-quo**

L'attenzione umana è limitata. Ogni essere umano ha come bisogno primario la sopravvivenza a breve termine e, per tale motivo, spesso gli individui danno una maggiore attenzione alle persone e agli obiettivi che sono prossimi in termini di tempo, piuttosto che a quelli più lontani. Tra gli effetti di tale miopia cognitiva vi è la difficoltà per i soggetti, in particolare per i responsabili delle decisioni, di

considerare in modo completo ed accurato i benefici futuri delle azioni che a breve termine sono costose o che non producono benefici immediati (Weber e Johnson, 2016). Inoltre, tale miopia cognitiva porta i soggetti a focalizzare la loro attenzione su azioni o sistemi che sono già in atto, facendo loro ignorare al contrario le varie alternative disponibili, che risultano meno salienti oggi ma che potrebbero in futuro far aumentare il benessere individuale o pubblico. Il risultato è il pregiudizio dello status-quo (Samuelson e Zeckhauser, 1988).

Samuelson e Zeckhauser (1988) furono i primi a coniare il termine di bias del senno di poi, definendolo come la tendenza a preferire erroneamente opzioni di scelta effettuate in precedenza senza valutare concretamente le altre alternative che sono presenti. Tale pregiudizio implica che gli individui tendono a restare fedeli allo stato attuale delle cose, nonostante esistano alternative oggettivamente migliori (Schade e Koellinger, 2007).

Dunque, con il termine di “bias dello status-quo” si intende la tendenza a prediligere lo status-quo, ovvero la situazione attuale, rispetto ad altre possibili alternative che non sono conosciute, in particolare quando si effettuano e si valutano delle decisioni. Essenzialmente, gli individui preferiscono che le cose rimangano le medesime senza fare nulla o comunque attenendosi ad una decisione che è stata presa precedentemente. Spesso, infatti, la situazione attuale viene presa come punto di riferimento e un qualsiasi mutamento viene considerato una perdita, in termini anche monetari (Samuelson e Zeckhauser, 1988).

Gli studi realizzati successivamente da Kahnemann, Knetsch e Thaler (1991) dimostrarono che l'effetto di tale bias cognitivo è naturalmente collegato ai concetti di avversione alla perdita (*loss aversion*) e di effetto dotazione (*endowment effect*), che sono i due punti cardine della teoria del prospetto (Tversky e Kahneman, 1981). Secondo tali principi, i soggetti spesso sono più incentivati ad evitare una perdita (monetaria o immateriale) piuttosto che realizzare un possibile guadagno. Inoltre, gli individui stessi hanno la tendenza ad attribuire un valore più elevato ad un bene (o una situazione) che si possiede rispetto alla condizione di non averlo.

Il pregiudizio dello status-quo può anche essere associato ad una mancanza di immaginazione. Un esempio è riconducibile ad Henry Ford che affermò che se avesse chiesto alle persone cosa avrebbero voluto per migliorare il loro trasporto,

loro avrebbero optato per un cambiamento incrementale, ovvero per cavalli più veloci (Weber, 2017).

### Dimostrazioni del Bias dello Status-quo

Il bias dello status-quo è frequente nelle decisioni finanziarie consequenziali e nelle decisioni sociali. Le dimostrazioni messe in atto per interrogarsi sugli effetti del bias dello status-quo, sono state realizzate fornendo ai soggetti delle domande che prevedevano una situazione di partenza (status-quo) seguita dall'elenco di una serie di alternative e chiedendo poi ai soggetti stessi di prendere una decisione di scelta. Spesso tra i partecipanti ha prevalso la tendenza a mantenere la situazione iniziale, mentre il contrario è avvenuto quando tale opzione non veniva menzionata.

Le dimostrazioni di più rilevante importanza furono realizzate da Johnson e Goldstein (2003) e sono due: l'acquisto di un'assicurazione di responsabilità civile e l'iscrizione per la donazione di organi.

Il primo studio è riferito ad un caso reale avvenuto all'inizio degli anni '90 in New Jersey e in Pennsylvania riguardo le assicurazioni sugli autoveicoli. In tali paesi americani fu modificata la legislazione sulle assicurazioni che prevedeva due tipologie di polizze assicurative: una più dispendiosa, che consentiva di citare in giudizio l'assicuratore senza limitazioni, e una più economica, che consentiva di farlo solo in maniera limitata. Nel New Jersey l'opzione predefinita era quella più economica, mentre in Pennsylvania l'opzione di default era quella più costosa. Nel New Jersey soltanto il 20% degli assicurati scelse di pagare la quota addizionale per avere la polizza più completa; al contrario, in Pennsylvania il 75% degli assicurati scelse di non cambiare l'assicurazione mantenendo la polizza più costosa.

Il secondo studio (Johnson e Goldstein, 2004) riguarda una tematica legata a decisioni che hanno un impatto sociale, ovvero la donazione degli organi. La percentuale di donatori presenti in diversi Stati cambia notevolmente nel caso in cui la scelta di donare gli organi sia una scelta di default (che si eredita dalla nascita) oppure no.

### 2.2.5. Bias del Senno di Poi

Molti avvenimenti, in particolare quelli che hanno un esito tragico, sembrano prevedibili dopo che il fatto stesso si sia realizzato. Fischhoff, nel 1975, fu uno dei primi accademici a studiare tale fenomeno, che identificò come pregiudizio del senno di poi (*Hindsight Bias*). Nei suoi studi ha cercato di capire se e come la conoscenza ex post di un determinato corso degli eventi influenzi la valutazione dell'evento stesso. Dagli studi emerge che in effetti spesso vi è una sovrastima retrospettiva della probabilità del verificarsi di un dato evento (Fischhoff, 1975).

Difatti, la maggior parte degli eventi storici avvenuti sembrano essere pressoché evitabili col senno di poi e le persone affermano che tali eventi si sarebbero potuti prevedere. Tuttavia, le capacità delle persone di prevedere eventi futuri incerti, senza il beneficio del senno di poi, sono evidentemente carenti. Una volta che le persone conoscono il risultato degli eventi, lo percepiscono come evitabile (Gilovich et al, 2001).

Si può inoltre affermare che la conoscenza del corso degli eventi influenza coloro che realizzano giudizi ex post, portandoli a credere che le persone avrebbero potuto anticipare gli eventi futuri in modo più accurato di quanto si sia effettivamente fatto. Tale bias è conosciuto anche come *Knew-it-all-along Effect* oppure come *Creeping Determinism* (Fischhoff, 1975).

Anche studi successivi hanno poi confermato che i giudizi fatti in retrospiezione tendono a sovrastimare la prevedibilità degli eventi (Christensen-Szalanski e Fobian-Willham, 1991).

Tra gli studiosi che hanno approfondito tale bias del senno di poi vi è Rachlinski (2000). Egli sostiene che le persone hanno la necessità di conciliare un determinato risultato di un corso degli eventi con le sue rispettive cause, entrambe ex ante non conosciute, in un insieme che sia coerente. Ciò porta a ritenere che le informazioni che sembrano essere particolarmente rilevanti a posteriori sono considerate particolarmente rilevanti anche ex ante. Allo stesso tempo, le informazioni che puntano ad un corso alternativo di eventi non vengono considerate. Ma questo pensiero porta all'assunzione del bias del senno di poi, che è rafforzato anche da fattori motivazionali. In particolare, la maggior parte dei soggetti cerca stabilità e prevedibilità. Poiché la prevedibilità di un evento sfortunato implica la sua

evitabilità, il bias del senno di poi può avere uno straordinario effetto rassicurante, in quanto fa sembrare controllabili eventi che, al contrario, sono incontrollabili. Anche se un evento è considerato singolare e quindi del tutto imprevedibile, è più piacevole attribuire l'evento all'ordine normale delle cose, rendendo così il futuro presumibilmente controllabile (Mathis e Steffen, 2015).

Successivamente, Hartmut Blank e altri autori (2008) hanno affermato che il bias del senno di poi non è un fenomeno unitario, ma al suo interno si possono evidenziare 3 componenti indipendenti tra loro. Hanno quindi identificato tre tipi di *Hindsight bias*:

- Distorsioni della memoria: il ricordo delle valutazioni effettuate prima dell'evento possono essere falsificate;
- Impressioni di prevedibilità;
- Impressioni di necessità.

Tali componenti mostrano effetti ex post che generalmente differiscono in ampiezza; inoltre, questi tre elementi sono non correlati e sono influenzati in maniera differente da variabili esterne, ma tutte e tre ne sono influenzate.

Infine, uno studio rilevante sul tema del bias del senno di poi è quello realizzato da Teovanović e altri autori (2015) che hanno utilizzato il disegno della memoria all'interno del soggetto. Nella prima fase di tale studio, ai soggetti che hanno partecipato è stato richiesto di fornire una risposta ad una serie di 14 domande, tra le quali vi era quella di trovare l'eccezione in una serie di parole. Inoltre, dovevano anche valutare la loro risposta su una scala di valutazione della fiducia. Nella fase successiva, i partecipanti dovevano ricordare la loro valutazione di fiducia iniziale, subito dopo aver ricevuto il feedback riferito alla risposta specifica. Le risposte sono state codificate come retroattive se i partecipanti hanno risposto abbassando la loro fiducia dopo un feedback negativo e aumentando la loro fiducia dopo un feedback positivo. Questo ha permesso di ottenere un punteggio di bias, calcolato come la percentuale delle risposte con il senno di poi, che ha confermato ciò che era stato annunciato precedentemente dagli altri studiosi.

Si può quindi concludere affermando che il bias del senno di poi è notevolmente complesso ed è caratterizzato da sfumature di altri bias cognitivi. Esso si può definire il bias del senno di poi come una propensione a percepire gli eventi come

più prevedibili una volta che questi si sono verificati (Fischhoff, 1975); inoltre è anche la tendenza a credere, dopo che un evento si è manifestato, che la previsione del risultato potesse essere più accurata di quanto non fosse stata in realtà (Cassar e Craig, 2009). Difatti, i giudizi formulati con il beneficio di informazioni sull'esito di un evento differiscono sistematicamente dai giudizi fatti senza tale conoscenza. Inoltre, il pregiudizio del senno di poi è considerato come una conseguenza difficilmente evitabile effettuando elaborazioni e archiviazioni di informazioni (Teovanović e altri., 2015). Questo avviene perché le informazioni a disposizione sui risultati modificano irreversibilmente la rappresentazione della conoscenza (Hoffrage e altri, 2000), oppure fungono da punto di ancoraggio quando si cerca di ricostruire stime dimenticate (Hardt e Pohl, 2003).

### 2.2.6. La Fallacia del Giocatore d'azzardo

Per “errore del giocatore d'azzardo”, in inglese *gambler's fallacy*, si intende quella situazione in cui un soggetto, erroneamente, crede che se si è verificato un evento più frequentemente di quanto è stato previsto in passato, allora è meno probabile che si verifichi in futuro e viceversa (Rabin e Vayanos, 2010;). Quindi, vi sono due tipologie di convinzioni del soggetto:

- Se un dato evento indipendente si è verificato con maggiore frequenza del previsto in passato, allora vi è una minore probabilità che si verifichi di nuovo in futuro;
- Se un determinato evento indipendente si è verificato meno frequentemente del previsto in passato, è più probabile che si verifichi di nuovo in futuro.

È importante evidenziare che gli eventi in questione sono indipendenti l'uno dall'altro, ovvero le variabili non si influenzano a vicenda e gli eventi futuri non sono influenzati dagli eventi passati, e sono distribuiti nella medesima maniera, ossia che le variabili hanno la medesima probabilità di uscita (Cowan, 1969). Perciò, tali convinzioni sono errate e spesso gli individui ne sono consapevoli, ma, nonostante ciò, le persone tendono ugualmente ad affidarsi all'intuizione e quindi ad assumere delle aspettative non fondate. Tale errore ha un ruolo cruciale nel processo decisionale degli individui, sia per quanto riguarda il gioco d'azzardo sia per eventi legati ad altre aree della vita personale (Fortune e Goodie, 2012). È

dimostrato che l'errore del giocatore d'azzardo influenza il giudizio, il processo decisionale e il comportamento di vari professionisti, anche nel caso in cui loro stessi siano consapevoli della sua influenza (Doidge e altri., 2019).

Un esempio classico della fallacia del giocatore d'azzardo riguarda il lancio di una moneta (Croson e Sundali, 2005). In particolare, riguarda l'errata convinzione che se, lanciando consecutivamente una moneta, questa cade su testa più volte, allora la moneta "dovrà finire" su croce. Naturalmente, la probabilità che esca testa o croce è sempre la medesima, ovvero il 50%, indipendentemente dal numero di lanci e indipendentemente dai risultati precedenti.

Un esempio analogo riguarda l'errata convinzione che se un certo numero è stato estratto di recente alla lotteria, allora è meno probabile che questo venga estratto nuovamente in un'estrazione imminente (Suetens e altri, 2016).

L'errore del giocatore d'azzardo è anche conosciuto come l'errore di Montecarlo a causa di un evento accaduto nel 1913 durante una partita alla roulette nel Casinò di questa città (Croson e Sundali, 2005). In tale partita, la pallina è caduta sul colore nero per 26 volte di seguito e, poiché tale fenomeno avviene raramente, i giocatori presenti hanno perso milioni di dollari avendo loro scommesso sull'uscita del rosso, in quanto, erroneamente, pensavano che sarebbe "dovuto" uscire presto.

Si può dunque affermare che l'errore del giocatore d'azzardo è un bias cognitivo, ovvero un modello sistematico di deviazione dalla razionalità che si verifica a causa del modo in cui funziona il sistema cognitivo dei singoli individui. In particolare, tale pregiudizio cognitivo è legato all'aspettativa che spesso i soggetti hanno, secondo cui anche brevi sequenze di risultati possono essere altamente rappresentative dell'intero processo che li ha generati; inoltre, il caso viene visto come un processo equo e auto-correttivo. In concreto, le persone spesso presumono che una determinata serie di risultati si uniformerà a breve termine in quanto deve essere rappresentativa di una serie casuale ideale ed equa (Rabin e Vayanos, 2010). Tale concetto viene analizzato anche dallo studio Tversky e Kahneman (1974) riguardo il lancio di una moneta. Considerando i lanci di una moneta, con risultati testa (H) o croce (T), le persone considerano la sequenza HTHTTH più probabile rispetto alla stringa HHHTTT, che sembra essere non casuale, e anche più probabile della sequenza HHHHTH, che sembra non rappresentare l'equità della moneta.

Difatti, i soggetti si aspettano che le caratteristiche essenziali dell'intero processo siano rappresentate, non solo globalmente nell'intera sequenza, ma anche localmente in ciascuna delle sue parti. Questo è il concetto conosciuto come la legge dei piccoli numeri, che consiste nella convinzione errata che i piccoli campioni siano altamente rappresentativi (euristica della rappresentatività locale) delle popolazioni da cui sono tratte (Rabin, 2002).

Un altro esempio citato dai due studiosi psicologi (Tversky e Kahneman, 1974), sopra analizzato, riguarda il gioco alla roulette; in particolare dopo aver osservato una lunga serie di rosso sulla ruota della roulette, le persone maggiormente credono erroneamente che il nero sia ora “dovuto”, in quanto il verificarsi del nero porterà ad una sequenza più rappresentativa rispetto al verificarsi di un rosso aggiuntivo. Tali dimostrazioni sono viste come un processo di autocorrezione, in cui una deviazione in una direzione induce una deviazione nella direzione opposta per ripristinare l'equilibrio.

### L'errore della mano calda (Hot-Hand Fallacy)

La fallacia della mano calda, in inglese *hot-hand fallacy*, consiste nell'errata convinzione che una serie di risultati simili tra loro sia il segnale della probabilità che vi saranno ulteriori risultati simili; è importante specificare che anche in tale situazione i risultati sono indipendenti l'uno dall'altro (Burns e Corpus, 2004). Ad esempio, l'errore della mano calda può far credere alle persone che lanciando due dadi contemporaneamente, dopo l'uscita per due volte di seguito del doppio 6, allora è probabile che si ottenga nuovamente il doppio 6 anche lanciando i dadi una terza volta.

Anche la fallacia della mano calda è stata dunque attribuita alla “rappresentatività” (Rabin e Vayanos, 2010) ed è servita per spiegare determinati comportamenti nei mercati finanziari, nelle scommesse sportive e nei casinò. Tale concetto dell'errore della mano calda è considerato come l'inverso dell'errore del giocatore d'azzardo (Rabin e Vayanos, 2010).

Uno studio di Croson e Sundali (2005), analizzando le differenze tra questi due errori, afferma che l'errore del giocatore d'azzardo consiste nel credere nell'autocorrelazione negativa di una sequenza casuale non autocorrelata. Ad

esempio, se è presente tale errore, nel lancio ripetuto di una moneta, dopo aver osservato l'uscita di tre teste consecutive, la probabilità soggettiva di vedere un'altra testa è inferiore al 50%, credendo dunque che una croce sia "dovuta". Contrariamente, l'errore della mano calda è una credenza nell'autocorrelazione positiva di una sequenza casuale non autocorrelata. Utilizzando l'esempio precedente, ma con soggetti sottoposti all'errore della mano calda, nel lancio ripetuto di una moneta, dopo aver osservato l'uscita di tre teste consecutive, considerate in questo caso come delle vittorie, la probabilità soggettiva di vedere un'altra testa, e quindi vincere, è superiore al 50%, credendo dunque di essere "caldi" e che si continuerà a vincere.

### 2.2.7. Bias del Bias

Lo psicologo tedesco Gigerenzer ha eseguito numerosi studi sui bias ed è stato uno dei primi studiosi a definire il concetto di "bias del bias". Infatti, nel 2015, assieme al professor Brighton, realizzarono il primo studio su tale fenomeno del bias del bias. Essi affermarono che "soffrire del bias del bias significa sviluppare, impiegare o preferire modelli che probabilmente raggiungeranno un basso bias, mentre contemporaneamente si presta poca o nessuna attenzione ai modelli con bassa varianza". Secondo tale pubblicazione, un teorico che soffre di tale pregiudizio vede i problemi attraverso la lente del bias, considerando solo in maniera marginale la varianza. Dunque, sottostimando la componente di varianza dell'errore, il bias del bias maschera i benefici della semplicità, oscura la ricerca di modelli predittivi e rafforza una visione troppo semplicistica del problema dell'inferenza statistica. In altre parole, spesso i modelli utilizzati nell'analizzare un problema, affrontano tale problema in modo non adeguato, senza una visione completa sulla questione della varianza (Brighton e Gigerenzer 2015).

Successivamente, nel 2016, Gigerenzer definisce il concetto del bias del bias come la tendenza a diagnosticare i bias presenti negli altri soggetti, senza esaminare seriamente se esiste davvero un determinato problema. Come definito nei capitoli precedenti, il bias è una deviazione sistematica da ciò che si crede essere una scelta razionale. Di norma ci si aspetta che le persone aggiungano e pesino tutte le informazioni a loro disposizione prima di prendere una decisione (scelte razionali).

Ma molte persone, compresi gli esperti, non assumono tale atteggiamento, avendo dunque un comportamento irrazionale e prendendo, di conseguenza, scelte non razionali. Il bias del bias impedisce ai soggetti di analizzare attentamente quale sia il comportamento razionale in una data situazione (Gigerenzer, 2016). Spesso si tende a considerare alcuni bias come errori di ragionamento, sulla base di un'idea ristretta di razionalità, ma invece, tali comportamenti, se analizzati più attentamente, possono essere giustificati come azioni intelligenti (Gigerenzer e altri, 2012).

Più recentemente, nel 2018, si definisce il bias del bias come la tendenza a vedere la presenza di bias sistematici nel comportamento anche quando vi è solo un errore non sistematico o nessun errore verificabile (Gigerenzer, 2018). Infatti, la visione della natura umana è sempre più viziata dal bias del pregiudizio; spesso i soggetti tendono ad individuare dei pregiudizi anche quando questi non sono presenti; si è sempre più prevenuti nel trovare un pregiudizio. Ciò si può verificare quando non si riesce a notare la differenza tra le statistiche di piccoli campioni e quelle di grandi campioni, oppure quando si scambia l'errore casuale delle persone per errore sistematico, o anche quando si confondono le inferenze intelligenti con errori logici. Infine, spesso le persone tendono ad avere intuizioni ottimizzate sul caso, la frequenza e l'inquadratura. Liberarsi del bias di pregiudizio è una condizione preliminare affinché la psicologia svolga un ruolo positivo in economia (Gigerenzer, 2018).

### Fonti comuni del Bias del Bias

Secondo Gigerenzer (2018), la maggior parte degli studi sui bias cognitivi sono difettosi in quanto: si basano su campioni di piccole dimensioni, interpretano erroneamente gli errori individuali per bias sistematici o sottovalutano il modo in cui le persone assorbono le informazioni, variabile in base a come queste vengono inquadrare. Difatti casualità, frequenza e framing spesso sono le fonti principale che portano i soggetti ad avere un bias del bias.

Certamente le persone commettono errori, ma è importante che i ricercatori stessi siano più attenti quando attribuiscono dei bias sistematici alle persone, perché spesso vengono loro stessi influenzati da pregiudizi (Gigerenzer, 2018).

Di seguito si analizzano queste tre fonti comuni del bias del bias.

### La legge dei piccoli numeri scambiata per Bias

Le intuizioni sul caso si discostano sistematicamente dalle leggi del caso. Un esperimento sulla percezione della casualità riguardo la probabilità dell'uscita dei risultati testa (H) e croce (T) a seguito del lancio ripetuto di una moneta spiega tale affermazione (Gigerenzer, 2018). Infatti, due risultati chiave riguardano:

- *Legge dei piccoli numeri.* La legge dei piccoli numeri indica la tendenza che i soggetti generalmente hanno a credere come statisticamente vere (e rappresentative dell'intera popolazione) delle sequenze di piccole serie (Kahneman, 2011). Inoltre, le persone pensano che una determinata stringa sia meno probabile quando il numero di teste e/o di croci è più omogeneo. Per esempio, la stringa HHHHHH è considerata meno probabile di HHHHHT, in quanto le persone tendono ad allontanarsi dalla razionalità perfetta. Ma se la probabilità di uscita di testa e di croce è la medesima, perché si pensa che la sequenza HHHHHH sia meno probabile di HHHHHT? Tale bias mostra la “testardaggine” dei soggetti stessi, in quanto questi sono a conoscenza che tale probabilità è uguale, ma alla fine seguono, erroneamente, l'intuito e non provano nemmeno a superare tale pregiudizio, cadendo poi nell'errore (Kahneman and Tversky, 1972).
- *Irregolarità.* Se il numero di teste e di croci è lo stesso in due stringhe, le persone pensano che quella con un modello più irregolare sia la più probabile. Per esempio, la stringa HHTHTH è considerata più probabile di HTHTHT.

Quindi le intuizioni delle persone sul caso sono state interpretate come sistematicamente errate perché cadono preda della legge dei piccoli numeri e confondono l'irregolarità con il caso, sia nel riconoscimento che nella produzione della casualità. Se i ricercatori ignorano tali aspetti, scambieranno i giudizi corretti sui piccoli numeri per bias sistematici (Gigerenzer, 2018).

## Gli errori non sistematici scambiati per Bias sistematici

La seconda causa del bias del bias consiste nel fatto che spesso l'errore asistematico viene scambiato per bias, che è un errore sistematico. Il bias è un errore sistematico, non è non sistematico.

Ne è un esempio lo studio sulla frequenza delle lettere (Kahneman, 2011; Tversky e Kahneman, 1973) in cui alle persone è stato chiesto se, a loro giudizio, una determinata lettera, ad esempio la K, è più probabile che appaia nella prima o nella terza posizione di una parola. La maggior parte dei soggetti hanno optato per la prima posizione e questo è stato interpretato come un bias sistematico nella stima della frequenza.

Tale studio è stato replicato successivamente con delle modifiche (Sedlmeier e altri, 1998). È stato realizzato sottoponendo tutte le consonanti e misurando la effettivamente la disponibilità, mediante la misura della frequenza delle parole prodotte entro un determinato tempo prefissato e del tempo impiegato per comunicare la prima parola. Nessuna delle due misure di disponibilità (frequenza e tempo) è stato utile per predire i giudizi di frequenza effettivi. Dunque, una rianalisi dello studio sulla frequenza delle lettere non fornisce alcuna prova della presenza di bias sistematici nella frequenza o nella disponibilità.

Questi studi esemplificano due carenze metodologiche diffuse negli studi di bias. In primo luogo, le euristiche (disponibilità, rappresentatività, affetto) non sono mai specificate; dagli anni Settanta, quando furono proposte per la prima volta, sono rimaste etichette di senso comune che mancano di modelli formali. In secondo luogo, l'euristica è usata per "spiegare" un pregiudizio dopo il fatto (Gigerenzer, 2018).

## Il framing

L'ultimo aspetto riguarda il framing che, come è già stato annunciato precedentemente, consiste nella modalità in cui un messaggio viene presentato dall'interlocutore all'ascoltatore. La questione sta nel fatto che spesso le cornici (*frames*) logicamente equivalenti vengono scambiate (erroneamente) per equivalenti dal punto di vista informativo. Di norma, infatti, prestare attenzione a come viene inquadrato un messaggio che l'interlocutore vuole trasmettere non è un

errore logico, ma è una caratteristica essenziale dell'intelligenza umana (Gigerenzer, 2018).

### 2.2.8. Blind Spot

Pronin (2002) indica il blind spot come una zona cieca della nostra consapevolezza e secondo l'autore ogni individuo considera se stesso più obiettivo di chiunque altro con cui si confronta. Questa asimmetria nella percezione dei pregiudizi, che Pronin ha denominato "illusione introspettiva" porta a far ritenere, erroneamente, che essendo a conoscenza dei bias, gli individui possano evitarli o gestirli. Da tre sondaggi risulta che le persone si considerano meno soggette ai bias rispetto all' "americano medio", ai compagni di classe in un seminario e ai compagni di viaggio in aeroporto. Ogni intervistato, infatti, ha sostenuto di essere più accorto del gruppo di cui è parte nel prendere le proprie decisioni. Nel successivo sondaggio, gli stessi individui sono stati sottoposti ad un altro questionario sulle proprie abilità di pianificazione, public speaking e procrastinazione. In questo caso si è ottenuto il risultato opposto, ovvero, i soggetti hanno percepito più limitati dei propri compagni su queste tre skills. La spiegazione dei risultati può essere rinvenuta proprio nell'incapacità di stimare la propria afflizione ai bias ("blind spot"), capacità che invece risulta essere maggiore nella stima di temi noti. I risultati degli studi hanno permesso di affermare che ogni individuo è più capace di accorgersi ed evidenziare i bias altrui, mentre per i propri bias risulta essere miope sia nella rilevazione sia nel riconoscimento di possederne (Pronin, 2002).

### 2.2.9. Effetto alone

L'interesse degli studiosi verso questa distorsione cognitiva è iniziato già un secolo fa quando lo psicologo Thorndike (1920) ha utilizzato il concetto di "alone", ossia l'aureola o contorno che compare intorno a una sorgente di luce per spiegare la distorsione cognitiva che fa sì che l'impressione positiva di un singolo tratto di un individuo, oggetto o prodotto incida favorevolmente sulla valutazione di altri tratti non collegati al primo. In sostanza, la valutazione di un singolo item incide sulla valutazione di altri elementi, andando a influenzare il giudizio finale. In altre parole, l'impressione positiva che si ha di qualcuno, relativamente a una certa area (per

esempio l'aspetto fisico e quindi la bellezza), tenda a essere estesa o a condizionare l'opinione che si ha dello stesso individuo relativamente ad altre aree non collegate (come, per esempio, la personalità o la competenza lavorativa). A simili conclusioni arriva anche Arsh (1946) nei suoi numerosi esperimenti. In particolare l'autore, nei suoi studi, ha chiesto ai soggetti di formare impressioni e scrivere brevi caratterizzazioni di una persona a cui era attribuito un breve elenco di aggettivi e ha riscontrato come l'ordine di elencazione degli aggettivi influenzava l'impressione formata sull'insieme dato e che i tratti incoerenti producevano impressioni a seconda della loro posizione. E' giunto quindi alla conclusione che, se nell'elenco sono presentati prima dei tratti positivi, gli aggettivi negativi a seguire vengono giustificati. Viceversa, se i soggetti sono esposti prima ai tratti negativi, quelli positivi che seguono sono "macchiati" dalla negatività degli attributi precedenti ed evocano nei soggetti idee di personalità sinistre. Nei casi in cui vengono evidenziati gli aggettivi negativi, alcuni studenti sembrano convinti che si stia parlando di due individui separati. Questo accade perché l'effetto alone accresce il peso delle prime impressioni, a volte, a tal punto da portare ad ignorare un'informazione successiva. Più recentemente anche Kahneman (2012) nel descrivere il pensiero istintivo, spiega come "la prima impressione", genera una rappresentazione del mondo più semplice e coerente di quanto non sia nella vita reale. Supponiamo di incontrare un individuo (Max) da cui siamo attratti e di cui apprezziamo le doti di conversatore. Se qualcuno ci chiedesse informazioni su questo "sconosciuto" riguardo il suo contributo ad una iniziativa di beneficenza, la nostra risposta potrebbe risentire dell'effetto alone. Cosa sappiamo della generosità di Max? La risposta corretta sarebbe "nulla, non mai avuto esperienza della benevolenza verso il prossimo del mio conoscente". Ma, spesso, non è così che ragioniamo. Max ci sta simpatico, ci comunica sensazioni positive. Ci piacciono anche la benevolenza e le persone generose. Per associazione di idee siamo predisposti a credere che Max sia una persona generosa, anzi, facendo un passo ulteriore, il nostro nuovo amico ci sta ancora più simpatico, perché abbiamo aggiunto tra le sue caratteristiche anche la generosità. È oggettivo che manchino delle vere prove di generosità nella storia di Max, ma la lacuna è colmata da una risposta emozionale nei suoi confronti.

### 2.2.10. Bias di conferma

A ciascuno piace essere d'accordo con le persone che la pensano allo stesso modo e ciascuno tende ad evitare individui o gruppi che fanno sentire a disagio: questo è ciò che lo psicologo B.F. Skinner (1953) ha definito "dissonanza cognitiva". Si tratta di una modalità di comportamento preferenziale che porta al bias di conferma, ovvero l'atto di riferirsi alle sole prospettive che alimentano i nostri punti di vista preesistenti. Questo tipo di bias comporta la distorsione dell'informazione su più livelli: la raccolta, l'interpretazione ed il recupero delle informazioni dalla memoria. Se si ha una convinzione o si formula un'ipotesi, si tende a ricercare e raccogliere tutti i dati che la supportino, rifiutando o sminuendo le informazioni contrarie. Nel caso in cui le informazioni raccolte non siano congruenti con le proprie idee di partenza, esse possono essere scartate oppure interpretate in modo da sostenere e, addirittura, rafforzare i propri preconcetti. Diverse ricerche hanno dimostrato come le persone, soprattutto nell'affrontare questioni sociali complesse, tendono a mantenere o alimentare la personale prospettiva, anche se ricevono prove contrarie alle proprie convinzioni. Anche la memoria contribuisce al funzionamento del bias di conferma: quando si deve dimostrare un'idea o un'ipotesi, è più facile recuperare in modo selettivo dalla memoria solo i dati che sono congruenti con lo schema di partenza. Le operazioni della memoria associativa contribuiscono a un generale «bias di conferma». Quando si chiede: «Sam è cordiale?», vengono in mente esempi del comportamento di Sam che sono diversi da quelli che verrebbero in mente se si fosse chiesto: «Sam è sgarbato?». Il sistema cognitivo verifica un'ipotesi anche con una specifica ricerca di prove a conferma, chiamata «strategia di test positivo». Contrariamente alle regole dei filosofi della scienza, i quali consigliano di verificare un'ipotesi provando a confutarla, le persone (e molto spesso anche gli scienziati) cercano dati che siano compatibili con le loro credenze del momento. L'inclinazione alla conferma induce la gente ad accettare acriticamente ipotesi e ad esagerare le probabilità che si verifichino eventi estremi e improbabili. Quando qualcuno ci chiede se è probabile che uno tsunami colpisca la California nei prossimi trent'anni, le immagini che ci vengono in mente tendono a essere immagini di tsunami. Ciò porta ad essere inclini a sopravvalutare la probabilità di un disastro (Kahneman, 2012).

### 2.2.11. Bias di affinità

Il termine "bias di affinità" è usato in neuropsicologia per descrivere la tendenza inconscia a gravitare verso persone che pensiamo condividano i nostri interessi, convinzioni e background. Come esseri umani, spesso ci consideriamo buoni giudici del carattere altrui. Tuttavia, quelle che possono sembrare valutazioni obiettive delle persone, rappresentano invece l'affinità verso ciò che sentiamo simile a noi. La capacità di elaborazione inconscia del cervello umano è stimata in circa undici milioni di informazioni al secondo. Confrontandola con la stima per l'elaborazione consapevole, che è di circa 40 informazioni al secondo (Wilson, 2004), risulta evidente che la zona inconscia riveste un ruolo fondamentale nella valutazione di chi abbiamo di fronte. Siamo portati a favorire le persone con cui sentiamo di avere una connessione o una somiglianza. Ad esempio, aver frequentato la stessa scuola, essere cresciuti nella stessa città o assomigliare a qualcuno che conosciamo e ci piace sono alcuni degli elementi che scatenano questo bias.

### 2.2.12. Bias del presente (hyperbolic discounting)

Nel bias del presente, detto anche hyperbolic discounting, le decisioni vengono prese per ottenere una gratificazione immediata, ignorando le possibilità di guadagno differite nel tempo (Read e Van Leeuwen, 1998). In uno degli studi di Read e Van Leeuwen infatti, il 74% dei partecipanti sceglieva la frutta quando doveva decidere cosa mangiare la settimana successiva. Ma dovendo decidere cosa mangiare subito il 70% sceglieva il cioccolato. Lo stesso vale per il denaro: siamo molto ben disposti ad approfittare di sconti nel momento presente, rimandando al futuro la preoccupazione per le spese più impegnative. Il bias del presente entrerebbe in gioco più facilmente anche sulla base del tono dell'umore: una ricerca condotta da Ainslie e Haslam (1992) ha studiato in che modo l'impazienza causata dalla tristezza può produrre notevoli perdite finanziarie. Gli autori hanno scoperto che l'emozione di tristezza, indotta dalla visione di un video, induceva i soggetti sperimentali a scelte finanziarie impazienti e miopi: i loro guadagni aumentavano nell'immediato ma diminuivano sul lungo periodo producendo una sostanziale perdita finanziaria. Chi invece era stato assegnato alla visione di un video neutro

non andava incontro alle stesse reazioni e i loro guadagni risultavano complessivamente maggiori.

### 2.2.13 Effetto Pigmalione e l'Effetto Golem

#### Effetto Pigmalione

L'effetto Pigmalione (o effetto Rosenthal) è un meccanismo di suggestione psicologica per il quale i risultati di una persona vengono influenzati dalle aspettative di chi gli sta intorno. Il nome deriva da un antico mito greco, quello dello scultore Pigmalione: egli desiderava a tal punto che la statua di donna che aveva realizzato fosse umana che essa, ad un certo punto, prese vita. Rosenthal e Jacobson condussero il loro esperimento nel 1968, in una scuola elementare americana. Per prima cosa, sottoposero tutti i bambini a un test del QI. In seguito, comunicarono agli insegnanti la lista degli alunni che erano risultati "più intelligenti" e ordinò loro di tenerla segreta, sia con gli alunni stessi che con i loro genitori. Chiese loro inoltre di trattare i bambini più intelligenti esattamente come tutti gli altri. In realtà i nomi sulla lista erano stati estratti alla cieca fra quelli di tutti gli allievi. Non si trattava dunque dei bimbi più intelligenti, ma di un gruppo di bimbi presi a caso fra tutti quelli della scuola. Eppure, quando un anno dopo Rosenthal tornò a misurare il QI di tutti gli alunni, vide che quelli sulla lista erano migliorati, in media, molto più di quelli fuori dalla lista. Concluse quindi che l'aspettativa degli insegnanti durante l'anno aveva condizionato in maniera positiva il rendimento dei bambini sulla lista. Notevole poi era il fatto che questo condizionamento era stato impresso in maniera del tutto inconscia. Infatti, gli insegnanti erano stati istruiti in modo tale da trattare i ragazzi esattamente come tutti gli altri, e così erano convinti di avere fatto. Eppure, in qualche maniera, avevano trasmesso ai supposti "più intelligenti" dei segnali diversi da quelli trasmessi al resto della classe.

#### Effetto Golem

Esattamente opposto all'effetto pigmalione, troviamo l'effetto Golem. Nella mitologia ebraica, il Golem era una creatura costruita con argilla e fango, progettata per servire il suo padrone. Babad e colleghi (1982) descrivono l'effetto Golem come il processo in cui i superiori (come insegnanti o dirigenti) che si aspettano basse

prestazioni da un subordinato, causano proprio il comportamento predetto. Potrebbe anche essere descritto come “una profezia che si autoavvera”:

a) Un educatore ha una bassa aspettativa su uno studente, che si riflette poi nel comportamento dell'insegnante.

b) Il rendimento/comportamento dello studente si adegua in risposta alle aspettative inferiori dell'educatore.

c) L'educatore vede queste prestazioni inferiori (o un aumento del comportamento problematico) e conclude che aveva ragione ad avere aspettative inferiori.

Babad e colleghi (1982) spiegano come infine per effetto di aspettative iniziali (che potrebbero essere infondate), si ottiene un risultato negativo (condizionato proprio dal pregiudizio iniziale).

### 2.3. Strumenti di rilevazione e campi di applicazione

Come evidenziato precedentemente, sono svariati gli autori che hanno contribuito e che continuano a contribuire alla crescita dell'interesse sui bias cognitivi (Haselton e Buss, 2000) e parallelamente sono sempre di più sia gli strumenti di rilevazione dei bias cognitivi che vengono proposti sia i campi di applicazione in cui il fenomeno viene analizzato e studiato.

Con riferimento agli strumenti di rilevazione vale sicuramente la pena citare lo strumento di rilevazione IAT = *implicit association test* introdotto da Greenwald e colleghi (1998) utilizzato come misura dei bias cognitivi in molteplici contesti. In alcune situazioni (come nell'ambito clinico) sono stati utilizzati dei questionari ad hoc ed è il caso del CBQp, Cognitive Biases Questionnaire for psychosis (Peters e colleghi, 2014). Come già accennato, i campi di applicazione dei bias cognitivi sono davvero numerosi e disparati. Tra questi troviamo, come già evidenziato, l'ambito clinico (Peter e colleghi 2014), l'ambito economico-finanziario (Shiller, 2000) l'ambito della comunicazione (Gilovich, Griffin e Kahneman, 2001) e del Marketing (Leuthesser e colleghi, 1995), l'ambito dei social media e della politica (Tucker e colleghi 2018, Gili, 2001), l'ambito organizzativo manageriale, in particolar modo per quanto riguarda la gestione delle risorse umane con il suo

impatto sui processi di selezione, valutazione ed avanzamento di carriera (Russell e colleghi, 2019).

In questo studio, ed in particolare nei prossimi capitoli, verrà preso in considerazione e analizzato approfonditamente uno dei campi di applicazione dello studio dei bias cognitivi più recenti e innovativi: quello del decision making che riguarda le scelte di sostenibilità ambientale per contrastare il cambiamento climatico e il riscaldamento globale.

# CAPITOLO 3

## Decision Making Aziendale e Sostenibilità Ambientale

*“I bias cognitivi sono un elemento sempre presente nel processo decisionale strategico. Una migliore comprensione di come questi influenzino i processi decisionali strategici aiuta i manager a diventare più efficaci nel raggiungimento dei propri obiettivi” (Das e Teng, 1999).*

### 3.1. Decision Making Aziendale: introduzione

Il processo decisionale può essere identificato attraverso una serie di passaggi che aiutano il decisore a scegliere, tra le varie soluzioni alternative, quella che risulta essere la migliore. Bazerman (1994) propone un modello decisionale lineare e razionale che include i seguenti passaggi:

1. Definire il problema;
2. Identificare i criteri o gli obiettivi della decisione;
3. Ponderare o dare la priorità ai criteri o agli obiettivi della decisione;
4. Generare azioni alternative per risolvere il problema;
5. Valutare le alternative rispetto a ciascun criterio o obiettivo;
6. Calcolare la decisione ottimale.

Tale modello razionale si basa su dei presupposti fondamentali che sono raramente realizzabili nella pratica. Si presume, infatti, che il decisore abbia una conoscenza completa della situazione, che conosca tutte le soluzioni alternative (con le relative conseguenze e probabilità) e che sia completamente oggettivo durante l'intero processo (Beach, 1990).

Ma nella realtà, il processo decisionale difficilmente è razionale, così come raramente i decisori sono interamente oggettivi e razionali nel processo. Diversi studi hanno infatti riscontrato poca aderenza al modello lineare e razionale del processo decisionale (Wagner, 1991). Questi studi, al contrario, descrivono la tendenza dei manager a:

- agire prima che tutte le informazioni siano state raccolte;
- concentrarsi solamente su uno o due interessi dell'azienda nel valutare le alternative;
- avere un'elevata tolleranza per l'ambiguità, la disinformazione e la mancanza di informazioni;
- utilizzare processi decisionali complessi e iterativi o processi rapidi e automatici;
- fare molto affidamento sull'intuizione.

Difatti, gli studi degli ultimi decenni descrivono il processo decisionale come un processo fortemente condizionato dai limiti umani, soprattutto per quanto riguarda l'elaborazione delle informazioni, l'ambiguità e la soggettività delle preferenze individuali, i conflitti intrinseci tra i responsabili delle decisioni, l'imprevedibilità delle preferenze future e l'estrema complessità delle interrelazioni sistemiche (March, 1999).

### 3.1.1. Modalità del processo decisionale strategico

Il processo decisionale strategico è il processo attraverso il quale i soggetti al vertice dell'azienda prendono le decisioni fondamentali.

Mintzberg e altri autori (1976) definiscono una decisione come un impiego specifico di azioni (in particolare un impiego di risorse). Il processo decisionale è l'insieme delle azioni e dei fattori messi in atto dal manager per identificare lo stimolo per l'azione e per mettere in atto successivamente uno specifico impiego di risorse necessarie per intraprendere quella determinata azione. Infine, con il termine "strategico" si intende che tali azioni intraprese e tali risorse impiegate siano importanti e rilevanti per l'impresa stessa.

Le modalità del processo decisionale strategico che, ispirandosi alla metodologia analizzata da Lyles e Thomas (1988), Das e Teng (1999) prendono in considerazione nella realizzazione di tale modello sono:

- Modalità razionale;
- Modalità di evitamento;
- Modalità logico incrementale;
- Modalità politica;
- Modalità *Garbage Can* (letteralmente “bidone della spazzatura”).

### Modalità razionale

La modalità razionale si basa sul presupposto che il comportamento umano sia razionale o limitatamente razionale (Eisenhardt e Zbaracki, 1992). Secondo tale modalità, i decisori entrano nelle situazioni decisionali con obiettivi ben noti e in tale processo i responsabili analizzano diligentemente sia l'ambiente esterno che le operazioni interne all'azienda.

Pertanto, durante il processo decisionale, i dirigenti, attraverso analisi formali che permettono di affrontare le incertezze di tale processo, raccolgono informazioni, sviluppano alternative e selezionano oggettivamente e razionalmente l'alternativa ottimale. Ma, per quanto i decisori si possano impegnare in processi rigorosi per cercare di migliorare la razionalità delle proprie decisioni, i loro limiti cognitivi precludono la possibilità di un processo che sia realmente razionale (Nutt, 1984).

### Modalità di evitamento

I processi decisionali strategici spesso portano ad una resistenza al cambiamento strategico (Mintzberg e altri, 1986).

La modalità di evitamento definisce il processo decisionale strategico come un processo sistematico volto a mantenere lo status-quo e quindi ad evitare tutti quei cambiamenti strategici che non sono necessari (Cyert e March, 1963). Spesso, infatti, le organizzazioni tendono ad evitare l'incertezza derivante dall'identificazione di nuovi problemi proprio perché l'obiettivo principe a cui tener fede è lasciare immutata la situazione di partenza.

Ma i decisori che propendono per il mantenimento dello status-quo, cercando quindi di evitare il cambiamento strategico, presentano notevoli pregiudizi nel loro processo decisionale. Secondo questa modalità, i manager tendono appunto ad evitare l'identificazione di nuovi problemi, ma i problemi che non vengono riconosciuti non scompaiono. Contrariamente, i problemi esistenti possono accumularsi col passare del tempo, fino al verificarsi di una crisi. Tutto ciò porta ad imbattersi in un numero consistente di bias (Das e Teng, 1999).

### Modalità logico incrementale

Secondo la modalità logico incrementale, il processo decisionale strategico è un processo incrementale graduale. Il manager, infatti, anziché formulare strategie globali, deve sondare il futuro, sperimentare e apprendere da una serie di impegni parziali (incrementali) (Quinn, 1980).

Questo deve avvenire in quanto l'ambiente è mutevole e le capacità cognitive dei manager sono particolarmente limitate. È dunque preferibile, per arginare tali instabilità, adottare numerosi piccoli incrementi che, raccogliendo maggiori informazioni e feedback, permettono, successivamente, di raggiungere gli obiettivi strategici più ampi e globali (Hrebiniak e Joyce, 1985).

### Modalità politica

La modalità politica del processo decisionale presuppone che, in un'organizzazione, si formino gruppi di soggetti che hanno interessi in competizione tra loro. Di conseguenza, tali gruppi sono portati a battersi per proteggere e massimizzare i propri interessi, al fine di prendere poi una decisione favorevole a loro stessi. Il risultato è quindi deciso da coloro che possono formare la coalizione più potente (Simon e Hayes, 1976).

Si può quindi affermare che il processo decisionale strategico diventa un processo di lotta per il potere e le persone più potenti vincono la partita (Das e Teng, 1999).

### Modalità Garbage Can

Secondo la modalità *Garbage Can* (letteralmente “bidone della spazzatura”) le organizzazioni sono “anarchie organizzate”. Di conseguenza, le decisioni che si

prendono all'interno di tale organizzazione dipendono in gran parte dal caso e dal tempismo, in quando non esistono delle motivazioni specifiche per fare una determinata scelta strategica. In questo tipo di processo, i decisori non conoscono i propri obiettivi ex ante, ma essenzialmente si guardano intorno per prendere decisioni (Cohen e altri, 1972).

Tuttavia, sebbene i manager abbiano scarso controllo su tale processo, questo si caratterizza per la forte presenza e prevalenza di alcuni bias (Das e Teng, 1999).

### 3.1.2. Prospettiva integrata: Bias cognitivi e Decision Making Aziendale

La prospettiva integrata di Das e Teng (1999) ha l'obiettivo di mettere in evidenza le relazioni più salienti tra le principali modalità del processo decisionale strategico e determinati bias cognitivi. Diversi approcci decisionali sono appropriati per diverse situazioni a seconda della natura del problema e dell'importanza del risultato. La scelta del miglior approccio decisionale richiede la loro conoscenza nei punti di forza e di debolezza e la corrispondenza dell'approccio alla situazione. I punti deboli critici da comprendere sono i pregiudizi inerenti a ciascun approccio. I bias cognitivi che sono stati qualificati da Das e Teng (1999) come chiave in un processo di decisione strategica, in quanto associati alle quattro fasi sequenziali principali di tale processo, sono quattro:

- Ipotesi a priori e focus su obiettivi limitati;
- Esposizione ad alternative limitate;
- Insensibilità alle probabilità di risultato;
- Illusione di gestibilità.

#### Ipotesi a priori e focus su obiettivi limitati

Numerosi studi mostrano che i responsabili delle decisioni spesso portano le loro convinzioni, ideologie e ipotesi precedentemente formate nelle situazioni decisionali attuali. Può infatti capitare che determinate percezioni e opinioni precedentemente formate dal soggetto, facciano trascurare delle informazioni

rilevanti per la decisione che si sta prendendo, nel caso in cui queste siano contrarie alle ipotesi fatte a priori dall'individuo (Schwenk, 1984).

Allo stesso tempo, si è scoperto che i decisori strategici si concentrano su obiettivi limitati, piuttosto che su obiettivi generali (March e Shapira, 1987). La loro attenzione, infatti, si concentra su quegli obiettivi chiave che fanno appello ai loro interessi e tendono, di conseguenza, ad ignorare tutte le informazioni relative ad altri obiettivi che sarebbero meritevoli di attenzione.

Limitarsi a considerare le ipotesi fatte a priori nel processo decisionale e dare un'eccessiva attenzione a limitati obiettivi sono dei bias presenti principalmente nella fase iniziale del processo decisionale, ovvero nella fase in cui si diagnostica la situazione generale in cui si sta prendendo una decisione. Se non presi in considerazione in questo stadio iniziale, tali bias portano i manager ad una percezione distorta dell'ambiente e del problema in questione, che compromette di conseguenza le fasi successive del processo (Das e Teng, 1999).

### Esposizione ad alternative limitate

I manager, nel prendere delle decisioni, spesso si espongono solamente ad un numero limitato di alternative valide per il raggiungimento di un dato obiettivo (March e Shapira, 1987). Ciò avviene in quanto le informazioni sono solitamente incomplete e quindi i decisori preferiscono concentrarsi su un numero relativamente piccolo di opzioni (Simon, 1955).

I decisori, infatti, piuttosto che tentare di specificare tutti i valori e tutti gli obiettivi rilevanti e di generare, di conseguenza, una serie di linee di azione alternative, preferiscono esporsi a opzioni limitate (Schwenk, 1984).

Evidentemente, tale bias cognitivo è caratterizzante la fase di generazione di alternative (Das e Teng, 1999).

### Insensibilità alle probabilità di risultato

I decisori strategici tendono ad essere influenzati maggiormente dal valore dei possibili risultati piuttosto che dall'entità della probabilità della manifestazione dei risultati stessi (Shapira, 1995).

È infatti più probabile che i manager utilizzino alcuni valori chiave per descrivere una determinata situazione, piuttosto che calcolare o utilizzare delle statistiche standard basate sulla probabilità (March e Shapira, 1987).

Inoltre, i decisori tendono a non utilizzare le stime di probabilità in quanto vedono i propri problemi come unici e quindi le stime di probabilità e le statistiche di eventi comparabili nel passato sono per loro irrilevanti (Kahneman e Lovallo, 1993).

Tale bias generalmente è presente nella fase in cui si valutano le alternative (Das e Teng, 1999).

### Illusione di gestibilità

Lo sviluppo di un'illusione di gestibilità è un'altra tipologia di bias cognitivo caratteristico della fase finale del processo decisionale, ovvero quella in cui si prendono concretamente le decisioni (Das e Teng, 1999).

Essenzialmente, i responsabili delle decisioni, che sono interessati alle probabilità di risultato, possono essere comunque propensi a costruire delle stime sulla probabilità di successo, che però risultano essere eccessivamente ottimistiche. Questo avviene perché spesso i manager non accettano il fatto che una parte di rischio sia presente in una qualsiasi situazione decisionale. Al contrario, essi tendono a sovrastimare la parte del rischio che reputano di poter controllare e limitare con l'utilizzo delle proprie capacità professionali, generando in loro stessi, quindi, un'illusione di controllo (Shapira, 1995).

In secondo luogo, i manager hanno l'illusione di poter gestire completamente e autonomamente le conseguenze delle decisioni (Vlek e Stallen, 1980). Presumono erroneamente che qualunque problema dovesse sorgere, essi sarebbero in grado di risolverlo, anche senza sforzi extra. Shapira (1995) ha anche affermato che i manager tendono a credere nel "controllo post-decisionale", che consentirebbe loro di "influenzare qualsiasi cosa dopo il momento della scelta".

In generale, l'analisi di Das e Teng (1999) ha rivelato che i quattro tipi di bias cognitivi identificati hanno una rilevanza sufficiente, sia a livello individuale sia se presi in combinazione, per tutti i processi decisionali. Quindi, da tale prospettiva integrata si può evincere che i diversi modi di prendere delle decisioni strategiche sono caratterizzati da diverse combinazioni di bias cognitivi. Inoltre, in alcune

modalità decisionali possono essere presenti contemporaneamente più tipi di bias cognitivi.

In conclusione, proponendo un quadro integrativo, gli studiosi Das e Teng (1999) hanno voluto produrre due contributi teorici. In primo luogo, hanno tentato di dimostrare che la prevalenza di pregiudizi cognitivi dipende dalla natura del processo decisionale. La ricerca esistente esplora solo vari tipi di pregiudizi cognitivi, senza specificare le condizioni in cui ciascun tipo può essere evocato nella pratica. Non tutti i quattro tipi di bias cognitivi sono presenti in ogni processo decisionale, ma alcune modalità del processo decisionale sembrano suscitare particolari combinazioni di pregiudizi cognitivi. Tuttavia, vi sono anche altri fattori che possono determinare la presenza di tipi specifici di bias cognitivi, in particolare le variabili individuali, organizzative, ambientali e culturali. Il secondo contributo che forniscono Das e Teng (1999) consiste nel fornire una prospettiva aggiuntiva per la comprensione dei vari tipi di processi decisionali strategici, esaminando per la prima volta come questi siano influenzati in modo significativo da diversi tipi di pregiudizi cognitivi. Prendendo in considerazione i bias cognitivi, infatti, i vari processi decisionali strategici possono essere meglio differenziati e compresi.

Tale quadro integrativo ha anche implicazioni per la pratica manageriale, in quanto le euristiche e i pregiudizi sono spesso preziosi e indispensabili per un processo decisionale efficace. Ciò può essere particolarmente rilevante per le decisioni strategiche, che sono altamente incerte e che devono essere prese in modo tempestivo.

Al fine di evitare errori sistematici derivanti dai pregiudizi, i manager devono essere consapevoli della presenza di tali pregiudizi nel processo decisionale e dovrebbero esaminare, di conseguenza, i propri pregiudizi cognitivi. Ad esempio, i manager potrebbero verificare se hanno la tendenza a rifiutare le alternative senza valutarle attentamente. Oppure potrebbero testare se essi stessi prendono delle decisioni basandosi su stime rigorose di probabilità. Tali procedure di introspezione consentirebbero ai manager di rivelare autonomamente qualsiasi pregiudizio cognitivo inerente al loro processo decisionale ed essere così in grado di apportare gli opportuni aggiustamenti.

### 3.1.3. Applicazioni pratiche dei Bias sul Decision Making

#### Aziendale

Le ricerche sui bias imprenditoriali sono emerse negli ultimi due decenni ed hanno avuto grande successo, diventando, successivamente, un'area di studio molto rilevante (Gregoire e altri, 2011). È stata utilizzata, infatti, per cercare di spiegare svariati aspetti legati al mondo aziendalistico, in particolare il processo decisionale per diventare un imprenditore (Schade e Koellinger, 2007), ma anche il comportamento tipico dell'imprenditore (Parker, 2006), il successo negli affari (Gudmundsson e Lechner, 2013) e anche la distinzione esistente tra imprenditori e non imprenditori (Rogoff e altri, 2004).

Si può affermare che i bias si verificano molto frequentemente nel contesto imprenditoriale in quanto gli imprenditori stessi sono spesso tenuti a prendere delle decisioni in situazioni complesse e senza avere a disposizione una conoscenza completa di tutti gli elementi e i fatti rilevanti (Keh e altri, 2002).

Inoltre, questi pregiudizi possono portare ad errori sistematici e a risultati non ottimali, come ad esempio basse possibilità di sopravvivenza per nuove iniziative oppure bassi rendimenti finanziari. Per esempio, degli studi hanno dimostrato che più della metà di tutte le nuove iniziative falliscono entro i primi quattro o cinque anni (Hayward e altri, 2006). Inoltre, è stato anche dimostrato che un imprenditore medio guadagna il 35% in meno dopo dieci anni di attività rispetto al salario previsto per un lavoro retribuito della stessa durata (Hamilton, 2000).

Tuttavia, tali bias cognitivi possono in alcuni casi facilitare le decisioni imprenditoriali (Schade e Koellinger, 2007). Ad esempio, le nuove iniziative vengono generalmente create in condizioni altamente incerte ed ambigue, in un ambiente in cui tutti i dati rilevanti non sono ancora disponibili o devono ancora essere determinati (Corbett e Hmieleski, 2007). In tali contesti, i pregiudizi cognitivi possono essere un elemento efficace per prendere le decisioni più appropriate, in quanto non è possibile un processo decisionale più completo e cauto. L'opportunità che un imprenditore sta cercando di sfruttare in un dato momento sarà molto probabilmente svanita successivamente, quando saranno disponibili dati più completi (Busenitz e Barney, 1997).

### 3.1.3.1. Applicazioni Overconfidence e Overoptimism

Un numero considerevole di studi ha esaminato le conseguenze del bias dell'overconfidence all'interno di un contesto imprenditoriale; in misura inferiore, invece, sono state studiate le determinanti dell'eccessivo ottimismo (Gudmundsson e Lechner, 2013).

#### Applicazioni Overconfidence

Nelle ricerche sulla presenza di bias a livello imprenditoriale, il bias dell'overconfidence è quello che ha ottenuto maggiori riscontri ed è per tale motivo che può essere considerato come uno dei due principali bias in questo campo di ricerca. Il secondo bias rilevante è l'eccesso di ottimismo (Gudmundsson e Lechner, 2013). Infatti, coloro che sono eccessivamente fiduciosi hanno probabilmente un alto livello di autovalutazione e sovrastimano le proprie capacità, rischiando di provocare degli errori decisionali: maggiore è il rischio e più gravi sono le conseguenze del bias di eccesso di fiducia (Judge e altri, 1997).

Gli imprenditori, generalmente, hanno la predisposizione ad essere overconfident e, in base al grado e al tipo di fiducia nutrita, possono derivare effetti diversi (Cooper e altri, 1988). In particolare, gli studiosi Griffin e Varey (1996) propongono due forme di eccesso di fiducia, ovvero quella personale, chiamata anche "disposizionale", presente come caratteristica in ogni individuo, e la fiducia predittiva, conosciuta anche come "situazionale", che varia a seconda del contesto in cui il soggetto si trova.

Inoltre, Larrick, Burson e Soll (2007) evidenziano una relazione positiva tra le percezioni superiori alla media e l'eccesso di fiducia. Difatti, l'eccessiva fiducia, considerata come sovrastima delle proprie capacità, influisce sui risultati attesi nell'esecuzione del compito. L'eccesso di fiducia è infatti maggiore quando si tratta di eseguire compiti più complessi e difficili, ma anche nel caso di previsioni che hanno una bassa probabilità e per quelle imprese che sono prive di feedback rapidi e chiari (Thomas, 2018). Pertanto, non sorprende che gli imprenditori tendano ad essere overconfident, poiché essi stessi spesso trattano le loro ipotesi come fatti concreti (non come una condizione possibile e non certa) e attribuiscono delle

probabilità più elevate all'ottenimento di particolari risultati rispetto a quanto garantito da ciò che è a loro conoscenza (Busenitz e Barney, 1997).

Infine, gli imprenditori troppo fiduciosi tendono ad ignorare in gran parte la concorrenza e i punti di forza dei concorrenti diretti (Moore e Cain, 2007), introducendo così prodotti che sono più rischiosi, ovvero che hanno percentuali di successo inferiori (Simon e altri, 2000), oppure impegnandosi in maniera ridotta in attività di acquisizione di legittimità e facendo meno affidamento su reti esterne per le risorse relazionali (Hayward e altri, 2006). Tutti questi elementi sono considerati critici per la sopravvivenza aziendale e spesso sono la causa principale dell'insorgenza di serie difficoltà per l'azienda stessa. Si può dunque affermare con certezza che l'eccessiva fiducia e la sopravvivenza dell'impresa sono associate negativamente (Camerer e Lovallo, 1999).

### Applicazioni Overoptimism

Gli imprenditori che sono influenzati dal bias dell'ottimismo eccessivo solitamente sono anche caratterizzati da un'elevata autostima, che permette loro di sentirsi meno vulnerabili e provare dunque minor disagio emotivo (Weinstein, 1982); tutti questi aspetti portano ad un minor numero di precauzioni assunte per ridurre il rischio (Weinstein, 1984). In altre parole, il pregiudizio dell'ottimismo eccessivo può stimolare l'eccessiva fiducia in alcuni imprenditori (Dubra, 2004). Essi, quindi, tendono a sopravvalutare i buoni risultati degli eventi che non sono sotto il loro controllo, rischiando di non considerare abbastanza i risultati delle attività che sono realmente sotto il loro controllo (Koellinger e altri, 2007).

Tale fenomeno di progressione della fiducia verso un eccesso di fiducia è evidente soprattutto nel mercato azionario, in cui il soggetto che ha avuto successo in condizioni economiche favorevoli pensa che il buon risultato ottenuto sia dovuto solamente alla sua capacità; è portato quindi a pensare, erroneamente, che l'economia continuerà a crescere all'infinito (bias dell'overoptimism) e che sia giusto, quindi, assumere rischi sempre maggiori, traducibile in un eccesso di fiducia (Gudmundsson e Lechner, 2013).

Trevelyan (2008) ha sostenuto che l'ottimismo smisurato e l'eccessiva fiducia sono distinti l'uno dall'altro e possono agire assieme in sincronia. Si può quindi affermare

che negli imprenditori il pregiudizio dell'overoptimism è positivamente correlato all'eccessiva fiducia (Gudmundsson e Lechner, 2013).

Al contrario dell'overconfidence, l'overoptimism è spesso considerato come un tratto positivo negli imprenditori. Tuttavia, Hmieleski e Baron (2009) sostengono che ciò non è sempre verificato: il pregiudizio dell'ottimismo eccessivo ha un'influenza principalmente negativa sulla performance (Perloff, 1988). Infatti, anche Gartner (2005) ha affermato che la ragione principale alla base dell'elevata incidenza di insuccessi tra le start-up sia la tendenza all'ottimismo eccessivo. Questo, infatti, se da un lato può aiutare l'imprenditore ad affrontare gli ostacoli, dall'altro rischia di precludere alle imprese delle decisioni che le preparano ad affrontare le avversità (Gartner, 2001). Di conseguenza, risulta avere un'associazione negativa con la sopravvivenza di un'impresa (Hmieleski e Baron, 2009).

### 3.1.3.2. Applicazioni Distrust

La sfiducia negli altri, assieme ad un'elevata fiducia in se stessi, è stata associata agli imprenditori che sono orientati all'opportunità e che quindi monitorano i rischi e le vulnerabilità. In questo senso la fiducia in se stessi e la sfiducia verso gli altri sono due aspetti distinti che possono coesistere e che possono avere delle correlazioni (Lewicki e altri, 1998). Un imprenditore diffidente verso gli altri è riluttante a delegare i compiti ad altri collaboratori; un imprenditore troppo fiducioso in se stesso non sentirà la necessità di cercare assistenza dagli altri, indipendentemente dalla difficoltà e dall'impegno che richiede il compito (Gino e Moore, 2007). Pertanto, se l'imprenditore è sia diffidente verso i terzi che troppo sicuro di sé, si intensificherà l'errata calibrazione dei compiti; l'imprenditore dovrà fare di più da solo (resistenza a delegare) e riceverà meno input da parte di coloro che hanno la conoscenza e l'esperienza necessaria (sensazione di scarso bisogno di cercare assistenza). Quindi, se un imprenditore è diffidente negli altri ed è troppo sicuro di sé, arriverà ad avere un'eccessiva fiducia in sé stesso (Koellinger e altri, 2007).

Inoltre, recenti ricerche su attività ad alto rischio, quali ad esempio piattaforme petrolifere, investment banking, chirurgia medica, pilotaggio di aerei, centrali

nucleari, ecc., mostrano che la sfiducia è correlata alla prevenzione dei guasti (Conchie e Donald, 2007). In particolare, quando sono necessarie strategie non di routine, le persone che non si fidano degli altri si comportano in maniera migliore (Schul e altri, 2008). In un'impresa la minaccia di fallimento è sempre presente in un contesto non di routine, implicando quindi una situazione di apprendimento sostanziale per l'imprenditore (Gibb e Ritchie, 1982). Pertanto, le aziende degli imprenditori diffidenti hanno maggiori probabilità di sopravvivere a causa di una maggiore attenzione posta al fine di evitare di fallire, attraverso una selezione più oculata dei compiti e un maggior dettaglio di analisi (Teach e altri, 1989). Gli imprenditori diffidenti non ignorano gli eventi negativi ed è più probabile che si impegnino nell'attuare meccanismi di controllo (Lewicki e altri, 1998).

Quindi si può affermare che gli imprenditori eccessivamente ottimisti cercano dei progetti che sono percepiti come più propensi ad avere successo (Higgins, 1998), ma gli imprenditori diffidenti cercano progetti che sono ritenuti meno propensi a fallire (Trevelyan, 2008). L'aspetto che cambia è l'attitudine al rischio: difatti, gli ottimisti sono tolleranti al rischio e alla ricerca del piacere, selezionando difficoltà intermedie del compito, mentre gli imprenditori diffidenti si concentrano sulla prevenzione del fallimento e sono meno tolleranti al rischio, in quanto vogliono analizzare le decisioni in modo critico e selezionare compiti più facili (McGraw e altri, 2004). Pertanto, la sfiducia porta ad una maggiore precauzione, facendo aumentare la possibilità di sopravvivenza dell'azienda (Gudmundsson e Lechner, 2013).

### Come overconfidence, overoptimism e distrust influenzano

#### l'organizzazione aziendale

Alla luce di tali bias che sono presenti in particolar modo in un ambiente imprenditoriale, si può affermare che la struttura cognitiva degli imprenditori influenza l'organizzazione aziendale. Di seguito si illustra come i bias cognitivi influenzano la propensione a delegare, l'orientamento finanziario e l'orientamento all'opportunità (Gudmundsson e Lechner, 2013).

### Propensione a delegare

La rinuncia al controllo attraverso la delega richiede fiducia nei delegati, quindi il tratto personale di avere fiducia è positivamente associato alla disponibilità a delegare (Aggarwal e Mazumdar, 2008). In questo senso la fiducia e il controllo sono sostituiti. La paura di perdere il controllo e la sfiducia negli altri sono due dei motivi principali della riluttanza di un manager a delegare (Cuba e Melburn, 1982). La sfiducia negli altri è negativamente associata alla propensione a delegare (Gudmundsson e Lechner, 2013).

Come affermato sopra, se gli ottimisti non realistici sovrastimano i risultati positivi per eventi non controllabili (Hmieleski e Baron, 2008) è probabile che sopravvalutino le capacità degli altri. In effetti, l'ottimismo in generale è associato alla piacevolezza, che è caratterizzata dalla fiducia (Sharpe e altri, 2011). Pertanto, il pregiudizio dell'ottimismo è positivamente associato alla delega (Gudmundsson e Lechner, 2013).

Inoltre, la letteratura suggerisce che l'organizzazione imprenditoriale ha bisogno, nel tempo, di cambiare e diventare più professionale per sopravvivere e crescere (Hofer e Charan, 1984), facendo della delega lo strumento fondamentale per gestire l'espansione dei compiti (Greiner, 1972). Le organizzazioni imprenditoriali, specialmente nei primi anni in cui le risorse sono limitate, necessitano di una forte definizione delle priorità per ridurre il rischio di fallimento (Thornhill e Amit, 2003).

### Orientamento finanziario

Mentre la fiducia riduce il rischio dell'esito percepito, la sfiducia aumenta il rischio di tale esito (Das e Teng, 2001). Le persone che non si fidano degli altri generalmente si impegnano in meccanismi di gestione orientati al controllo del comportamento e dell'output, quali contabilità e pianificazione finanziaria (Ouchi e Maguire, 1975), che permettono di ridurre la percezione del rischio (Das e Teng, 2001). Quindi, gli imprenditori che non si fidano degli altri si impegnano nelle funzioni di controllo, sentendosi meglio qualificati per attrarre e controllare le risorse. Si può dunque affermare che la sfiducia negli altri è positivamente associata all'orientamento finanziario degli imprenditori (Gudmundsson e Lechner, 2013).

A differenza della sfiducia, il bias dell'ottimismo eccessivo può portare l'imprenditore ad avere una minore consapevolezza del rischio ; Zacharakis e Shepherd, 2001) e quindi una minore necessità di implementare il controllo (Das e Teng, 2001). Ma l'orientamento finanziario implica la necessità di controllo da parte dell'imprenditore ed è quindi per tale motivo che la tendenza all'ottimismo eccessivo, associata ad una minore consapevolezza del rischio, è negativamente associata all'orientamento finanziario (Gudmundsson e Lechner, 2013).

Infine, Davila e Foster (2007) sostengono che per attrarre risorse e controllare l'azienda, gli individui utilizzano sistemi di controllo finanziario, al fine di controllare il rischio ed evitare il fallimento. Tuttavia, le aziende spesso mancano di risorse manageriali e finanziarie, inibendo l'implementazione di sistemi di controllo (Bianchi, 2002). Una predisposizione all'orientamento finanziario può favorire questa funzione di controllo in modo semplice, ma allo stesso tempo fondamentale per la nascita della start-up, aumentandone successivamente le probabilità di sopravvivenza. Coerentemente, lo studioso Reynolds (1987) ha evidenziato che la sopravvivenza dell'azienda dipende dall'attenzione che i proprietari delle piccole imprese pongono sulle questioni finanziarie. Quindi, l'orientamento finanziario è positivamente associato alla sopravvivenza (Gudmundsson e Lechner, 2013).

### Orientamento alle opportunità

Per opportunità si intende il cambiamento di un prodotto, la creazione di nuovi prodotti, la scoperta di nuovi mercati, la scoperta di nuovi materiali, l'identificazione di nuovi metodi di produzione o di nuovi modi di organizzazione e così via (Eckhardt e Shane, 2003). Gli imprenditori che corrono rischi alla ricerca di nuove opportunità (Timmons, 1994) lo fanno in quanto esse si traducono in una possibilità di creare valore per l'azienda (DiMaggio, 1988). A tal proposito, sia l'ottimismo eccessivo sia la sfiducia nelle capacità degli altri sono associate alla ricerca di opportunità, ma in maniera differente. In particolare, gli imprenditori irrealisticamente ottimisti sono inclini a sopravvalutare i risultati degli eventi che non sono sotto il loro controllo (Koellinger e altri, 2007); al contrario gli imprenditori diffidenti tengono conto dell'influenza negativa proveniente

dall'ambiente esterno e, di conseguenza, si impegnano in modo proattivo nell'attuazione di meccanismi di controllo (Lewicki e altri, 1998). Entrambi i gruppi sono orientati al riconoscimento delle opportunità, ma applicano processi cognitivi diversi per raggiungere il medesimo obiettivo. È probabile che un imprenditore diffidente analizzi in maniera approfondita le informazioni disponibili (Teach e altri, 1989), sentendosi più in grado di altri di perseguire un'opportunità. Si può dunque confermare che la sfiducia verso gli altri è positivamente associata all'orientamento alle opportunità (Gudmundsson e Lechner, 2013).

Allo stesso tempo, anche l'eccessivo ottimismo (Cooper e altri, 1988) è positivamente associato all'orientamento alle opportunità (Gudmundsson e Lechner, 2013).

Infine, Brush, Greene e Hart (2001) sostengono che la causa principale del fallimento delle piccole imprese sia il disallineamento tra risorse e opportunità, in quanto le opportunità richiedono risorse e non tutti gli imprenditori posseggono una abilità di gestione e la capacità di identificare le opportunità e trovare le risorse. Quindi, gli imprenditori con una forte tendenza ad agire sulle opportunità corrono il rischio di frammentare le risorse, che sono limitate, e dunque di minacciare la sopravvivenza delle loro imprese, non solo nei primi anni ma anche quando l'impresa è già costituita (Thornhill e Amit, 2003).

In conclusione, utilizzando un modello teorico multilivello, Gudmundsson e Lechner (2013) mostrano come i pregiudizi cognitivi dell'imprenditore incidono e influenzano l'organizzazione dell'impresa e la sopravvivenza.

L'eccessiva fiducia, che solitamente viene collegata ad un ottimismo irrealistico, è anche associata ad altri bias (Townsend e altri, 2010). L'eccessiva fiducia aumenta anche il rischio di non sopravvivenza delle imprese, in quanto gli imprenditori sovrastimano la loro accuratezza e il controllo delle situazioni e sottovalutano i rischi (Simon e altri, 2000).

Dunque, l'eccessiva fiducia sembra essere un fattore chiave nelle decisioni e nelle azioni sbagliate (Larrick e altri, 2007) ed altri pregiudizi cognitivi che sono associati all'eccessiva fiducia, come il pregiudizio dell'eccessivo ottimismo e la sfiducia verso gli altri, possono amplificarne gli effetti. L'eccessiva fiducia, quindi, non dipende solo dal contesto in cui si opera, ma anche da altri fattori psicologici che

influenzano l'organizzazione e la sopravvivenza dell'impresa stessa (Gudmundsson e Lechner, 2013).

Gudmundsson e Lechner (2013), per giunta, sostengono che un ragionevole grado di sfiducia verso gli altri promuove una visione più concreta dei rischi da parte degli imprenditori, portando a selezionare in modo più ragionevole i compiti e permettendo di realizzare una migliore analisi delle opportunità, aumentando dunque le possibilità di sopravvivenza dell'azienda.

Per concludere, i bias cognitivi modellano i fattori organizzativi, quali la propensione a delegare, l'orientamento all'opportunità e l'orientamento finanziario, ma in un modo differente l'uno dall'altro. Gli imprenditori sono quindi simili in alcuni modi e diversi in altri, sembrano generalmente essere troppo sicuri di sé e orientati all'opportunità, ma allo stesso tempo possono essere eccessivamente ottimisti e diffidenti. Si può dunque affermare che gli imprenditori variano nella loro composizione cognitiva e questo porta ad un'influenza significativa per l'impresa e per il suo successo (Gudmundsson e Lechner, 2013).

### 3.1.3.3. Applicazioni Bias dell'Aggiustamento

Oltre a quelli già discussi, esistono numerosi altri bias che caratterizzano l'ambito di decision making aziendale, tra cui il bias dell'ancoraggio e dell'aggiustamento. Un esempio di rappresentazione di tale bias si ha in uno studio di Bar-Hillel (1973), in cui ai soggetti è stata data la possibilità di scommettere solo su uno tra gli eventi presentati. Sono stati utilizzati tre tipi di eventi:

- *Eventi semplici*: pescare una biglia rossa da un sacchetto contenente il 50% di biglie rosse e il 50% di biglie bianche;
- *Eventi congiunti*: pescare una biglia rossa sette volte di seguito, con sostituzione, da un sacchetto contenente il 90% di biglie rosse e il 10% di biglie bianche;
- *Eventi disgiunti*: pescare una biglia rossa almeno una volta in sette tentativi successivi, con sostituzione, da un sacchetto contenente il 10% di biglie rosse e il 90% di biglie bianche.

Una volta presentati tali eventi, una maggioranza notevole di partecipanti ha preferito scommettere sull'evento congiunto (la cui probabilità è pari a 0,48)

piuttosto che sull'evento semplice (la cui probabilità è di 0,50). Inoltre, i soggetti hanno preferito scommettere sull'evento semplice piuttosto che sull'evento disgiunto, che ha una probabilità di 0,52. Quindi, la maggior parte dei soggetti ha scommesso sull'evento meno probabile in entrambi i confronti.

Questo modello dimostra che, quando si tratta di giochi d'azzardo e di giudizi di probabilità, le persone tendono a sovrastimare la probabilità di eventi congiunti e a sottostimare la probabilità di eventi disgiunti (Cohen e altri, 1972).

Queste distorsioni sono agevolmente spiegate come effetto ancoraggio. La probabilità dichiarata dell'evento elementare fornisce un punto di partenza naturale per la stima della probabilità degli eventi. Ma poiché l'aggiustamento dal valore iniziale è generalmente insufficiente, le stime finali restano eccessivamente vicine alle probabilità degli eventi elementari, sia nel caso dell'evento congiunto sia in quello disgiunto. Come conseguenza dell'ancoraggio, la probabilità complessiva sarà sovrastimata in caso di problemi o eventi congiunti, mentre sarà sottostimata nei problemi disgiunti (Tversky e Kahneman, 1974).

Le distorsioni nella valutazione degli eventi composti sono particolarmente significative nel contesto della pianificazione strategica aziendale. In un'impresa, il perfezionamento con successo di un'azione rilevante, come ad esempio lo sviluppo di un nuovo prodotto, ha generalmente un carattere congiunto, in quanto l'impresa, per avere successo e quindi per sopravvivere, deve far sì che determinati eventi si verifichino. Anche quando ciascuno di questi eventi è molto probabile, la probabilità complessiva di successo può essere piuttosto bassa, nel caso in cui il numero degli eventi sia elevato. La tendenza generale a sovrastimare la probabilità di eventi congiunti porta ad un ingiustificato ottimismo nella valutazione della probabilità che un piano abbia successo o che un progetto sia completato in tempo (Bar-Hillel, 1973).

Contrariamente, le strutture disgiunte sono presenti generalmente in fase di valutazione dei rischi. Questo perché un sistema complesso funzionerà male se uno qualsiasi dei suoi componenti essenziali si guasta. Anche quando la probabilità di un guasto di ciascun componente è minima, la probabilità di un guasto complessivo può essere alta se sono coinvolti molti componenti. Di conseguenza, a causa

dell'effetto ancoraggio, i soggetti tenderanno a sottostimare le probabilità di fallimento nei sistemi complessi (Tversky e Kahneman, 1974).

Si può quindi affermare che la direzione del bias di ancoraggio può essere dedotta dalla struttura dell'evento. La struttura a catena delle congiunzioni porta alla sovrastima, la struttura a imbuto delle disgiunzioni porta alla sottostima (Tversky e Kahneman, 1974).

#### 3.1.3.4. Applicazioni Bias dello Status-quo

Il processo decisionale può essere definito come una generazione automatica e inconscia di argomentazioni per ogni alternativa di scelta, che guida all'opzione più equilibrata nel prendere una data decisione (Weber e altri, 2007).

L'opzione di scelta considerata per prima, o la situazione di status-quo, ha un grande vantaggio, in quanto le altre opzioni saranno valutate in riferimento alla prima. Questa fase di valutazione delle opzioni rafforza lo status-quo, a meno che le persone non siano esplicitamente sollecitate a considerare prima gli argomenti per il cambiamento. Ma poiché ogni cambiamento comporta un dato grado di incertezza e di rischio, la considerazione primaria della situazione attuale è una strategia avversa al rischio che viene spesso considerata una cautela giustificabile in molte circostanze (Weber, 2017).

Burmeister e Schade (2007), attraverso svariati studi in cui i soggetti erano posti in condizione di dover fare una scelta, hanno dimostrato che nel processo decisionale gli imprenditori sono meno inclini a tale bias rispetto ai banchieri. Si sono chiesti inoltre se gli imprenditori, avendo la capacità di scoprire nuove opportunità e di superare le routine, fossero meno suscettibili a tale bias rispetto ai soggetti non imprenditori. Dagli studi è emerso che ciò non è dimostrabile e che quindi gli imprenditori non differiscono dai non imprenditori.

Altri studiosi (Sandri e altri, 2010) hanno altresì valutato l'effetto del bias dello status-quo esaminando attentamente le scelte di disinvestimento e utilizzando un quadro multi-periodo complesso con incentivi monetari reali.

### 3.1.3.5. Applicazioni Bias del Senno di Poi

Nel 2009, Cassar e Craig hanno studiato l'applicazione di tale bias in ambito aziendalistico. Essi hanno individuato che il ricordo retrospettivo degli imprenditori nascenti riguardo al potenziale di successo dell'impresa è sistematicamente distorto; gli imprenditori spesso ricalibrano la loro aspettativa di successo di circa il 20%. Essi hanno anche scoperto che l'istruzione è un fattore determinante riguardo tale distorsione, in quanto gli imprenditori con un'istruzione superiore sembrano essere meno suscettibili a tale bias.

### 3.1.4. Limitare gli effetti negativi dei Bias cognitivi

Eliminare completamente i bias cognitivi nella mente dei soggetti è un aspetto molto complesso, se non impossibile. Vi sono comunque delle tecniche di debiasing che permettono agli individui di limitare e ridurre gli effetti negativi dei bias stessi. Il “*debiasing*”, infatti, è un processo attraverso il quale si mira a ridurre l'influenza che hanno i bias cognitivi hanno sulle persone, con l'obiettivo di aiutare gli individui stessi a pensare in modo più razionale e ottimale (Sellier et al., 2019).

Realizzare un procedimento di debiasing cognitivo efficace richiede la realizzazione di un vero e proprio processo (Croskerry e altri, 2013), che prevede le seguenti fasi:

1. *Consapevolezza*. Essere consapevoli che un determinato bias potrebbe attivarsi oppure si è già attivato è alla base di un buon processo di debiasing;
2. *Decisione*. Dopo essere consapevoli della sua esistenza, occorre decidere di agire concretamente per ridurre tale pregiudizio rilevato;
3. *Analisi*. Tale fase consiste nell'analizzare la situazione, scoprendo dunque quando, dove, perché e come si verifica il bias in questione; ciò permette all'individuo di comprendere meglio in che maniera è influenzato da tale pregiudizio;
4. *Pianificazione*. Sulla base delle informazioni rilevate nella precedente fase, occorre identificare quale sia l'approccio ottimale da utilizzare per limitare il bias e, successivamente, come tale approccio verrà implementato realmente;

5. *Azione*. In tale fase il soggetto agisce concretamente sull'approccio precedentemente pianificato, realizzando delle azioni che, secondo lui, risultano le più appropriate;
6. *Valutazione*. Dopo un determinato periodo, quindi dopo che l'individuo ha attivato tale processo di debiasing, occorre valutare la situazione, ovvero occorre chiedersi se le azioni e i provvedimenti da lui implementati hanno effettivamente ottenuto il risultato ricercato inizialmente. Si valuta così l'efficacia della tecnica di debiasing utilizzata per capire se, eventualmente, ci sia bisogno di realizzare delle modifiche, implementando ulteriori tecniche.

Gli studiosi Gudmundsson e Lechner (2013) ritengono che i risultati ottenuti dagli studi riguardanti i bias cognitivi possano avere svariate implicazioni per tutti gli individui e, in particolare, per gli imprenditori e per le parti interessate nelle piccole imprese. Grazie a questa consapevolezza, infatti, gli imprenditori possono iniziare a prendere coscienza delle loro disposizioni psicologiche e a istituire di conseguenza dei meccanismi di contro-bilanciamento o auto-regolamentazione (Hmieleski e Baron, 2008). Tra i meccanismi utili al superamento o alla limitazione degli effetti negativi che possono produrre i bias cognitivi vi è non solo la consapevolezza dell'esistenza di tali pregiudizi nei processi decisionali, ma anche la possibilità di selezionare del personale che abbia diverse predisposizioni, come atto di bilanciamento.

Dunque, per cercare di ridurre o evitare i bias cognitivi occorre principalmente essere consapevoli della loro esistenza e del fatto che tali meccanismi di convinzioni errate si innescano automaticamente, sia nel proprio ragionamento sia in quello di un soggetto terzo (Beach e Swensson, 1967). Tuttavia, tale consapevolezza spesso non basta e risulta quindi necessario utilizzare delle specifiche tecniche di debiasing.

#### 3.1.4.1 La formazione

La prima iniziativa che si può attuare per ridurre i bias cognitivi è fare della formazione.

Uno studio (Lilienfeld e altri, 2009) ha rilevato che anche solo una sessione di formazione, sotto forma di gioco didattico per computer o di visione di un video educativo, ha migliorato la capacità dei soggetti di ridurre i propri pregiudizi cognitivi.

Per esempio, la formazione di individui che sono eccessivamente ottimistici potrebbe consistere nello stimolare la motivazione a gestire le finanze, a ricevere consigli, a non lasciare le cose al caso e a comprendere il valore di una sana sfiducia in se stessi e negli altri in situazioni straordinarie. Inoltre, la formazione di imprenditori diffidenti verso gli altri mira a creare fiducia negli altri nelle situazioni di routine. Invece, la formazione di imprenditori troppo fiduciosi dovrebbe mirare a creare la consapevolezza degli errori di calibrazione nel processo decisionale; gli imprenditori con predisposizioni all'eccesso di fiducia potrebbero selezionare personale fiducioso ma con basse tendenze all'eccesso di fiducia come contro-bilanciamento (Gudmundsson e Lechner, 2013).

Ciò che quindi gli imprenditori dovrebbero fare è “bilanciare” le tipologie di individui all'interno della propria organizzazione, per assicurarsi di avere differenti punti di vista, per creare una rete di collaboratori diversi tra loro, per lasciare la possibilità al personale di mettersi in discussione e di influenzare le decisioni importanti. A tal proposito le aziende di reclutamento potrebbero specializzarsi in tale ambito, ad esempio sviluppando dei test che permettono di indentificare la composizione cognitiva generale dei candidati, in modo da fornire all'impresa individui con predisposizioni cognitive differenti (Gudmundsson e Lechner, 2013). Nel caso in cui la formazione non dovesse bastare, vi sono delle specifiche tecniche di debiasing che possono aiutare l'individuo a ridurre la presenza di pregiudizi.

#### 3.1.4.2 Le tecniche di debiasing

Come accennato in precedenza, in alcuni casi la semplice consapevolezza dell'esistenza di un pregiudizio cognitivo può ridurre l'impatto. Infatti, in determinate situazioni, informare qualcuno sulla presenza di un dato bias può aiutare l'individuo a riflettere, permettendogli di analizzare meglio la problematica. Ciò, però, non è sempre vero e, in alcuni casi, può non bastare. Il soggetto deve quindi ricorrere a delle tecniche di debiasing specifiche.

Le tecniche di debiasing possono essere spiegate attraverso la teoria del doppio processo di pensiero di Kahneman (2011) che distingue il Sistema 1, ovvero quello relativo all'elaborazione intuitiva degli individui, dal Sistema 2, ovvero quello che invece porta gli individui a realizzare dei ragionamenti coscienti (come spiegato nel capitolo 1). In particolare, le tecniche di debiasing possono aiutare il Sistema 1 a generare delle intuizioni migliori, ad esempio migliorando l'ambiente circostante in cui il soggetto realizza intuizioni, ma anche aiutare il Sistema 2 ad essere più efficace quando si occupa di inibire gli impulsi del Sistema 1, ad esempio rallentando il processo di ragionamento (Frankish, 2010).

Vi sono numerose tecniche di debiasing, classificate secondo diversi parametri di valutazione. Possono essere distinte, infatti, in tecniche che influenzano direttamente i decisori e quelle che, invece, cercano di modificare l'ambiente decisionale circostante, allo scopo di influenzare i decisori in modo indiretto. Oppure, possono essere classificate a seconda della loro specificità, ovvero se le tecniche in questione sono più universali, riducendo dunque un gran numero di errori, oppure specifiche, e quindi impattano solo un piccolo numero di bias (Soll e altri, 2015).

Una tecnica di debiasing consiste nel migliorare il modo in cui si presentano delle informazioni, che può risultare efficace in quanto influenza il modo in cui le persone elaborano tali dati e prendono, di conseguenza, una decisione. Tale aspetto può essere riconducibile all'effetto framing analizzato precedentemente nel capitolo 2. Dunque, modificare e ottimizzare la modalità in cui le informazioni vengono presentate ai soggetti, può ridurre alcuni pregiudizi cognitivi incoraggiando il soggetto a realizzare un processo di ragionamento adeguato e non influenzato dall'esterno (Fagerlin e altri, 2005).

Inoltre, quando si tratta di fornire delle informazioni, le spiegazioni e le soluzioni più semplici sono preferibili a quelle più complesse. Un esperimento riguardo il bias del senno di poi permette di comprendere meglio tale tecnica (Sanna e altri, 2002). In tale studio, ai soggetti è stato richiesto di pensare ai vari modi in cui un determinato evento avvenuto nel passato si sarebbe potuto svolgere in maniera differente. Nel gruppo a cui è stato richiesto di elencare due differenti narrazioni alternative dell'evento in questione non è stata rilevata la presenza del bias del

senno di poi, in quanto le persone hanno giudicato il compito assegnato di semplice esecuzione. Al contrario, nell'altro gruppo a cui è stato chiesto di riferirne dieci, gli analisti hanno rilevato il pregiudizio del senno di poi, in quanto tale compito è stato reputato complesso dai partecipanti. Quindi, quando si tratta di debiasing, le spiegazioni e le soluzioni più semplici sono preferibili a quelle complesse.

Un'altra tecnica di debiasing che potrebbe risultare efficace nel caso della fallacia del giocatore d'azzardo consiste nell'enfatizzare il rapporto di indipendenza dei differenti eventi in questione, evidenziandone la loro incapacità di influenzarsi l'uno con l'altro (Roney e Trick, 2003). Concretamente, quando si tratta della situazione in cui il risultato di una moneta "deve essere" croce in un tiro imminente dopo una serie di uscite di testa nei tiri precedenti, l'individuo deve interiorizzare il fatto che ogni tiro è indipendente dall'altro e che quindi la moneta non ha modo di "ricordare" i lanci precedenti e non può influenzare i lanci futuri. Può anche essere utile in questo caso rallentare il processo di ragionamento, permettendo alle persone di riflettere attentamente su tutte le informazioni rilevanti, oppure ottimizzare l'ambiente decisionale circostante, rimuovendo quelle distrazioni che non permettono ai soggetti di riflettere chiaramente (Roney e Trick, 2003).

Vi sono poi ulteriori tecniche di debiasing (Arkes, 1991; Cheng e Wu, 2010;; Benbasat e Lim, 2000;), tra cui:

- Incentivare il cambiamento, attraverso benefici o sanzioni a seconda del pensiero distorto o meno;
- Aumentare il coinvolgimento delle persone durante il loro processo decisionale e/o di giudizio;
- Aumentare le responsabilità derivanti dalle decisioni che i soggetti stessi assumono;
- Chiedere ai soggetti di verbalizzare chiaramente le loro convinzioni;
- Rendere esplicito l'intero processo di ragionamento;
- Prendere le decisioni in modo standardizzato;
- Creare delle condizioni, interne ed esterne, più favorevoli, per portare i soggetti ad effettuare dei ragionamenti in modo totalmente imparziale;
- Ricevere dei feedback dall'esterno;

- Considerare attentamente tutte le possibili alternative a disposizione, senza farsi influenzare dal bias dello status-quo.

In conclusione, si può dunque affermare che attraverso l'utilizzo di formazione, di interventi e di tecniche di correzione appropriati, ovvero di tecniche di debiasing, gli individui possono ridurre determinati bias cognitivi, in una determinata misura e in determinate situazioni che è difficile stabilire con certezza a priori. Il debiasing, infatti, non è un processo semplice e univoco; al contrario, trovare l'approccio appropriato da utilizzare in una determinata situazione è un processo complesso. Una tecnica di debiasing può essere efficace per una situazione, ma potrebbe fallire in un'altra ed è importante esserne a conoscenza (Morewedge e altri, 2015).

## 3.2. Il Decision Making Aziendale e il Climate Change

Il Climate Change è una delle grandi sfide della società moderna e gli studi sul Decision Making Aziendale hanno recentemente focalizzato la propria attenzione sul processo decisionale in ambito sostenibilità ambientale (argomento introdotto nel prossimo paragrafo).

### 3.2.1. Sostenibilità ambientale e agenda ONU

Secondo le Nazioni Unite (ONU - <https://www.un.org/en/>) lo sviluppo sostenibile consiste nello sviluppo economico che tiene in considerazione l'ambiente e le generazioni future. Per raggiungere tale sviluppo sostenibile, è importante armonizzare tre elementi cardine, ovvero: la crescita economica, l'inclusione sociale e la tutela dell'ambiente, il tutto guidato da azioni promosse dalle istituzioni al fine di incentivare determinate azioni da parte delle persone. Sono numerose le imprese che attualmente adottano bilanci sociali o report di sostenibilità, aventi l'obiettivo di misurare gli impatti che hanno le proprie attività economiche. L'obiettivo principale è essere in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile promossi dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (<https://unric.org/it/agenda-2030/>).

Nello specifico, l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto dai governi dei Paesi membri dell'ONU (<https://www.un.org/en/>). Tale programma definisce 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, ovvero i *Sustainable Development Goals* (SDGs), e li articola attraverso la realizzazione di un piano di azione che comprende diversi traguardi, da raggiungere entro il 2030. Tali obiettivi si focalizzano su diversi ambiti (dalla *fame nel mondo*, all'istruzione, alla qualità del lavoro, all'innovazione, alla lotta contro il cambiamento climatico, ecc. - Figura 3.1).



**Figura 3.1:** I 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals (SDGs)  
**Fonte:** <https://unric.org/it/agenda-2030/>

I 17 SDGs possono essere raggruppati in macro-categorie, secondo la prospettiva delle Cinque P dello Sviluppo Sostenibile (Figura 3.2) ed in particolare:

- *Persone.* Contrastare la fame e la povertà in tutte le sue forme, per garantire dignità e uguaglianza; contrastare l'esclusione sociale, promuovendo salute e benessere per garantire le condizioni per lo sviluppo del capitale umano;
- *Pianeta.* Proteggere le risorse naturali e il clima del nostro pianeta per le generazioni future, garantendo una gestione sostenibile delle risorse naturali, contrastando la perdita della biodiversità e tutelando i beni ambientali;

- *Prosperità*. Garantire vite prospere e piene, in armonia con la natura che ci circonda, realizzando e applicando modelli sostenibili di produzione e consumo, garantendo occupazione e formazione di qualità;
- *Pace*. Promuovere delle società pacifiche, inclusive e senza forme di discriminazione;
- *Partnership*. Implementare tale agenda attraverso solide partnership che permettono di intervenire in maniera integrata.



**Figura 3.2:** Le 5 P dello Sviluppo Sostenibile

**Fonte:** <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/SDG-presentazione.pdf>

## Obiettivo 13 agenda ONU

Il tredicesimo obiettivo stabilito dalle Nazioni Unite nell'Agenda 2030 consiste nel promuovere delle azioni a tutti i livelli per combattere il cambiamento climatico (<https://unric.org/it/agenda-2030>). In particolare, i traguardi che si vogliono raggiungere entro il 2030 sono:

- Rafforzare in tutti i paesi la capacità di ripresa e di adattamento ai rischi legati al clima e ai disastri naturali;
- Integrare le misure di cambiamento climatico nelle politiche, strategie e pianificazione nazionali;
- Migliorare l'istruzione, la sensibilizzazione e la capacità umana e istituzionale per quanto riguarda la mitigazione del cambiamento climatico, l'adattamento, la riduzione dell'impatto e l'allerta tempestiva;
- Rendere effettivo l'impegno assunto dai partiti dei paesi sviluppati verso la Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sul Cambiamento Climatico, che prevede la mobilitazione di 100 miliardi di dollari all'anno da indirizzare ai bisogni dei paesi in via di sviluppo, in un contesto di azioni di mitigazione significative e di trasparenza nell'implementazione, e rendere pienamente operativo il prima possibile il Fondo Verde per il Clima attraverso la sua capitalizzazione;
- Promuovere meccanismi per aumentare la capacità effettiva di pianificazione e gestione di interventi inerenti al cambiamento climatico nei paesi meno sviluppati, nei piccoli stati insulari in via di sviluppo, con particolare attenzione a donne e giovani e alle comunità locali e marginali.

Il cambiamento climatico, infatti, è un argomento che interessa i paesi di tutti i continenti. Esso sta sconvolgendo le economie nazionali, con costi elevati per le persone, le comunità e i vari paesi, sia oggi ma soprattutto domani, in quanto gli impatti di oggi saranno ancora più gravi in futuro. Tutti gli individui stanno sperimentando le conseguenze significative del cambiamento climatico, tra cui il mutamento delle condizioni meteorologiche, l'innalzamento del livello del mare e altri fenomeni meteorologici ancora più estremi. Le emissioni di gas a effetto serra, derivanti dalle attività umane, sono la forza trainante del cambiamento climatico e

continuano ad incrementare considerevolmente. Attualmente ci sono soluzioni accessibili e flessibili per permettere ai vari paesi di diventare economie più pulite e resistenti. Il ritmo del cambiamento sta accelerando in quanto sempre più persone utilizzano energie rinnovabili e mettono in pratica varie misure che riducono le emissioni e aumentano gli sforzi di adattamento ([www.unric.org](http://www.unric.org)).

Tuttavia, il cambiamento climatico è una sfida globale che non rispetta i confini nazionali. Le emissioni sono ovunque e riguardano tutti. È una questione che richiede soluzioni coordinate a livello internazionale e cooperazione al fine di aiutare i Paesi in via di sviluppo a muoversi verso un'economia a bassa emissione di carbonio. I report e le statistiche emanati dall'*Intergovernmental Panel on Climate Change* delle nazioni unite ([www.ipcc.ch](http://www.ipcc.ch)) dimostrano che:

- Dal 1880 al 2012 la temperatura media globale è aumentata di circa 0,85°C. Ciò ha gravi ripercussioni sulla produzione di svariate coltivazioni, tra cui mais e grano;
- Gli oceani si sono riscaldati, la neve e il ghiaccio sono diminuiti e il livello del mare si è alzato. Dal 1901 al 2010, il livello globale medio dei mari si è alzato di 19 cm;
- Date le attuali concentrazioni e le continue emissioni di gas serra, è molto probabile che entro la fine di questo secolo, l'aumento della temperatura globale supererà 1,5°C rispetto al periodo dal 1850 al 1990. Gli oceani si riscalderanno e i ghiacci continueranno a sciogliersi. Si prevede che l'aumento medio del livello del mare raggiunga i 24-30 cm entro il 2065 e i 40-63 cm entro il 2100;
- Dal 1990 le emissioni globali di diossido di carbonio (CO<sub>2</sub>) sono aumentate del 50% circa. Le emissioni sono aumentate più velocemente dal 2000 al 2010 rispetto alle tre decadi precedenti.

Nonostante la situazione sia quindi non delle migliori, è ancora possibile limitare i danni, utilizzando ad esempio una vasta gamma di misure tecnologiche e modificando il comportamento, da quello dei singoli individui a quello delle organizzazioni. Infatti, un cambiamento istituzionale e tecnologico considerevole potrà permettere di rallentare questo fenomeno del cambiamento climatico, che ad

oggi è molto repentino. Allo stesso modo le organizzazioni giocano un ruolo fondamentale e nel prossimo paragrafo sarà introdotto il concetto di leadership sostenibile.

### 3.2.2 Verso un concetto di Leadership Sostenibile

I manager devono essere quindi predisposti a cambiare il loro comportamento per includere azioni che supportino la protezione di risorse pubbliche come l'ambiente e come espresso dal programma ambientale delle Nazioni Unite, Programma Ambientale 2004. Secondo Metcalf (2013), per un'implementazione di successo della sostenibilità nelle organizzazioni, la soluzione sta nella natura complessa della sostenibilità stessa. La difficoltà del problema è il risultato di più strati di complessità: complessità della sostenibilità, complessità di risoluzione di problemi complessi e complessità di leadership. La leadership per la sostenibilità richiede capacità straordinarie del leader. Sono leader capaci di leggere e prevedere attraverso la complessità, pensare problemi complessi, coinvolgere i gruppi in dinamiche adattive e gestire le emozioni in modo appropriato. I leader e la leadership sono un interprete chiave di come la complessità in un'organizzazione si colleghi internamente all'organizzazione e questo collegamento è un potente mediatore per l'implementazione di successo della sostenibilità e può addirittura esserne un'espressione. Ma per fare accadere questo occorre che vi sia uno "shift" paradigmatico nelle generazioni di manager e nelle organizzazioni in generale (Smith e Sharicz, 2011). Secondo questi autori infatti, l'efficienza non dovrebbe essere dimostrata attraverso la riduzione dei costi ma attraverso le attività creatrici di valore (e questo attualmente non sta ancora accadendo) e quindi, anche per quanto riguarda la struttura di governance di un'organizzazione, la sostenibilità deve essere il principale focus, strategico per l'organizzazione stessa. Solo trasmettendo un messaggio simile è possibile gettare le basi per rendere "prassi quotidiane" le considerazioni sulla sostenibilità. (Smith e Sharicz, 2011).

## CAPITOLO 4

### Bias – Decision Making – Sostenibilità: il ruolo chiave dell'intensità morale e dell'empatia

#### 4.1. I Bias legati alle azioni climatiche: introduzione

Il processo decisionale, come è già stato affermato più volte, presenta numerosi bias cognitivi dovuti all'elevato grado di incertezza che tale processo prevede e tali pregiudizi risultano essere rilevanti anche nelle decisioni riguardanti le azioni ambientali che vengono intraprese (Hoffman e Bazerman, 2007).

Questo avviene in quanto anche la scienza del clima implica incertezza scientifica (Shome e Marx, 2009). Nonostante gli scienziati abbiano acquisito informazioni rilevanti su come funziona il sistema climatico, questi non sono in grado di realizzare delle ipotesi e delle proiezioni sul cambiamento climatico, ma possono solamente formulare delle previsioni che siano il più precise possibile, analizzando in modo ottimale i dati a loro disposizione e quantificando il grado di incertezza di tali previsioni. In particolare, vi sono differenti aree di incertezza nella previsione del *Climate Change* (Shome e Marx, 2009):

- Mancanza di una completa conoscenza su come funziona il clima: tale incertezza probabilmente tenderà a diminuire con il progredire della scienza;
- Variabilità naturale del sistema climatico: tale aspetto non potrà mai essere rimosso;
- Incapacità di prevedere il comportamento umano e gli impatti che hanno le loro decisioni sul clima terrestre.

Infatti, molte sono le persone che sanno cosa si dovrebbe fare per ridurre il cambiamento climatico, per ridurre il consumo di risorse, per risparmiare energia,

per evitare di distruggere l'ecosistema in cui si vive, ecc., ma quando si deve prendere una decisione, spesso tali aspetti non vengono considerati. Questo avviene in quanto vi è una sorta di conflitto interno tra ciò che si dovrebbe fare e ciò che si vuole fare (Tenbrunsel e altri, 2011). Tale fenomeno di incongruenze tra preferenze attese e comportamenti effettivi è stato chiamato fenomeno dei "sé multipli" (Schelling, 1984). Vi sono quindi due parti all'interno di ogni soggetto, ovvero il sé "che vuole" e il sé "che dovrebbe" (Bazerman e altri, 1998); il primo consiste in ciò che il soggetto vuole effettivamente fare in quel dato momento, mentre il sé "che dovrebbe" è ciò che teoricamente sarebbe giusto che il soggetto facesse, anche in un'ottica di lungo periodo. Inoltre, spesso i soggetti sono overconfident, ovvero sono fiduciosi che le azioni necessarie saranno intraprese in futuro (Epley e Dunning, 2000).

Dunque, buona parte degli individui si vuole impegnare a lasciare alle generazioni future il nostro pianeta in buone condizioni, ma il problema sta nel passaggio dalle buone intenzioni all'azione concreta di salvaguardia dell'ambiente e prevenzione dei danni, in quanto tali aspetti sono visti come lontani. Inoltre, sono azioni che costano oggi, ma i cui benefici nei consumi e nella qualità della vita saranno presenti solo in futuro e di cui non vi è nemmeno la certezza. Anche le scelte più quotidiane e comuni, quali l'acquisto di un frigorifero efficiente dal punto di vista di classe energetica o l'acquisto di lampadine a LED, sono influenzate dal fatto che il loro costo iniziale è maggiore, e non vengono presi in esame i considerevoli risparmi energetici futuri (Weber, 2017).

#### 4.2. Importanza della comprensione del fenomeno

Il *Climate Change* è sicuramente una delle grandi sfide della società moderna (Kazdin, 2008). Molti cittadini ritengono che il cambiamento climatico e la sostenibilità siano dei problemi importanti, ma concretamente sono pochi coloro che attuano comportamenti volti ad arginare le crescenti emissioni di gas serra e volti a risolvere altri problemi ambientali (Gifford, 2011). Inoltre, spesso le persone tendono ad assumere dei comportamenti contrastanti e incoerenti tra loro. Ad esempio, molti individui tendono a percorrere distanze maggiori quando guidano

un veicolo che utilizza una fonte di energia “sostenibile”, oppure comprano il cibo “biologico” come mezzo per essere rispettosi dell'ambiente, senza ridurre altri mezzi di consumo e vi sono anche quelle persone che cambiano deliberatamente il proprio comportamento per tutelare maggiormente l'ambiente in una determinata area, ma poi si comportano in modo ecologicamente irresponsabile in un'altra (Holmgren e altri, 2018).

I comportamenti non sostenibili avvengono principalmente per la presenza di barriere strutturali, come ad esempio la presenza di infrastrutture avverse al clima, o il basso reddito medio che limita la possibilità di acquistare pannelli solari troppo costosi, ma anche vivere in una zona rurale che spesso è poco servita dal trasporto pubblico e quindi non vi sono alternative all'utilizzo di una macchina personale e così via (Gifford, 2011). Ma vi è anche un altro aspetto che impedisce al soggetto di realizzare concretamente delle azioni che faciliterebbero la mitigazione, l'adattamento e la sostenibilità ambientale, ovvero l'aspetto psicologico, che va fuori dal controllo dell'individuo stesso.

Negli ultimi decenni sono stati numerosi i tentativi di dimostrare come i fattori cognitivi, affettivi, sociali e culturali influenzino notevolmente la percezione del rischio da parte del pubblico e che questi fattori, a loro volta, spesso interagiscono tra loro in modi complessi (Van der Linden, 2017). Nonostante gli effetti e le conseguenze del cambiamento climatico siano già ad oggi evidenti (aumento dei gas climalteranti in atmosfera, aumento delle temperature, riduzione dei ghiacci, acidificazione degli oceani), la scarsa percezione della gravità del problema e le difficoltà che si incontrano nel comunicare questa realtà agli individui e alle organizzazioni risultano tutt'oggi marcate, con una grossa fetta della popolazione mondiale continua a rifiutare, sistematicamente, le evidenze fornite da tutti i canali di informazione (Mazutis e Eckardt, 2017). Van Der Linden (2015) ha tentato di indagare questa “miopia percettiva” proponendo il “Climate Change Risk Perception Model”, ovvero una teoria volta a spiegare in maniera integrata la percezione del rischio rispetto al riscaldamento globale e al cambiamento climatico. Altri autori hanno provato a spiegare le cause principali di questa resistenza cognitiva attraverso lo studio dei bias. Nel prossimo paragrafo verranno dettagliatamente elencati e discussi i principali e più recenti contributi trovati in

letteratura per arrivare ad una migliore comprensione di quelli che sono i bias cognitivi che impediscono agli individui, ai manager e quindi, di riflesso, alle organizzazioni e alle istituzioni di vedere le gravi conseguenze della continua inazione sul tema e quindi di prendere delle decisioni organizzative realmente sostenibili (Mazutis e Eckardt, 2017), nonostante continuano ad affermare di voler lasciare il mondo in buone condizioni per le future generazioni (Shu e Bazerman, 2010).

### 4.3. I più importanti contributi a riguardo

Quella che segue è una lista dei più importanti e recenti contributi analizzati:

#### 4.3.1. “Il contributo di Holmgren, Kabanshi, Marsh, e Sörqvist”

*“Deceptive sustainability: Cognitive bias in people's judgment of the benefits of CO<sub>2</sub> emission cuts”* e altri interessanti studi pubblicati da Holmgren e colleghi, hanno dimostrato che le persone tendono a pensare, erroneamente, che anni di alte emissioni inquinanti nell’atmosfera possono semplicemente essere compensati da anni di basse emissioni. In altre parole questa può essere spiegata come una tendenza a pensare che bastino poche azioni climatiche *green* per compensare gli effetti negativi delle altre (esempio: “riciclo, posso andare quindi in auto a lavoro”), una sorta di “licenza a morale” per sentirsi a posto con la coscienza (Holmgren e colleghi, 2019). Questa tendenza a pensare che una sola azione “positiva” possa compensare una “negativa” a cui non si può rinunciare (effetto chiamato “negative footprint illusion”) determina quello che gli autori hanno chiamato “average bias”, dove i soggetti a cui vengono presentati due tipi diverse di azioni “A+B” tendono a scartare l’ipotesi che il risultato possa essere uguale a A, ma quasi sempre tendono a fare la media tra le due azioni come se la seconda necessariamente compensasse la prima.

### 4.3.2. “Il contributo di Engler, Abson e Von Wehrden”

Il contributo di Engler e colleghi è una puntuale review sulla letteratura che riguarda la conoscenza sui bias cognitivi (intesi come deviazione nel processo decisionale dal quadro standard della scelta razionale) e soprattutto su come questi influenzano i comportamenti di sostenibilità ambientale degli individui. Gli autori distinguono tra “pregiudizi” nel processo decisionale individuale e “pregiudizi” nel processo decisionale di gruppo, evidenziando la rilevanza di ciascuno di questi per le scelte di comportamento sostenibile e arrivando alla seguente classificazione:

1. **Fallacia del costo affondato** = Tendenza ad includere costi passati in una decisione riguardo il continuamento o l’abbandonamento di un progetto
2. **Non considerazione della probabilità** = La non reazione ai cambiamenti nelle probabilità di possibili esiti
3. **Zero-rischio bias** = Tendenza a considerare a priori solo le opzioni che comportano rischio zero e a sopravvalutarne i benefici
4. **Default bias** = Tendenza a rimanere con l’opzione di default se questa opzione di default è specificata
5. **Status-quo bias** = Tendenza a rimanere nella situazione in cui ci trova rifiutando le alternative
6. **Affect heuristic** = Un meccanismo mentale che guida le decisioni e che si basa sul più veloce, intuitivo, automatico, emozionale senza sforzo, e implicito modo di pensare
7. **Group polarization e In group-out group bias** = Tendenza ad uniformarsi al pensiero comune di gruppo e a favorire un Gruppo con il quale ci si è psicologicamente identificati rispetto ad un altro.

### 4.3.3. “Il contributo di Singh e Ryvola”

Nel loro studio gli autori sostengono l’importanza di considerare principalmente 5 bias cognitivi, o scorciatoie mentali utilizzate dai manager per decidere velocemente, (Singh e Ryvola, 2018) e che intervengono anche nelle decisioni riguardanti la gestione del rischio climatico. Tra questi vi è:

1. **l’errore di pianificazione** = consiste nella tendenza ad essere fiduciosi del fatto che una data attività pianificata procederà come è stata programmata,

anche se si è a conoscenza del fatto che attività simili hanno incontrato sfide e problematiche (Buehler e altri, 1994). Tale bias sorge in particolare nelle situazioni in cui le persone devono assumersi un elevato rischio attraverso un compito o un progetto, ad esempio lavorare in aree colpite da conflitti, fornire aiuti alimentari, istituire un sistema di allerta precoce, ecc. Essenzialmente gli individui in tali situazioni tendono a considerare solamente lo scenario migliore, senza considerare quello peggiore. Tale bias si manifesta dunque nelle situazioni di incertezza e di rischio e, quindi, i progetti legati ai cambiamenti climatici ne sono soggetti. Ad esempio, durante un intervento di adattamento alla siccità, realizzato in un'area in cui vi è un'elevata incidenza di tale fenomeno, gli individui potrebbero non considerare seriamente la possibilità che si possa verificare la siccità nel periodo del progetto, pur sapendo che quella data regione era candidata per necessità a tale intervento. Essenzialmente, si tende ad ignorare i rischi che risultano apparentemente ovvi e che potrebbero invece essere previsti e pianificati, portando a dei ritardi nell'attuazione del progetto (Buehler e altri, 1994).

2. **Euristica dell'impegno** = Un secondo bias da mettere in evidenza consiste nell'euristica dell'impegno, ovvero la tendenza a continuare a realizzare investimenti in una data direzione, anche se vi sono delle nuove prove che rilevano che il costo, in termini di tempo, energie e risorse, nel continuare ad investire in quel dato progetto supera il beneficio atteso (Singh e Ryvola, 2018). A tal proposito, i progetti di adattamento ai cambiamenti climatici a livello micro consistono nel testare svariate idee innovative che però hanno un'alta probabilità di fallimento; ma se si vuole riuscire a trovare il progetto che effettivamente funziona, occorre che i soggetti e le aziende abbiano la capacità di fallire velocemente, ovvero di lasciare le idee che non funzionano a dovere e testare quelle nuove, il tutto in maniera molto rapida e tempestiva. Se un'impresa non è in grado di abbandonare tempestivamente un progetto non ottimale, questa continuerà ad investireci sopra, sprestando del tempo e dell'impegno per un'idea di cui è già noto l'insuccesso ed è tempo tolto a progetti che, al contrario, potrebbero funzionare. Per limitare

la presenza di tale bias si può definire una lista di criteri che un progetto deve sempre rispettare, con la prodezza di abbandonarlo nel momento in cui questi criteri non siano più soddisfatti. In alternativa, può essere utile trasferire il potere decisionale ad un nuovo decisore, ad esempio collega o manager, che non è un diretto interessato del progetto (Singh e Ryvola, 2018).

3. **Euristica della disponibilità** = è un bias che influenza le scelte relative al cambiamento climatico. L'euristica della disponibilità consiste in una scorciatoia mentale secondo cui i soggetti pensano che la probabilità di frequenza di un dato evento dipenda dalla facilità con cui tale evento viene alla mente; questo solitamente porta ad una distorsione della percezione del rischio. A livello di decisioni legate al cambiamento climatico, una comprensione accurata dei rischi legati agli eventi meteorologici estremi, nel presente e nel futuro, è il principio cardine per programmare un qualsiasi sforzo che l'impresa voglia fare per adattarsi adeguatamente ai cambiamenti climatici e ciò è possibile solamente affidandosi ai dati e non alla memoria o ad aspetti completamente personali (Singh e Ryvola, 2018).
4. **Bias dell'ottimismo** = è stato già affrontato precedentemente. In questo caso riguarda la tendenza a pensare che si troverà, in un modo o nell'altro, una soluzione tecnologica per risolvere il problema o che, in ogni caso, le conseguenze del cambiamento climatico non riguarderanno l'attuale generazione perché non saranno visibili prima di 20-25 anni e che, qualora dovessero verificarsi catastrofi, queste interesseranno posti geograficamente lontani da dove si è.
5. **Bias dell'azione singola** = o *Single Action Bias*, si verifica nel caso in cui i soggetti intraprendono una singola azione per rispondere ad una minaccia, anche se tale azione fornisce solamente una riduzione incrementale del rischio. Infatti, spesso gli individui non intraprendono numerose azioni relative ad un singolo problema, in quanto la percezione è che anche solo la prima e unica azione possa avere influenza positiva sul problema e quindi la propria sensibilità di preoccupazione o vulnerabilità sul tema si riduce drasticamente (Weber, 1997). Ad esempio, una persona che ricicla può

spesso pensare che con tale azione abbia "fatto la propria parte" per ridurre il cambiamento climatico; quindi, contemporaneamente all'iniziativa di riciclare, continua a realizzare però delle azioni nocive per l'ambiente stesso e che contribuiscono al cambiamento climatico, quali prendere l'aereo, guidare un SUV, ecc. Sebbene il riciclo sia di notevole importanza come azione contro il cambiamento climatico, questa non può essere un'azione isolata, ma potrebbe essere accompagnata dall'utilizzo di energie rinnovabili, da una riduzione del consumo di carne, dal consumo di alimenti coltivati localmente e così via (Singh e Ryvola, 2018).

#### 4.3.4. "Il contributo di Mazutis e Eckardt"

Secondo questo importante contributo del 2017 si può affermare che i bias cognitivi hanno un impatto frequente e rilevante per quanto riguarda le decisioni relative alla sostenibilità (Mazutis ed Eckardt, 2017). Gli autori sostengono infatti che i bias cognitivi svolgono un ruolo significativo nella presa di decisioni, anche con riferimento alla strategia comportamentale (Mazutis ed Eckardt, 2017) e che l'intensità morale funge da meccanismo rilevante per le scelte etiche ed ambientali da effettuarsi. L'interazione tra pregiudizi cognitivi e intensità morale si può applicare al cambiamento climatico come questione morale, ma anche a molte altre decisioni etiche e ambientali più ampie che i manager aziendali devono affrontare quotidianamente.

I meccanismi cognitivi che impediscono l'implementazione di pratiche sostenibili più efficaci sono sempre presenti, ma gli studi che si sono susseguiti negli anni hanno fornito a tutti i soggetti numerosi suggerimenti volti a superare o limitare tali barriere. È importante, infatti, che i manager riconoscano i bias e i comportamenti che scaturiscono durante il processo decisionale aziendale (Mazutis ed Eckardt, 2017). Più nel dettaglio, gli autori sostengono che l'inversione di tendenza sarebbe possibile facendo riconoscere alle aziende che il cambiamento climatico non riguarda solo l'aspetto economico, ma è anche una questione morale che può danneggiare gli altri soggetti e violare i diritti delle persone (Stephens e Lewin, 1992). Difatti, le questioni morali sono distinte dalle altre questioni in quanto viene attivato il senso di equità e preoccupazione che aiuta ad innescare dei processi

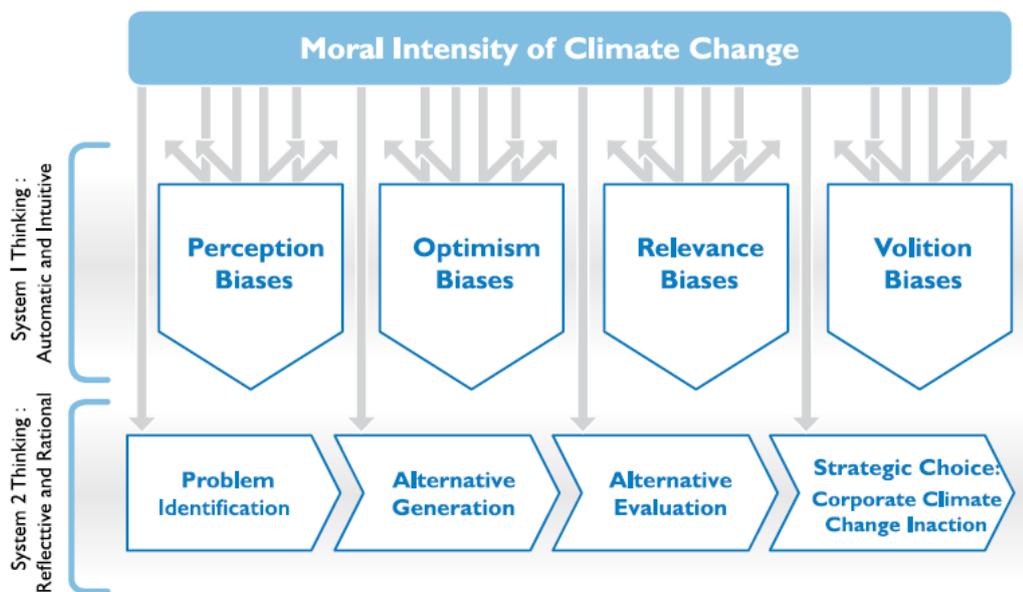
decisionali che includono considerazioni etiche. In particolare, i problemi che hanno un alto livello di intensità morale portano i soggetti a mettere in atto dei processi di ragionamento morale più sofisticati rispetto a questioni con bassa intensità morale (Mazutis ed Eckardt, 2017). Un esempio è il caso della Volkswagen del 2016 (il famoso “dieselgate” dove si dimostrò l’utilizzo di tecniche volte a ridurre fraudolentemente le emissioni inquinanti) in cui, oltre ai costi economici e legali dello scandalo sulle emissioni delle vetture che l’azienda ha dovuto sostenere, sono stati ingenti anche i costi legati alla violazione della sfera etica, comprendente menzogne, inganni e inosservanza dei diritti delle parti interessate (Mazutis ed Eckardt, 2017).

Per gli autori, le persone e le aziende spesso non riescono a percepire il *Climate Change* come una questione morale in quanto vi sono i pregiudizi cognitivi che affliggono i tradizionali modelli decisionali nelle organizzazioni. Secondo Mazutis ed Eckardt (2017) vi sono quattro principali categorie di bias che hanno un ruolo rilevante nel modo in cui le organizzazioni stesse prendono decisioni sui cambiamenti climatici e sono così riassumibili (Figura 4.1.):

1. *Bias di percezione: “What Problem?”*. Consiste nei bias legati all’inquadramento dei problemi (framing effect), nell’euristica della disponibilità e nell’euristica degli affetti, ovvero quei bias che influenzano la percezione che gli esseri umani attualmente hanno riguardo al problema del cambiamento climatico; ciò influenza la fase di identificazione del problema durante il processo decisionale dell’azienda (Tversky e Kahneman, 1981);
2. *Bias dell’ottimismo: “We’re Great - We’ll Be OK”*. Generalmente, tutti gli individui hanno la tendenza ad essere eccessivamente ottimisti e troppo fiduciosi per quanto riguarda l’esito di azioni pianificate e riguardo la propria capacità di affrontare e controllare gli eventi negativi delle azioni stesse (Lovallo e Kahneman, 2003);
3. *Bias di rilevanza: “2 Degree, 30 Year”*. Tali bias di rilevanza influiscono sulla comprensione intuitiva che gli esseri umani hanno riguardo all’importanza di avere un clima sano per il futuro del pianeta. In questa categoria si possono trovare il bias di ancoraggio e aggiustamento e la teoria

delle query. Questi influenzano, negativamente, il modo in cui i manager interpretano il futuro in quanto vengono realizzate azioni che non ne considerano le ripercussioni negative. Tali bias influenzano la fase di valutazione dell'opzione strategica del sistema di pensiero 2 (Jacowitz e Kahneman, 1995);

4. *Bias di volontà: "It's Not My Problem"*. Tale categoria di bias raggruppa quei pregiudizi, tra cui la diffusione della responsabilità, l'obbedienza all'autorità e il pregiudizio professionale, che impediscono ai soggetti di valutarsi come soggetti indipendenti e quindi impediscono di realizzare dei ragionamenti individuali sulle azioni o decisioni da realizzare. Questo viene utilizzato come scusa per non impegnarsi a selezionare scelte che rendano l'azienda più sostenibile (Lindner, 1987).



**Figura 4.1:** Bias cognitivi e scelte di sostenibilità ambientale – ruolo intensità morale

**Fonte:** MAZUTIS D., ECKARDT A. (2017), “Sleepwalking into Catastrophe: Cognitive Biases and Corporate Climate Change Inertia”, *California Management Review*, Vol. 59 (3), pp. 74-108

La figura sopra sintetizza il pensiero di Mazutis e Eckardt: in alto nella figura si spiega il ruolo dell'intensità morale che agisce come una pressione esterna calibrando il processo razionale di decision making nelle organizzazioni. In questo caso, quando l'intensità morale di un problema come il climate change è basso, i bias cognitivi (di percezione, dell'ottimismo, di rilevanza e di volontà) possono

impedire ai decision maker nelle aziende di riconoscere che il climate change è un problema morale e che quindi richiede immediate scelte strategiche. Detto questo, siccome i bias rinforzano il basso livello morale di intensità associata al climate change, i decision maker:

→ meno probabilmente riconosceranno il problema come un problema che porta delle implicazioni morali e quindi;

→ meno probabilmente genereranno un ventaglio di alternative strategiche che incorporano considerazioni etiche e quindi;

→ meno probabilmente includeranno queste considerazioni etiche in un'utilità funzionale che sono usate per valutare le alternative e quindi;

→ meno probabilmente selezioneranno un outcome che promuoverà le azioni necessarie per contrastare il cambiamento climatico.

Al contrario, se viene percepito che un problema sia caratterizzato da un alto livello di intensità morale, in qualsiasi momento del processo di decision making accadrà l'opposto di quello spiegato precedentemente. La parte inferiore del modello contenuto nella figura mostra il tradizionale sistema 2 (riflessivo e razionale) del processo di decision making che dovrebbe essere lento, riflessivo, faticoso e razionale. Purtroppo però, come evidenziato dagli autori, a causa dei bias cognitivi che si trovano nel nostro sistema 1 di pensiero (automatico e intuitivo), l'intensità morale del climate change raramente penetra nel nostro sistema 2 come illustrato nella figura. I contenuti di questo interessante studio saranno presi in considerazione più avanti nello studio, nel tentativo di arrivare ad una maggiore comprensione del fenomeno.

#### 4.3.5. “Il contributo di Naudé”

Il concetto chiave di questo originale contributo di Naudé del 2017 è che le persone e le società di cui fanno parte sembrano essere governate da una sorta di bias dell'antropocentrismo, ovvero una tendenza dell'uomo a mettersi al primo posto (o comunque davanti) rispetto a tutti gli esseri viventi che vivono sul pianeta. Infatti, tanto a livello istituzionale quanto a livello individuale, la tendenza sembra essere quella di pensare che, per tentare di risolvere il problema del cambiamento climatico, l'essere umano dovrebbe come prima cosa puntare sulla propria abilità

di attuare uno sviluppo sostenibile (assicurando che i propri bisogni del presente siano soddisfatti senza compromettere alle future generazioni la possibilità di soddisfare i propri) piuttosto che pensare che per raggiungere tale obiettivo, l'essere umano dovrebbe come prima cosa riuscire a fare un passo indietro e vedersi alla pari di tutte le altre specie come un tutt'uno in contatto con la natura. Anche la crescita economica intesa come semplice e isolata misura del Prodotto Interno Lordo può essere considerata un esempio di bias dell'antropocentrismo, e, secondo l'autore, un rinnovamento di mindset e un cambio di paradigma totale in cui l'uomo decide di fare un passo indietro per rimettersi alla pari con tutte le altre specie viventi costituisce il pre-requisito per un cambio di passo decisivo e necessario nei confronti del problema del cambiamento climatico. Il pensiero dell'autore è in linea con quanto sostenuto da Thompson e Barton (1994) i quali sostengono che le persone che hanno delle credenze antropocentriche non si comporteranno quasi mai in un modo proattivo nei confronti dell'ambiente, quindi non agiranno per proteggerlo.

#### 4.3.6. “Il contributo di Weber”

Weber sostiene che in quanto esseri umani, il nostro processo di decision making è indirizzato verso il mantenimento dello status-quo anche se le alternative portano dei sostanziali vantaggi a lungo termine. Questa che l'autore chiama “Miopia cognitiva” e bias del presente, applicato alle decisioni che riguardano la sostenibilità ambientale, può minacciare il futuro della specie umana. Ciò avviene nonostante, paradossalmente, a livello evolutivo, l'attenzione dell'essere umano è sempre stata diretta verso cose e/o persone che si sono trovate storicamente vicine in termini di spazio e tempo, essendo la sopravvivenza immediata la priorità assoluta. Nel caso delle azioni di sostenibilità ambientale e degli investimenti in questo ambito, una visione a lungo termine è necessaria ed invece in numerosi studi si è evidenziato come la tendenza rimanga sempre e comunque quella di scontare il futuro (e quindi le conseguenze future). Weber sottolinea proprio come problema sia nel passaggio dalle buone intenzioni (lasciare alle future generazioni un mondo vivibile) all'azione concreta quotidiana di salvaguardia dell'ambiente (scelte, quali l'acquisto di un frigorifero efficiente dal punto di vista di classe energetica o

l'acquisto di lampadine a LED che potrebbero avere un costo iniziale maggiore ma che porterebbero a considerevoli risparmi energetici futuri (Weber, 2017).

Cognitive Miopia e Present Bias da un lato e Status-quo bias e avversione al rischio dall'altra (continuare a fare le cose esattamente come si stanno facendo ma che possono includere un piccolo coefficiente di rischio) sono per Weber le cause della riluttanza ad investire realmente per cambiare direzione. L'articolo si conclude con una serie di raccomandazioni che Weber suggerisce per provare ad abbattere le barriere causate dai bias cognitivi, raccomandazioni che verranno analizzate meglio nei prossimi capitoli.

#### 4.3.7. “Il contributo di Arvai, Campbell-Arvai e Steel”

In questa guida per manager elaborata da Arvai e colleghi, gli autori conducono una review di oltre 60 anni di ricerche in ambito di decision making identificando i Bias che impediscono di fare scelte sostenibili. L'assunto di base è quello di analizzare i meccanismi che sottendono il processo di decisione per poi comprendere come si arrivi alla decisione di mettere in atto scelte davvero sostenibili. Nel contributo gli autori chiariscono i vari compiti del manager, sottolineando come quotidianamente egli debba affrontare numerose situazioni, dalle più semplici, come accendere le luci, a quelle più complesse, come decidere quali benefits concedere ai propri dipendenti. Tutte queste situazioni prevedono una presa di decisione e scegliere l'opzione più giusta tra un'ampia gamma di alternative non è facile, in particolare se si vuole considerare anche l'aspetto della sostenibilità. Infatti, a seconda delle scelte che il manager realizza, il personale può essere più o meno incoraggiato ad agire in modo più o meno responsabile (Arvai e altri, 2012).

I modelli economici tradizionali presuppongono che tutti gli individui abbiano libero accesso a tutte le informazioni, che possano elaborarle nella loro intelligenza e che non siano vittime di errori e pregiudizi. Ma ciò non rispecchia la realtà. Infatti, numerosi studi sul processo decisionale, a livello individuale e a livello organizzativo, hanno rilevato la presenza di numerosi bias cognitivi che influenzano la personale capacità di prendere delle decisioni, in particolare se tali scelte riguardano la sostenibilità (figura 4.2). Le persone spesso utilizzano queste scorciatoie mentali per prendere le decisioni in modo rapido e facile, ma, sebbene

questi semplifichino la complessità e aumentino l'efficienza, non sempre si traducono in una migliore soluzione a lungo termine (Arvai e altri, 2012).

Le decisioni di sostenibilità ambientale sono anch'esse soggette ai pregiudizi, ad esempio la preferenza per lo status-quo o la tendenza a scegliere opzioni di “volere” rispetto a quelle di “dovere/dovrebbe”. Essere consapevoli della loro esistenza e comprendere quando tali bias emergono più spesso aiuta a prendere decisioni migliori in quanto permette di poter superare, gestire oppure sfruttare tali distorsioni a proprio favore (Arvai e altri, 2012).



**Figura 4.2:** Il processo decisionale influenzato dai bias

**Fonte:** ARVAI J., CAMPBELL-ARVAI V., STEEL P. (2012), “Making Sustainable Choices. A Guide for Manager”, *Network for Business Sustainability*

A seconda della tipologia del compito da affrontare, ovvero routinario o complesso, ci sono differenti modalità e tecniche per far sì che il manager prenda una decisione sostenibile. Tra queste, vanno menzionati il default, la definizione di obiettivi, l'analisi decisionale multicriterio, l'analisi decisionale strutturato. Le decisioni di sostenibilità dunque sono diverse dalle altre perché sono soggette a bias specifici che sono:

1. **Avversione alla perdita** = Tendenza a valutare vincite e perdite considerando lo stato presente, quindi si tende a non dismettere un comportamento o un investimento già in atto

2. **Scorciatoie** = Tendenza a considerare informazioni facili da interpretare (esempio: PIL)
3. **Intuizione** = Tendenza a fare troppo affidamento sull'intuito e a sovrastimare la sua affidabilità
4. **Vorrei vs Dovrei** = Tendenza a non concentrarsi verso quello che si dovrebbe (specialmente quando si è stanchi o distratti)

#### 4.3.8. “Il contributo di Gifford”

Secondo l'autore, se è vero che i comportamenti non sostenibili avvengono principalmente perché vi sono delle barriere strutturali ed economiche (come ad esempio la presenza di ostacoli che impediscono condotte a basso impatto ambientale, quali il basso reddito medio che limita la possibilità di acquistare pannelli solari troppo costosi, ma anche vivere in una zona rurale che spesso è poco servita dal trasporto pubblico e obbliga all'utilizzo di una macchina personale e così via, Gifford, 2011), è anche vero che vi è un altro aspetto che impedisce al soggetto di realizzare concretamente delle azioni che faciliterebbero la mitigazione, l'adattamento e la sostenibilità ambientale, ovvero l'aspetto psicologico, che va fuori dal controllo dell'individuo stesso. Infatti, sebbene molti soggetti realizzino delle azioni migliorative, la maggior parte di questi potrebbe fare di più, ma è ostacolata, secondo Gifford (2011), da circa una trentina di bias cognitivi raggruppati in sette categorie che lui identifica come “draghi dell'inazione”. Tali *dragons of inaction* sono:

- Cognizione limitata sul problema;
- Visioni ideologiche del mondo che tendono a precludere degli atteggiamenti e dei comportamenti che siano pro-ambientali;
- Confrontarsi con altre persone chiave;
- Presenza di costi irrecuperabili e slancio comportamentale;
- Disaccordo verso gli esperti e le autorità;
- Percezione dei rischi legati al cambiamento;
- Cambiamento comportamentale positivo, ma inadeguato.

Le barriere strutturali possono essere rimosse nel tempo, anche attraverso delle politiche ad *hoc*, ma ciò non è sufficiente. È importante infatti riuscire a far superare alle persone tali barriere psicologiche e tale traguardo è di gran lunga il più difficile da raggiungere (Gifford, 2011).

#### 4.3.9. “Il contributo di Shu e Bazerman”

Nel loro studio gli autori approfondiscono tre barriere cognitive che, durante il processo decisionale individuale, influenzano in maniera preponderante le scelte in ambito ambientale e sono così riassumibili:

1. **Scontare il futuro** = La maggior parte delle persone afferma di voler lasciare il mondo in buone condizioni per le generazioni future; concretamente, però, le persone scontano il futuro in misura maggiore di quanto possa essere razionalmente difeso;
2. **Illusioni positive** = Gli individui, a causa delle illusioni positive, sostengono che i problemi energetici non esistono o non sono abbastanza gravi da meritare un'azione;
3. **Egocentrismo** = Le persone tendono a essere egoiste e quindi hanno la tendenza a ritenere che gli altri debbano fare di più di loro stesse per risolvere i problemi energetici.

#### Scontare il futuro

Varie ricerche dimostrano che i soggetti tendono ad utilizzare un tasso di sconto estremamente alto quando si tratta del futuro, tendendo a concentrarsi o a sovrappesare in maniera preponderante sulle considerazioni a breve termine (Loewenstein e Thaler, 1989). Ad esempio, spesso i proprietari delle case non isolano adeguatamente le proprie abitazioni o non comprano degli elettrodomestici con un'alta efficienza energetica, anche nel caso in cui il tasso di rendimento a lungo termine sarebbe considerevole, in quanto ciò comporterebbe un investimento rilevante da realizzare nel breve termine senza ottenere benefici immediati (Shu e Bazerman, 2010). Anche le organizzazioni tendono a scontare il futuro. Ad esempio, un'università che ha realizzato un rinnovamento della propria infrastruttura ha minimizzato i costi attuali senza considerare i costi nel lungo

termine e quindi ha posto un tasso di sconto molto alto riguardo tali decisioni (Bazerman e altri, 2001).

Ciò avviene in quanto, nel momento in cui le persone comprendono che le risorse della terra devono essere preservate, tali soggetti pensano strettamente ai propri discendenti, ma poi, quando nella quotidianità si presentano delle opportunità di consumo che infliggerebbero considerevoli costi ambientali alle generazioni future, allora tali “discendenti” diventano vaghi gruppi di persone che vivono in un tempo lontano e quindi si tende a non prendere delle scelte ragionate per il futuro ma pensare solamente al presente (Wade-Benzoni e altri, 1996).

Difatti, molte delle decisioni ambientali, intraprese sia dai singoli individui che dalle organizzazioni, vengono prese come se la Terra “fosse un'impresa in liquidazione” (Gore, 1992). Ma è importante evidenziare che scontare eccessivamente il futuro può concorrere a creare numerosi problemi ambientali, dall'eccessivo sfruttamento degli oceani e delle foreste all'incapacità di investire in nuove tecnologie per affrontare il cambiamento climatico.

### Illusioni positive

Nonostante la stragrande maggioranza delle persone sia a conoscenza del *Climate Change* e degli effetti negativi che ne derivano, la tendenza a commettere errori a lungo termine è spesso presente. Questo avviene in quanto vi sono numerose illusioni positive sul futuro che influenzano le scelte che si effettuano. Generalmente, gli individui vedono l'ambiente e il proprio futuro con una luce più positiva di quanto non lo sia oggettivamente (Taylor e Brown, 1988).

Le illusioni positive hanno sia degli aspetti positivi che negativi. In particolare, da una parte fanno aumentare l'autostima, l'impegno all'azione e incoraggiano la persistenza nei compiti complessi e la forza di fronte alle avversità (Taylor, 1989); d'altro canto, tendono a ridurre la qualità del processo decisionale, impedendo di affrontare in tempo i problemi rilevanti che si possono creare (Bazerman e Watkins, 2004).

Le illusioni positive che spesso emergono e che impattano sulle scelte strategiche, in particolare sulle decisioni relative al cambiamento climatico, sono l'eccessivo ottimismo e l'illusione di controllo (Bazerman e altri, 2001). Come è già stato

analizzato precedentemente, l'eccessivo ottimismo consiste nella tendenza a credere che il futuro riservi solo cose positive e che il proprio futuro sarà migliore di quello degli altri (Taylor, 1989). Inoltre, molti soggetti credono di poter controllare tutti gli eventi, anche quelli che sono incontrollabili (Crocker, 1982). Ad esempio, i giocatori d'azzardo credono fortemente che il silenzio degli osservatori influenzi il proprio successo o meno nella giocata, anche se questa si basa sul puro caso (Langer, 1975).

Tali concetti, applicati al cambiamento climatico, si traducono nella comune aspettativa che il problema si risolverà grazie a degli scienziati che inventeranno nuove tecnologie che rivoluzioneranno il mondo e che permetteranno di risolvere tutti i problemi. Ma non è così e tale pensiero serve solamente agli individui come scusa per non agire oggi (Shu e Bazerman, 2010).

### Egocentrismo

Infine, la terza barriera che influenza negativamente le scelte in ambito ambientale consiste nell'essere prevenuti in modo egocentrico e tale aspetto caratterizza la maggior parte degli individui (Shu e Bazerman, 2010). Infatti, se si chiedesse "di chi è la colpa del cambiamento climatico?" tutti darebbero colpe e responsabilità del problema ad altri. Ad esempio, i paesi emergenti, quali Cina e India, danno la colpa ai paesi occidentali per la loro industrializzazione e per gli eccessivi consumi; d'altro canto, gli stessi due paesi non hanno assunto responsabilità per contribuire al cambiamento climatico. Allo stesso modo, i paesi sviluppati incolpano i paesi emergenti per aver bruciato le foreste pluviali e per l'espansione economica e demografica che risulta essere incontrollata (Babcock e altri, 1997).

L'egocentrismo si può quindi definire come la tendenza a dare giudizi in modo egoistico attribuendo colpe e responsabilità ad altri soggetti e dando, di conseguenza, valutazioni errate che si discostano dalla corretta soluzione di un problema. In particolare, i soggetti tendono a fare le proprie valutazioni e dare le proprie preferenze seguendo il proprio interesse personale. Successivamente, si tende a giustificare tale preferenza sulla base dell'equità, ovvero di ciò che è giusto (Messick e Sentis, 1983). Quindi, i governi possono creare un accordo sul tema del cambiamento climatico che sia equo per tutte le parti, ma la sua visione di ciò che

è giusto è fortemente influenzata dall'interesse personale. Ciò avviene principalmente perché gli individui sono caratterizzati dall'incapacità di visualizzare e valutare tutte le informazioni in modo del tutto obiettivo.

Infine, è importante evidenziare che le questioni legate al cambiamento climatico sono molto complesse e con pochi dati scientifici e tecnologici. Tale incertezza consente all'egocentrismo di essere preponderante (Wade-Benzoni e altri, 1996; Wade-Benzoni e altri, 2002).

#### 4.3.10. “Il contributo di Newell e Pitman”

In questo studio del 2010, gli autori, nel tentativo di individuare le più appropriate tecniche comunicative per affrontare il problema, sottolineano l'importanza di tenere in considerazione alcuni importanti fenomeni psicologici raggruppandoli in categorie. Vale sicuramente la pena citare tra questi (ed è rilevante ai fini di questo studio) il bias di conferma. Il bias di conferma consiste nel fatto che la maggior parte delle persone cercano delle informazioni che siano in linea con il proprio pensiero, portandole a respingere qualsiasi informazione che li porterebbe a dover cambiare idea oppure a cambiare il proprio comportamento (Shome e Marx, 2009). Dunque, si tende a mantenere una forte preferenza sui propri modelli mentali che riguardano il cambiamento climatico, con la conseguente tendenza a interpretare erroneamente i dati scientifici. Fortunatamente i modelli mentali non sono statici, ma si aggiornano in continuazione, correggendo la disinformazione e inserendo dei nuovi elementi e delle nuove conoscenze. Diventa così importante capire e interpretare quali sono le idee sbagliate legate al cambiamento climatico, che sono ormai fissate nella mente della maggior parte della popolazione e lavorare su questo aspetto (Shome e Marx, 2009).

#### 4.4. Tabella Riassuntiva: Bias e influenza su decisioni/azioni pro ambiente

Nella tabella che segue vengono elencati i principali bias cognitivi (e letteratura di riferimento) che, secondo queste ricerche, hanno una influenza sulla presa di decisione e messa in atto di comportamenti pro ambiente:

<i>Relazione</i>	<i>Bias</i>	<i>Manifestazione</i>	<i>Letteratura chiave</i>
Bias→ Decisioni e Comportamenti Pro ambiente	Bias del presente e scontare il futuro  <b>1</b>	Tendenza a non considerare i ritorni a lungo termine degli investimenti atti a prevenire il cambiamento climatico che, quindi, vengono scartati in quanto il ritorno a breve termine è percepito come inadeguato e in quanto i risultati in termini di risparmio e/o guadagno sono visibili solo dopo decenni  Tendenza a pensare che, avendo le aziende l'esigenza di dimostrare il ritorno degli investimenti su base trimestrale o al massimo annuale, gli investimenti pro ambiente (il cui vantaggio economico è già incerto di per sé), che garantiscono ritorni solo dopo 1 o 2 decenni, non possono essere preferiti ad altri investimenti tradizionali il cui ritorno a breve termine risulta essere maggiore	Shu e Bazerman, 2010; Mazutis e Eckardt, 2017; Gifford, 2011; Weber, 2017; Newell e Pitman, 2010;
Bias→ Decisioni e Comportamenti Pro ambiente	Bias dell'ottimismo  <b>2</b>	Tendenza a pensare che sicuramente si troverà una soluzione probabilmente tecnologica al problema del cambiamento climatico. In qualche modo la scienza e la tecnologia riusciranno a contenere le conseguenze del riscaldamento globale così come è successo per altre problematiche affrontate dall'uomo nel passato.  Tendenza a pensare che non si vedranno in prima persona le conseguenze catastrofiche del riscaldamento della crosta terrestre perché avverranno solo tra 20-25 anni.  Tendenza a pensare che, qualora le catastrofi naturali causate dal cambiamento climatico dovessero aumentare in maniera sempre più ingestibile entro i prossimi 20-25 anni, è più probabile che questo accada in altri posti del mondo dove le conseguenze saranno	Shu e Bazerman, 2010; Mazutis e Eckardt, 2017; Gifford, 2011;

		più evidenti e catastrofiche rispetto a quanto potrebbe accadere nel posto dove si vive.	
Bias→ Decisioni e Comportamenti Pro ambiente	Bias della diffusione di responsabilità, comparazione con gli altri ed egocentrismo  <b>3</b>	Tendenza a pensare che il problema del cambiamento climatico non si risolverà fino a quando paesi in via di sviluppo come Cina e India non metteranno un freno alla loro crescita demografica e inizieranno davvero a collaborare a livello internazionale, intervenendo e rispettando gli accordi presi sul clima. Tendenza a pensare che la responsabilità maggiore del problema è principalmente loro. Dalla parte dei paesi in via di sviluppo invece vi è la tendenza a pensare che il cambiamento climatico è conseguenza dell'industrializzazione del passato attuata dai paesi occidentali e di come hanno sfruttato le risorse, in aggiunta alle abitudini consumistiche del presente.  Tendenza a pensare che se altri stati, settori o aziende non si adoperano come dovrebbero per risolvere il problema del riscaldamento globale, tanto vale che ognuno pensi a procacciarsi quante più risorse possibili per fare il proprio business.	Shu e Bazerman, 2010; Mazutis e Eckardt, 2017; Gifford, 2011; Engler e collegi, 2019; Newell e Pitman, 2010;
Bias→ Decisioni e Comportamenti Pro ambiente	Bias della Fallacia della pianificazione  <b>4</b>	Tendenza a sottovalutare i tempi e i costi dei progetti (in ambito ambientale, ma anche altri tipi di interventi) che alla fine si rivelano più dispendiosi e costosi di quanto inizialmente preventivato. Questa tendenza, unita all'incertezza degli investimenti pro ambiente che, essendo nuovi, comportano tendenzialmente un margine di rischio maggiore, sembrerebbero scoraggiare la presa di decisione e la realizzazione di progetti nella direzione della sostenibilità ambientale.	Singh e Ryvola, 2018; Gifford, 2011;
Bias→ Decisioni e Comportamenti Pro ambiente	Bias dello Status- Quo, avversione ai rischi e al cambiamento  <b>5</b>	Tendenza a pensare che prima di intraprendere nuove strade e investire in progetti di sostenibilità ambientale, sia meglio far fruttare ciò che già c'è e sfruttare fino in fondo ciò su cui si è già investito.  Tendenza a pensare che riguardo ai progetti di sostenibilità ambientale, dove se ne sa ancora abbastanza poco, i rischi sembrano essere maggiori dei vantaggi. Inoltre, visto che si tratta di "qualcosa di nuovo", si dovrà per forza di cose procedere per tentativi con alto rischio di fallimento dei primissimi progetti e necessità di ridirigersi velocemente su progetti alternativi nuovi da provare. Non ci si può permettere di correre tali rischi.  Tendenza a pensare che, riguardo ai progetti di sostenibilità ambientale, dove se ne sa ancora abbastanza poco, se si dovesse investire su qualcosa che	Singh e Ryvola, 2018; Mazutis e Eckardt, 2017; Gifford, 2011; Weber, 2017; Engler e collegi, 2019; Arvai, 2012; Newell e Pitman, 2010;

		poi non dovesse andare bene, sarebbe stato tutto tempo sprecato.	
		<p>Tendenza a pensare che, riguardo ai progetti di sostenibilità ambientale, dove se ne sa ancora abbastanza poco, vorrebbe dire perdere posti di lavoro dovuti all'improvvisa dismissione dell'industria tradizionale e all'abbandono del <i>modus operandi</i> attuale. Questo è un problema e non ce lo si può permettere.</p> <p>Tendenza a pensare che, nonostante ci sia la consapevolezza che alcune cose andrebbero cambiate e che andrebbero fatte in maniera diversa per salvaguardare l'ambiente, probabilmente non si è ancora disposti a produrre uno sforzo per cambiare (per comodità, convenienza, piacere, ecc..) visto che in fin dei conti non si è messi così male.</p>	
Bias→ Decisioni e Comportamenti Pro ambiente	Bias della disponibilità e scorciatoie di pensiero  <b>6</b>	Tendenza a considerare più probabili eventi che abbiamo disponibili in memoria. In altre parole, se non è mai capitato direttamente di vivere un evento climatico catastrofico ad alta intensità (per esempio un'alluvione, una tromba d'aria, una forte siccità, ecc.) si è portati maggiormente a pensare che queste cose non accadranno mai e probabilmente questo è il motivo che non spinge i <i>decision maker</i> a mettere in atto comportamenti sostenibili e ad investire davvero per salvaguardare l'ambiente	Singh e Ryvola, 2018; Mazutis e Eckardt, 2017; Arvai, 2012; Newell e Pitman, 2010;
Bias→ Decisioni e Comportamenti Pro ambiente	Bias dell'azione singola e illusione di essere nel giusto  <b>7</b>	<p>Tendenza a sovrastimare il contributo di alcune azioni pro ambiente che si mettono in atto (tralasciando una serie di altre azioni che hanno un impatto sull'ambiente ma che si decide di non cambiare) pensando erroneamente che si stia riducendo l'impatto dell'azione dell'uomo sull'ambiente solo con la messa in atto di alcune azioni.</p> <p>In altre parole, vi è la tendenza a pensare che mettere in pratica delle azioni pro ambiente (ad esempio riciclare e smaltire propriamente i rifiuti, rispettare i limiti di emissione di gas nell'aria, ecc..) possa in qualche modo contrastare e compensare tutte quelle altre azioni che purtroppo non possono essere dismesse e che devono ancora essere fatte in modo tradizionale nonostante il loro forte impatto ambientale (<math>A+B &lt; A</math>).</p>	Singh e Ryvola, 2018; Gifford, 2011; Holmgren e colleghi 2018, 2019, 2022;
Bias→ Decisioni e Comportamenti Pro ambiente	Bias dell'effetto inquadramento  <b>8</b>	Non percepire il termine "cambiamento climatico" così come viene presentato come qualcosa di davvero grave o catastrofico e quindi come un problema davvero urgente (come lo sarebbe se si presentasse come "catastrofe ambientale" oppure come "abuso	Mazutis e Eckardt, 2017; Newell e Pitman, 2010;

		ambientale”). Anche le immagini che spesso vediamo sulle conseguenze provocate dal riscaldamento globale non vengono percepite come gravi e non suscitano un senso di urgenza e pericolosità impellente	
Bias→ Decisioni e Comportamenti Pro ambiente	Bias dell’effetto ancoraggio  <b>9</b>	Tendenza a sottostimare le conseguenze che un aumento di 2-5 gradi centigradi della temperatura globale può avere su se stessi e sull’ambiente. I 2-5 gradi centigradi diventano un ancora di riferimento e si pensa che il problema sia chissà quanto grave visto che nell’alternanza delle stagioni (tra estate e inverno per esempio) la fluttuazione dei gradi è anche maggiore e basta accendere l’aria condizionata per risolvere gran parte del problema.	Mazutis e Eckardt, 2017; Newell e Pitman, 2010;
Bias→ Decisioni e Comportamenti Pro ambiente	Bias di volontà  <b>10</b>	Tendenza a pensare che il semplice rispettare le regole che le istituzioni (Stati Sovrani, Nazioni Unite, Unione Europea, ecc..) impongono sulle emissioni massime consentite, o sullo smaltimento dei rifiuti eccetera, voglia dire già fare abbastanza o per lo meno tutto quello che è fattibile per prevenire i disastri ambientali provocati dal cambiamento climatico.  Tendenza a pensare che la responsabilità principale dei manager sia quella di portare avanti l’azienda (nel rispetto delle regole imposte dalle istituzioni in termini di impatto ambientale). In altre parole, il compito dei manager è e rimane principalmente quello di massimizzare gli interessi dell’azienda nel rispetto delle regole imposte dagli organi regolatori. Si può anche arrivare a pensare che fare più del dovuto in termini di impatto ambientale, possa tradursi in una perdita di vantaggio competitivo.	Mazutis e Eckardt, 2017;
Bias→ Decisioni e Comportamenti Pro ambiente	Bias antropocentrismo  <b>11</b>	Difficoltà a concepire che per tentare di risolvere il problema del cambiamento climatico, l’essere umano dovrebbe come prima cosa riuscire a fare un passo indietro e vedersi alla pari di tutte le altre specie come un tutt’uno in contatto con la natura. La tendenza invece sembra essere quella di pensare unicamente che per tentare di risolvere il problema del cambiamento climatico, l’essere umano dovrebbe come prima cosa puntare sulla propria abilità di attuare uno sviluppo sostenibile – assicurando che i propri bisogni del presente siano soddisfatti senza compromettere alle future generazioni la possibilità di soddisfare i propri, dimostrando di mettere unicamente l’uomo (e i propri discendenti) al centro di tutto.	Naudé, 2017;
Bias→ Decisioni e Comportamenti	Bias di conferma	Tendenza a tenere in considerazione unicamente le informazioni che sono in linea con il proprio pensiero, respingendo qualsiasi informazione che porterebbe a	Newell e Pitman, 2010;

Pro ambiente	<h1>12</h1>	dover cambiare idea oppure a cambiare il proprio comportamento. Questo fa sì che le persone rimangano scettiche di fronte alle campagne di informazione, con la convinzione che l'uomo da solo non possa fare chissà cosa per contrastare il riscaldamento globale. Le persone arrivano anche a pensare che non sia da imputare all'essere umano la principale responsabilità del cambiamento climatico e che queste informazioni in contrasto a quello che si pensa arrivano proprio da parte di chi crea tanto allarmismo e vuole far sentire loro responsabili (quando invece sono loro stessi contraddittori).	
--------------	-------------	--	--

**Tabella 4.1:** Bias cognitivi che influenzano decisioni e comportamenti pro ambiente

**Fonte:** Elaborazione personale

#### 4.5. Il ruolo dell'intensità morale del problema e dell'empatia

Nel precedente paragrafo è stata eseguita una dettagliata rassegna della letteratura scientifica che si è occupata di studiare quali sono i bias cognitivi che sembrano avere un'influenza negativa sui comportamenti e le decisioni pro ambiente da parte delle persone, dei manager e in generale dei decision maker in ambito organizzativo/istituzionale. In questo paragrafo si approfondiranno, invece, i contributi della letteratura che hanno esaminato quale possa essere il ruolo dell'intensità morale del problema e dell'empatia riguardo ai comportamenti e alle decisioni prese a contrasto del riscaldamento globale e del climate change.

1. **Intensità morale del problema:** Come precedentemente affermato, nell'importante contributo del 2017 di Mazutis ed Eckardt, gli autori sottolineano il ruolo che i bias cognitivi svolgono nella presa di decisioni sostenibili, e, soprattutto, quanto l'intensità morale funga da meccanismo rilevante per le scelte etiche ed ambientali da effettuare. Sempre secondo gli autori, l'interazione tra pregiudizi cognitivi e intensità morale si può applicare al cambiamento climatico come questione morale, ma anche a molte altre decisioni etiche che i manager aziendali devono affrontare periodicamente. Aspetto cruciale del loro studio si basa sulla convinzione

che il problema del cambiamento climatico potrebbe essere seriamente affrontato e contrastato se si iniziasse ad attribuirgli un connotato di vera e propria questione morale che, oltre a danneggiare gli altri soggetti, viola anche i diritti delle persone (Stephens e Lewin, 1992). Ciò si verificherebbe perché le questioni morali sono viste in maniera differente rispetto alle altre questioni a minor impatto morale in quanto viene attivato il senso di equità e preoccupazione che, con maggiore intensità, può innescare processi decisionali che includono considerazioni etiche. In altre parole, i problemi che hanno un alto livello di intensità morale portano i soggetti a mettere in atto dei processi di ragionamento morale più sofisticati (e contenuti nel sistema 2 di Kahneman, 2011) rispetto a questioni con bassa intensità morale (Mazutis ed Eckardt, 2017). Quindi la principale causa di questa “inazione” da parte delle aziende sta nel fatto che le persone e i principali decision maker non riescono a percepire il *Climate Change* come una questione morale a causa dei pregiudizi cognitivi (bias) che governano i tradizionali modelli decisionali nelle organizzazioni. Come mostrato nella figura 4.1 di pagina 92, l’intensità morale agisce come una specie di pressione esterna calibrando il processo razionale di decision making nelle organizzazioni. Se però l’intensità morale di un problema è bassa (come lo è nel caso del climate change), i bias cognitivi impediscono ai decision maker di riconoscere il problema come impellente e importante e, quindi, come necessitante di immediate scelte strategiche. Di conseguenza:

→ basso livello di intensità morale sul problema

→ meno probabilmente riconosceranno il problema come un problema che porta delle implicazioni morali e quindi

→ meno probabilmente genereranno un ventaglio di alternative strategiche che incorporano considerazioni etiche e quindi

→ meno probabilmente includeranno queste considerazioni etiche all’interno di utilità funzionali che sono usate per valutare le alternative e alla fine quindi

→ meno probabilmente selezioneranno un outcome che beneficerà le azioni necessarie per contrastare il cambiamento climatico.

Al contrario, se si percepisce che un problema è caratterizzato da un alto livello di intensità morale, la stessa intensità morale è in grado di penetrare fino al nostro sistema 2 riuscendo a dare risposte concrete in qualsiasi momento del processo di decision making.

Il famoso psicologo americano della Harvard University Daniel Gilbert (2008) con la sua P.A.I.N. theory sembra sostenere quanto ipotizzato da Mazutis ed Eckardt. Infatti secondo Gilbert, gli esseri umani rispondono più rapidamente e intensamente alle minacce che hanno le seguenti caratteristiche: P.ersonal (Personali) A.brupt (brusco cambiamento nel nostro ambiente) I.mmoral (immorale o indecenti) N.ow (che ci riguardano adesso). Essendo il climate change una minaccia impersonale, graduale, che impatta abbastanza da un punto di vista morale e lenta, ovvero che avrà conseguenze nel futuro, questa teoria riesce facilmente a spiegare il motivo della generale inerzia nei confronti del problema (in accordo con quanto sostenuto da Mazutis ed Eckardt che enfatizzano la bassa intensità morale delle persone, aziende, istituzioni nei confronti del tema).

Anche Detert e colleghi, nel loro studio del 2008 chiamato “*Moral Disengagement in Ethical Decision Making*”, sembrano andare nella stessa direzione ipotizzando e riscontrando nei dati che il disimpegno morale ha una relazione positiva con la possibilità del decision making non etico, come se, appunto, il non sentire un problema importante sotto il punto di vista morale aumenti la probabilità che le persone decidano in modo non etico. Gli autori dimostrano anche che le persone maggiormente empatiche hanno meno probabilità di avere disimpegno morale nei confronti del decision making di tipo etico, e questo porta a ipotizzare anche l’esistenza probabile di una relazione tra componente empatica e componente morale. La rilevanza del contributo di Detert e colleghi (2008) che si basa sullo studio di comportamenti non etici in generale e non esclusivamente di comportamenti pro-clima è giustificata da quanto affermato nello studio di Mazutis e Eckardt (2017), i quali sostengono come la relazione tra bias cognitivi e intensità morale si può applicare non solo al climate change come problema morale ma anche ad altre decisioni di tipo etico che

affrontano le aziende oggi (discriminazioni, diritti umani, ecc.). Un contributo davvero molto importante in tale direzione è dato da Dukerich e colleghi, 2000, con il loro studio “*Moral Intensity and Managerial Problem solving*”. Questi autori, sulla base del modello teorico del decision making etico di Jones (1991) si sono focalizzati sul ruolo dell’intensità morale del problema nel processo di decision making dei manager e, soprattutto, sulla prontezza con la quale i manager rispondono a problemi che sono percepiti come ad alto contenuto morale rispetto a quelli che non lo sono altrettanto (Dutton e Duncan, 1987; Jackson e Duncan, 1988, Dukerich e altri 2000). Manager diversi sembrano percepire e categorizzare moralmente lo stesso problema in modo diverso specialmente se ciò che circonda il problema e le azioni da intraprendere sono incerte (come quelle che riguardano il problema del cambiamento climatico). In altre parole, la prontezza con la quale prendono provvedimenti è influenzata dal grado in cui loro percepiscono il problema e la decisione di tipo morale (Dukerich e altri 2000) e questo porta a importanti conseguenze personali, organizzativi e sociali dovute a quanto morale il problema viene percepito. Come sopra citato, lo studio di Dukerich e colleghi si basa sul modello teorico del decision making etico di Jones (1991) che sostiene che i problemi variano in base al livello di intensità morale, valutabile su una scala continua, con la quale i manager giudicano un problema e che il processo di decision making che riguarda la risoluzione di dilemmi etici e morali è funzione di questa intensità. In particolare, il modello dell’intensità morale di un problema di Jones contiene 6 componenti:

- **Magnitudine delle conseguenze** intesa come somma delle conseguenze o del beneficio apportato alle vittime o ai beneficiari
- **Consenso sociale** ovvero il grado di consenso sociale rispetto ad un atto che può essere considerato giusto o sbagliato
- **Probabilità dell’effetto** ovvero la probabilità che l’atto causerà effettivamente danno o beneficio
- **Immediatezza temporale** ovvero quanta distanza temporale c’è tra un atto e le sue conseguenze

- **Prossimità** ovvero la percezione di vicinanza con la vittima o il beneficiario
  - **Concentrazione dell'effetto** funzione inversa del numero di persone affette dall'atto.
2. **Empatia** = Sono tanti i contributi della letteratura degli ultimi anni che hanno affrontato lo studio dell'empatia e, quindi, sono tante le definizioni di empatia che si sono susseguite nei vari studi. Tra queste un esempio è la definizione data da Berenguer (2010), che nel suo lavoro descrive l'empatia come quella risposta emozionale che permette alle persone di percepire lo stato psicologico dell'altro (di mettersi nei suoi panni appunto). Interessante è anche la definizione di Batson (2009) che la definisce come la capacità di un individuo di comprendere le percezioni degli altri verso qualcosa. Al di là delle varie definizioni però, il focus di questo elaborato è cercare di comprendere come questa possa essere messa in relazione con i comportamenti/decisioni pro ambiente da parte degli individui e dei decision maker nelle organizzazioni, arrivando a creare una sorta di "empatia ambientale" come la definiscono Islam e colleghi (2018) nel loro studio sul settore dell'ospitalità. Nello specifico di questo studio gli autori, studiando la relazione tra i comportamenti pro ambiente dei lavoratori, l'identificazione con la propria organizzazione e le politiche di corporate social responsibility dell'organizzazione di cui fanno parte, riscontrano un interessante ruolo moderatore dell'empatia nella relazione tra quest. In particolare gli autori, in accordo anche con quanto sostengono Detert e colleghi (2008) in un precedente contributo, sostengono che l'empatia coinvolge moralmente i lavoratori e che questo aiuterebbe loro nella presa di decisione a livello etico e nel comportamento etico. Gli autori riscontrano anche che un maggiore grado di empatia comporta una maggiore attenzione verso comportamenti e decisioni pro ambiente e che l'empatia e il comportamento etico si rifletterebbe anche al di fuori del contesto lavorativo. Al contrario invece, gli individui con bassi livelli di empatia hanno una minore capacità a percepire le condizioni del proprio ambiente

(anche quando l'ambiente colpisce le persone stesse con degli eventi intensi) e di conseguenza mettono in atto comportamenti meno sostenibili (Islam e colleghi, 2018). Questo studio non è l'unico a sostenere che i lavoratori con maggiore empatia si comportano in modo più sostenibile perché percepiscono maggiormente le condizioni del proprio territorio, come se sviluppassero una sorta di empatia ambientale (Tian e Robertson, 2017). Gli stessi autori Tian e Robertson, nel loro studio del 2017 effettuato su 187 capi e lavoratori, hanno riscontrato che sono proprio gli individui con maggiore empatia ad attuare più degli altri comportamenti pro ambiente in modo volontario.

Anche Berenguer (nel 2010), con il suo studio chiamato "*the effect of empathy in environmental moral reasoning*" ha riscontrato una relazione tra empatia, valori, emozioni e decision making a livello di sostenibilità ambientale e, nel modello dell'altruismo di Batson e altri (2002), l'autore sostiene che a maggiori livelli di empatia corrisponde una maggiore attitudine (e quindi comportamenti) pro ambiente.

Come riportato nella tabella di seguito (tabella 4.3, pag. 113), studi sostengono l'esistenza di una relazione tra empatia e comportamenti di individui e decision maker a livello organizzativo, e lo studio di Berenguer (2010) suggerisce l'influenza della componente empatica nella predisposizione morale degli individui nel decision making nei confronti dell'ambiente. Sarà proprio la componente morale il tema approfondito nel prossimo paragrafo con l'intenzione di arrivare a una migliore comprensione del fenomeno.

#### 4.6. Tabella Riassuntiva: intensità morale e decisioni/azioni pro ambiente

Nella tabella che segue vengono elencati i contributi trovati in letteratura che in qualche modo hanno provato ad approfondire il ruolo che gioca l'intensità morale del problema nella messa in atto di comportamenti pro ambiente e presa di decisione manageriale nella direzione della sostenibilità ambientale:

<i>Relazione</i>	<i>Variabile</i>	<i>Manifestazione</i>	<i>Letteratura chiave</i>
Intensità morale del problema → Decisioni e Comportamenti Pro ambiente	Intensità morale del problema	L'intensità morale nei confronti del problema aumenta la possibilità che le persone e i decision maker in ambito organizzativo/istituzionale possano mettere in pratica strategie di decision making adeguate per risolvere il problema del cambiamento climatico. La non curanza nei confronti dell'ambiente non è percepita come immorale e quindi i decision maker non sentono come impellente la necessità di trovare una soluzione del problema. Il disimpegno morale ha una relazione positiva con il decision making non etico e l'empatia ha una relazione negativa nei confronti del disimpegno morale. L'intensità morale del problema e quanto un problema viene definito di carattere morale o meno, influenza il processo di decision making manageriale. In particolar modo, la prontezza con la quale i manager prendono provvedimenti è influenzata dal grado in cui loro percepiscono il problema e la decisione di tipo morale. Se i manager non reputano un problema come moralmente rilevante le azioni che intraprendono sono diverse e meno tempestive.	Mazutis e Eckardt, 2017; Berenguer, 2010; Detert e colleghi 2008; Gilbert, 2008; Dukerich e colleghi, 2000; Jones, 1991;

**Tabella 4.2:** Ruolo intensità morale in decisioni e comportamenti pro ambiente

**Fonte:** Elaborazione personale

#### 4.7. Tabella Riassuntiva: empatia e decisioni/azioni pro ambiente

Nella seguente tabella invece vengono elencati i contributi trovati in letteratura che hanno approfondito il ruolo che l'empatia (o empatia ambientale come definita da Islam e colleghi, 2018) gioca nella messa in atto di comportamenti pro ambiente e presa di decisione nella direzione della sostenibilità ambientale da parte dei decision maker:

<i>Relazione</i>	<i>Variabile</i>	<i>Manifestazione</i>	<i>Letteratura chiave</i>
Empatia → Decisioni e Comportamenti Pro ambiente	Empatia	Gli individui con maggiore empatia riescono a percepire lo stato dell'ambiente (empatia ambientale) e tendono a mettere in atto più comportamenti pro ambiente. Più alti livelli di empatia corrispondono a una favorevole predisposizione al decision making in ambito sostenibilità ambientale.	Islam e colleghi, 2018; Berenguer, 2010; Batson e altri, 2002;

**Tabella 4.3:** Ruolo empatia in decisioni e comportamenti pro ambiente

**Fonte:** Elaborazione personale

# CAPITOLO 5

## Ricerca Empirica

### 5.1. Le domande di ricerca

La rassegna della letteratura riguardante i bias cognitivi, la loro relazione con le scelte di sostenibilità ambientale e il ruolo giocato dall'intensità morale del problema e dal grado d'empatia dei manager durante i processi di *decision making*, mostra che esistono importanti consistenze scientifiche ma, allo stesso tempo, notevoli lacune che richiedono ulteriori studi.

Se da un lato infatti i contributi esaminati sostengono che la presenza di bias cognitivi diminuisca la propensione dei manager ad agire con risoluzione e prontezza nelle scelte riguardanti l'ambiente (Engler e colleghi, 2019, Mazutis e Eckardt, 2017, Singh e Ryvola, 2018, Weber, 2017, Gifford, 2011, Shu e Bazerman, 2010) e che il grado di empatia posseduto dai decision maker e l'intensità morale percepita del problema climatico da parte degli stessi influenzino la presa di decisione in ambito climatico, ulteriori ricerche si rendono necessarie in quanto:

1. Da un punto di vista metodologico, molti dei contributi della comunità scientifica sono stati condotti in laboratorio (Shu e Bazerman, 2010) e/o tramite questionari e raramente sono state coinvolte le aziende per discutere il problema direttamente con i decision maker. Accogliere le loro argomentazioni potrebbe rivelarsi un valido punto di partenza per decifrare le difficoltà incontrate nella pratica quotidiana e per identificare gli interventi più facili da adottare o i comportamenti da modificare (Shu e Bazerman, 2010). Una tale consapevolezza potrebbe portare numerosi benefici, sia alla comunità scientifica che non).

2. Vi sono numerosi studi isolati in questa direzione, ma ciò che manca è un unico modello di riferimento che includa tutte le variabili che intervengono in questa relazione (Gifford, 2011) e che sia riconosciuto da gran parte della comunità scientifica impegnata a studiare le barriere psicologiche che impediscono di prendere decisioni sostenibili. L'elaborazione di un modello condiviso potrebbe costituire una base solida su cui avviare un tavolo di confronto anche con esperti di altre discipline che affrontano quotidianamente il problema del cambiamento climatico (Gifford, 2011).
3. In accordo con Islam e colleghi (2018) e Gifford (2011), persone diverse da un punto di vista culturale e professionale e settori diversi potrebbero essere interessati da differenti barriere cognitive. Ciò è confermato anche da studi cross culturali, che hanno suggerito che i lavoratori percepiscono e reagiscono in modo diverso sulla base dei loro valori culturali (Islam e colleghi, 2018). Sarebbe quindi auspicabile avere un campione molto eterogeneo per cercare di comprendere quali sono le variabili che intervengono nella relazione analizzata.
4. La componente empatica, come analizzato, sembra giocare un ruolo importante nella comprensione del fenomeno, ma, per arrivare a una più completa comprensione del problema, è importante che le future ricerche prendano in considerazione contemporaneamente più moderatori e mediatori che intervengono nelle relazioni analizzate (Islam e colleghi, 2018) e non le considerino solo in maniera isolata. Questo è in linea anche con quanto sostenuto da Mencl e May (2009) i quali confermano come, nella maggior parte degli studi, gli autori si siano focalizzati solo su un numero limitato di variabili nell'elaborazione dei loro modelli che cercano di spiegare i meccanismi sottostanti al decision making di tipo etico.
5. Riguardo all'impatto dell'intensità morale del problema, abbiamo potuto constatare un crescente interesse della comunità scientifica nell'apprendere come le persone nelle organizzazioni rispondano ai problemi di tipo morale e i fattori che influenzano questa percezione (Dukerich e altri 2000). Ciononostante, non è ancora esattamente chiaro da un punto di vista temporale cosa accade quando le persone sono moralmente disinteressate ad un problema (Detert e colleghi, 2008). Le persone, infatti, sembrano non sempre giustificarsi

prima di mettere in atto condotte ed è lecito chiedersi se esista un meccanismo che sottende un comportamento non etico e quale esso possa essere tra rinforzo, bias cognitivo o autogiustificazione. Questo è in linea con quanto sostenuto da Tian e Robertson che, nel loro studio del 2017, ribadiscono quanto solo poca parte della letteratura si sia focalizzata sui comportamenti pro ambiente messi in atto anche spontaneamente dai lavoratori. Inoltre, come sostenuto anche da Dukerich e altri 2000, ulteriori studi si rendono necessari con diverse metodologie per analizzare l'intensità morale da un punto di vista multidimensionale, cercando quindi di indagare le diverse sottodimensioni dell'intensità morale, come quelle proposte dal modello di Jones (1991).

Considerato quanto detto, le domande di ricerca (research questions – RQ) formali di questo studio diventano:

**RQ1 – Domanda di ricerca 1:** Quali sono i bias cognitivi che influenzano il processo di decision making dei manager in ambito di sostenibilità ambientale?

**RQ2 – Domanda di ricerca 2:** Che ruolo giocano percezione morale del problema climatico ed empatia dei manager nella relazione tra bias cognitivi e scelte di sostenibilità ambientale?

**RQ3 – Domanda di ricerca 3:** E' possibile includere le variabili: a)*bias* b)*impatto morale* c)*empatia* all'interno di un unico modello teorico di riferimento per spiegare come manager/organizzazioni/istituzioni prendono (o perché non prendono) decisioni volte alla sostenibilità ambientale?

## 5.2. Metodo – analisi qualitativa

### 5.2.1. Selezione del campione e contesto di ricerca

Per rispondere alle nostre domanda di ricerca si è scelto di adottare un *multi-case research design* (Gustafsson, 2017; Yin, 2009) e quindi di raccogliere i dati di 24 diversi manager provenienti da 22 diversi contesti organizzativi. Si è preferito adottare questa modalità di ricerca per la complessità del fenomeno e per il maggiore impatto esplorativo che questa modalità di ricerca garantisce (Eisenhardt e Graebner, 2007) con l'obiettivo specifico di rispondere meglio alle domande dello studio in questione e di arrivare ad una evoluzione delle attuali teorie. Inoltre, utilizzando un multi-case research si possono comprendere meglio le differenze e le similitudini tra i diversi casi e quindi analizzare meglio i dati tra le varie situazioni (Yin, 2009) e arricchire la letteratura con un contributo che, tenendo in considerazione i contrasti e le similarità (Vannoni, 2015), garantisca risultati maggiormente affidabili (Baxter & Jack 2008). In contrasto a quanto accade per le ricerche di tipo quantitativo che generalmente adottano un campionamento casuale basato su parametri statistici, i casi inclusi in questo studio per esplorare le domande di ricerca sono stati selezionati sulla base di criteri prestabiliti. Nello specifico:

1. **Contesti organizzativi e non di laboratorio:** Da un punto di vista metodologico, si è scelto di raccogliere dati direttamente nelle aziende in quanto uno dei limiti maggiori riscontrati nell'analisi della letteratura è stato proprio quello di basarsi maggiormente su dati di laboratorio tramite questionari e raramente si è entrati nelle aziende e si è discusso il problema direttamente con i decision maker (Shu e Bazerman, 2010).
2. **Manager aziendali di diverso livello:** I dati sono stati raccolti da 24 manager di diverso livello (*Top* manager, *Middle* manager, *Low* manager) traendo ispirazione da una precedente ricerca qualitativa di Dukerich e colleghi (2000) che aveva approfondito similmente l'importanza dell'intensità morale del problema nella presa di decisione a livello manageriale.
3. **Eterogeneità del campione di riferimento:** Come precedentemente introdotto, si è scelto di raccogliere dati da manager diversi e provenienti da diversi settori

e contesti organizzativi per garantire un maggior impatto esplorativo (Gustafsson, 2017; Yin, 2009) e per superare i limiti di precedenti ricerche (i.e. “*Moral Disengagement in Ethical Decision Making: A Study of Antecedents and Outcomes*”; Detert e colleghi (2008), che avevano suggerito la necessità, in futuri studi, di utilizzare campioni eterogenei e maggiormente diversificati per una migliore comprensione del fenomeno e generalizzabilità dei risultati.

Ciò detto, il campione di questo studio è costituito da 24 decision maker che lavorano in Italia e che provengono da 22 diverse aziende. Sono stati contattati individualmente ed è stato chiesto ad ognuno di essi di partecipare ad una ricerca dell’Università di Torino sul tema della sostenibilità ambientale. Le aziende rappresentano una varietà di industrie e aree produttive che vanno dal settore farmaceutico a quello metalmeccanico, dall’area profit a quella no-profit, ecc. Esempi delle posizioni ricoperte da questi manager/decision maker includono:

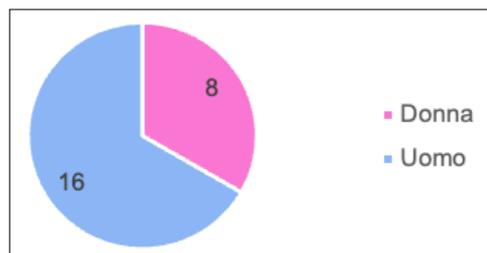
- Amministratore Delegato di una delle cause farmaceutiche tra le più grandi e importanti d’Europa con operazioni e ramificazioni in tutto il mondo;
- Presidente di Save the Planet (ONLUS) Italia;
- Direttore di uno dei fondi di investimento più importanti in Italia, in Europa e nel mondo;
- Proprietari di imprese familiari italiane di grandi dimensioni che vendono, producono e operano sia sul mercato domestico che a livello internazionale e globale;
- *Top Manager* (Direttore Acquisiti, ecc.) *Middle Manager* (capi area e capi funzione) *Low o first line Manager* (supervisor di uno o più team di lavoro) che lavorano per alcune delle multinazionali più importanti al mondo e che operano nel settore dell’informatica, dell’automotive, del farmaceutico e dell’industria in generale;
- Proprietari di piccole e medie imprese italiane che operano in diversi settori che vanno dall’ambito agricolo (settore primario) a quello della trasformazione delle materie prime (settore secondario) o al geomarketing e il settore dei servizi (terziario);

Più nel dettaglio, e per i motivi sopra elencati, si è cercato di ottenere un campione eterogeneo per:

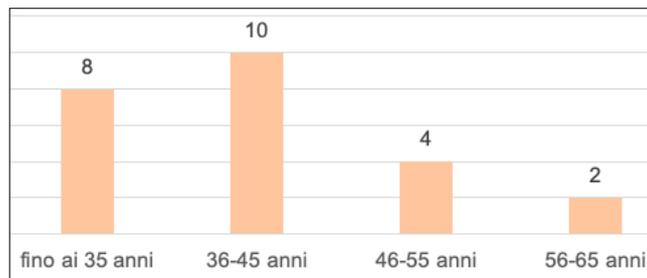
- Genere;
- Età;
- Grado di Istruzione;
- Grado Decisionale (livello di leadership ricoperto);
- Settore produttivo dell'azienda;
- Dimensioni dell'azienda in termini di numero dipendenti;

I seguenti grafici aiutano a comprendere meglio l'eterogeneità e la stratificazione del campione.

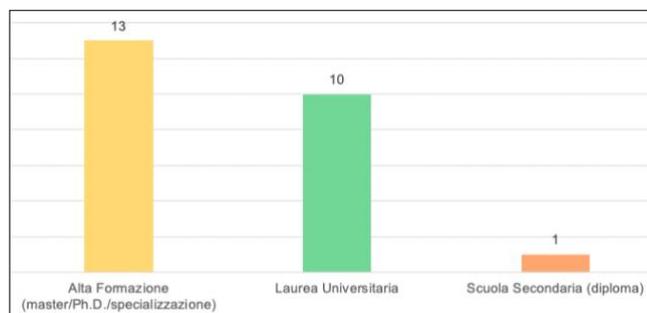
**Figura 5.1:** Genere Partecipanti  
**Fonte:** Elaborazione personale



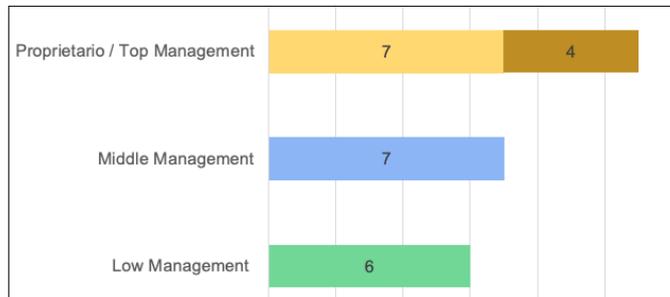
**Figura 5.2:** Età Partecipanti  
**Fonte:** Elaborazione personale



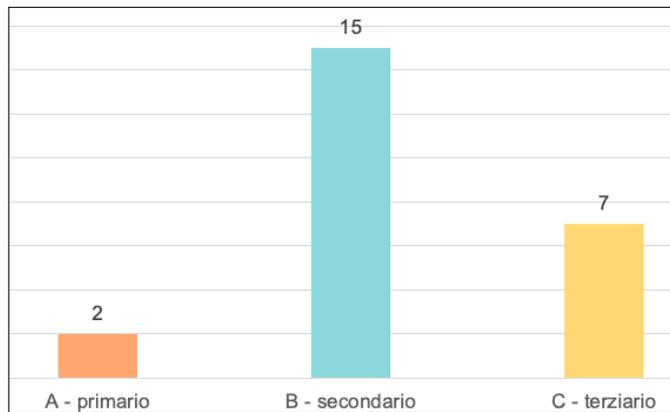
**Figura 5.3:** Grado Istruzione  
**Fonte:** Elaborazione personale



**Figura 5.4:** Grado Decisionale  
**Fonte:** Elaborazione personale

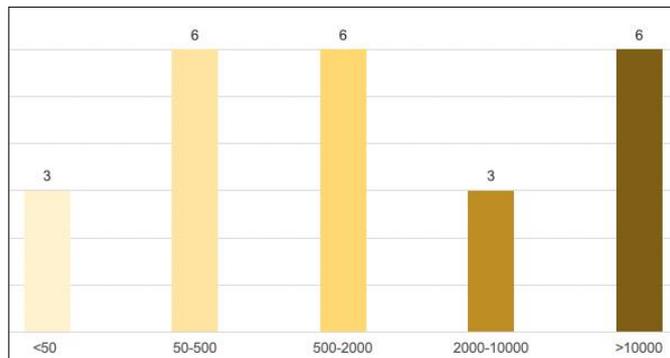


**Figura 5.5:** Settore  
**Fonte:** Elaborazione personale



**Figura 5.6:** Dimensioni\*  
**Fonte:** Elaborazione personale

\*azienda per N° dipendenti



## 5.2.2. Motivazioni, contenuti e procedura

### Motivazioni

In questo studio, quindi, sono state condotte 24 interviste semi-strutturate con Manager / *Decision maker* di diverso livello (*Top – Middle – Low*). Si è scelto di intervistare i manager perché, in quanto decision maker in ambito organizzativo, sono coloro che quotidianamente si ritrovano ad affrontare e quindi a prendere decisioni sui diversi problemi, tra cui quello della sostenibilità ambientale. In altre parole, rappresentano le figure che detengono il potere della decisione nelle organizzazioni. Si è scelto di utilizzare lo strumento di raccolta dati dell'intervista per le seguenti motivazioni:

1. **Indagare valori e convinzioni non semplici da ricercare:** Data l'importante natura valoriale dell'oggetto di studio (in particolar modo per quanto riguarda l'intensità morale del problema climatico), l'intervista è un valido strumento per ottenere informazioni su dati personali, opinioni, atteggiamenti e azioni osservate per scoprirne la base motivazionale (Kanizsa, 1998);
2. **Allineamento con ricerche precedenti su tematiche simili:** Ricerche precedenti che si sono focalizzate sulla componente morale nel processo di decision making dei manager (Detert e colleghi, 2008) hanno utilizzato il medesimo strumento di raccolta di dati sostenendo, per questo tipo di tematiche, l'importanza di uscire dalla logica di laboratorio e di entrare in azienda e discutere il problema direttamente con i decision maker (Shu e Bazerman, 2010).
3. **Interview versus Web based survey:** Per le tematiche di tipo morale, il rischio nell'utilizzare esclusivamente una web based survey è quello che a rispondere siano solo le persone interessate e che si sentono toccate da un punto di vista valoriale e personale e che, viceversa, le persone che non percepiscono il problema come importante e/o eticamente rilevante possano non rispondere (Llieva e colleghi, 2002), venendo meno la validità dello studio.

Fatta questa premessa, le interviste semi-strutturate sono state precedute da un breve questionario preliminare. Si è optato per questa alternativa per le seguenti motivazioni:

- Velocizzare il rilevamento variabili di controllo: Il breve questionario introduttivo conteneva semplici domande per raccogliere con maggiore velocità i dati sulle variabili di controllo in esame (Età; Genere; Grado di istruzione; Livello di leadership ricoperto; Settore dell'azienda; Grandezza dell'azienda in termini di numero di dipendenti);
- Limitare la durata dell'intervista in termini di tempo raccogliendo quante più informazioni possibili: In allineamento con quanto fatto negli studi analizzati nel capitolo precedente, che hanno similmente utilizzato interviste semi-strutturate, e per evitare i rischi connessi ad una imponente durata dell'intervista (Hansen, 2007), grazie al breve questionario preliminare è stato possibile limitare la durata dell'intervista a 40-50 minuti (10-15 minuti di questionario preliminare e 30-35 minuti di intervista) e allo stesso tempo provvedere ad un'utile raccolta dati preliminare, che ha riguardato:
  - a) propensione ai bias cognitivi riferiti al problema di sostenibilità ambientale;
  - b) comportamenti pro ambiente messi in atto sia in quanto individuo sia in quanto manager;
  - c) empatia e intensità morale percepita verso il problema ambientale;
- Condurre una complementare analisi quantitativa: Grazie ai dati quantitativi numerici ottenuti con il breve questionario preliminare e alla codifica numerica di alcune delle categorie ottenute con l'analisi qualitativa, e' stato possibile condurre una piccola e semplice analisi quantitativa complementare. Ciò detto, questo studio vuole mantenere la propria anima esplorativa e ha come obiettivo quello di ricercare idee e approfondire quanto raccolto con un precedente esame della letteratura per comprendere meglio il fenomeno del problema ambientale e aprire la porta a nuovi studi futuri che possano proseguire in tale direzione. Per questo motivo l'analisi qualitativa rimane la parte più importante e consistente della raccolta dati effettuati, mentre, quella quantitativa riguarderà una semplice analisi di

correlazioni e medie, che verrà discussa nell'ultimo paragrafo di questo capitolo.

## **Contenuti e Procedura**

Como introdotto, le interviste sono state precedute da un breve questionario preliminare. I partecipanti sono stati contattati individualmente e, una volta confermata la loro disponibilità, sono stati invitati per l'intervista (svolta da remoto via *Google Meet* o *Microsoft Teams*) che ha avuto una durata media approssimativa di 40-50 minuti. Nella prima parte è stato inviato ai partecipanti il link per accedere al breve questionario preliminare (utilizzando il servizio *Google Form*) con la richiesta di compilarlo entro 10-15 minuti. Il contenuto del questionario aveva lo scopo di raccogliere dati riguardanti:

- Le variabili di controllo in esame (Genere; Età, Grado di istruzione; Livello di leadership ricoperto; Settore dell'azienda; Dimensioni dell'azienda in termini di numero dipendenti);
- Propensione ai bias cognitivi riferiti al problema sostenibilità ambientale. Le domande sono state sviluppate sulla base della tabella 4.1 riportata nel capitolo 4 (che elenca i principali bias cognitivi e le manifestazioni pratiche degli stessi riguardo ai comportamenti di sostenibilità ambientale, esattamente come riportato nella letteratura di riferimento opportunamente indicata);
- Due brevi quesiti riguardanti l'intensità morale percepita verso il problema ambientale e il grado di empatia (prendendo spunto dai contributi della letteratura opportunamente indicati nelle tabelle 4.2 e 4.3 del capitolo 4). E' opportuno sottolineare come questi due aspetti (intensità morale del problema ed empatia) hanno rappresentato il *core* della successiva intervista e, quindi, le due domande introduttive sono state utilizzate come punto di partenza per la futura ricerca qualitativa. Ciò detto, i dati delle risposte alle due domande sono stati analizzati e verranno discussi nei prossimi paragrafi;
- Due brevi quesiti riguardanti il grado di comportamenti pro ambiente messi in atto sia in qualità di singolo individuo sia in qualità di manager. Anche

questi aspetti sono stati argomento di intensa discussione durante l'intervista ma, per completezza, anche i dati delle risposte a queste due domande sono stati analizzati e verranno successivamente discussi;

Terminata la compilazione del breve questionario, ha avuto inizio la ricerca qualitativa vera e propria (30-35 minuti) che è stata opportunamente registrata e successivamente trascritta. L'intervista semi-strutturata è stata svolta sulla base degli argomenti introdotti attraverso il questionario e si è articolata in due parti fondamentali:

1. Nella prima parte il livello di analisi si è concentrato sui bias cognitivi e sulla messa in atto di comportamenti pro ambiente e, partendo da quelli che erano stati i temi introdotti con il breve questionario preliminare, è stato chiesto ai manager se fosse capitato loro di fare investimenti o prendere decisioni nella direzione della sostenibilità ambientale e se fosse capitato che il “discorso sostenibilità ambientale” venisse fuori durante la presa di decisione e nello svolgimento delle operazioni richieste dal proprio ruolo (e se sì di fare degli esempi). Con l'obiettivo di concentrarsi particolarmente sulla relazione tra bias cognitivi e comportamenti pro ambiente messi in atto, è stato anche chiesto se fosse mai capitato personalmente (oppure nel proprio team di lavoro durante la presa di decisione) di pensare, in quelle occasioni in cui decisioni in direzione di sostenibilità ambientale risultavano difficili da prendere, ad una delle manifestazioni dei bias cognitivi descritte nella tabella 4.1 del capitolo 4 (e.g. *“Non risolveremo il problema del cambiamento climatico fino a quando paesi in via di sviluppo come India e Cina non metteranno fine alla crescita demografica e inizieranno davvero a collaborare con i paesi occidentali per risolvere il problema”* - bias della diffusione della responsabilità/egocentrismo-, oppure *“Quando sarà il momento troveremo sicuramente una soluzione tecnologica per risolvere il problema del cambiamento climatico”* - bias dell'ottimismo-). In questa prima parte dell'intervista, è stato chiesto anche di specificare quanto si facesse a livello individuale e organizzativo/manageriale in ottica di sostenibilità ambientale e se si fossero ottenuti importanti riconoscimenti esterni sulle politiche di CSR, in particolare per quando riguarda

la sostenibilità ambientale. La prima parte dell'intervista si è conclusa chiedendo se avessero mai avuto esperienza diretta di uno degli effetti catastrofici del riscaldamento globale (riferita al bias della disponibilità).

2. Nella seconda parte dell'intervista invece, il focus è stato quello di capire quale potrebbe essere il ruolo di intensità morale del problema e di empatia nell'approccio al problema ambientale. Sono stati quindi informati i partecipanti che gli argomenti trattati avrebbero avuto un alto contenuto valoriale/intensità morale. Lo scopo era cercare di capire quanto il maltrattamento dell'ambiente fosse per loro impattante da un punto di vista emotivo, per cui è stato chiesto ai partecipanti di produrre esempi (e di argomentarli) di casi di maltrattamento nei confronti dell'ambiente che li avevano particolarmente toccati. Nei casi in cui i partecipanti trovavano difficoltà a fare degli esempi e a rievocare eventi, l'intervistatore rievocava alcuni esempi di cronaca recente dove ambiente e natura venivano maltrattati (ragazzi che all'uscita da una discoteca localizzata in prossimità del mare lanciavano bottiglie di vetro e lattine in acqua, oppure esempi di aziende che riversavano acque inquinate nei fiumi o che smaltivano in modo illecito rifiuti speciali come nel caso della *terra dei fuochi*). Una volta registrate le risposte riguardanti l'impatto emotivo e morale di fronte a comportamenti di maltrattamento nei confronti dell'ambiente, l'intervista è proseguita chiedendo ai partecipanti di parlare di alcuni comportamenti messi in atto dall'uomo che essi reputavano essere esempi di ingiustizie, maltrattamenti o azioni fortemente immorali, non giustificabili in nessuna circostanza. Anche in questo caso, se i partecipanti trovavano difficoltà a fare degli esempi e rievocare eventi particolari, l'intervistatore proponeva alcuni esempi di cronaca e attualità ad alto contenuto emotivo (storie di giovani uomini che picchiano l'anziano padre indifeso, esempi di casi di pedofilia e/o sfruttamento della prostituzione minorile, ecc.). E' stato chiesto quindi ai partecipanti di descrivere le proprie emozioni e le proprie opinioni nel pensare a questo tipo di comportamenti. Terminata l'argomentazione, si è chiesto infine ai partecipanti se i comportamenti ad alto contenuto emotivo di cui si era appena parlato fossero più o meno gravi e impattanti moralmente rispetto ai casi di maltrattamento

ambientale di cui si era discusso precedentemente. Si è scelto di utilizzare questo approccio e di chiedere ai partecipanti di comparare le due situazioni citate prendendo spunto da quanto fatto nello studio di Dukerich e colleghi (2000), dove, allo stesso modo, sono state utilizzate interviste strutturate in maniera simile per studiare il grado di intensità morale di diversi problemi e i comportamenti umani (mettendo a confronto, ad esempio, il caso di un uomo che si appropria indebitamente di oggetti non suoi con un caso di molestia sessuale).

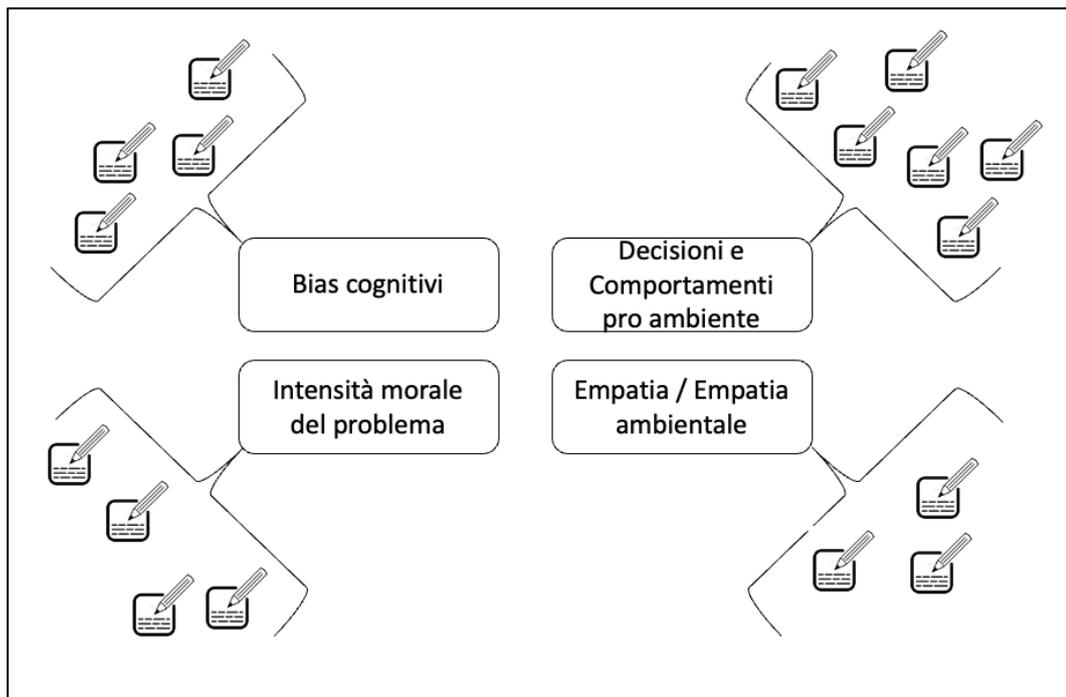
Successivamente si è cercato di indagare la componente empatica chiedendo ai partecipanti quanto facilmente riuscissero a mettersi nei panni degli altri e quanto venisse loro facile immedesimarsi nelle sofferenze dell'ambiente e di tutti gli altri esseri viventi causate dall'azione dell'uomo. Prima di volgere al termine con l'intervista, è stato chiesto ai partecipanti se dal loro punto di vista le donne sembravano essere maggiormente sensibili degli uomini nei confronti del problema ambientale e se esistessero differenze tra come il problema viene affrontato dalle grandi aziende rispetto a come invece viene affrontato dalle piccole aziende. L'intervista si è conclusa chiedendo agli intervistati di proporre una personale soluzione per risolvere il problema del cambiamento climatico e una strategia attuabile per indurre persone/aziende/istituzioni a cambiare i loro comportamenti con lo scopo di ridurre l'impatto ambientale.

I contenuti completi sia delle domande delle interviste che del breve questionario preliminare sono riportati in appendice (Appendici 2 e 3).

### 5.2.3. Data coding e analisi dei dati

Le registrazioni sono state prima trascritte e convertite da formato audio a testo scritto e successivamente ri-analizzate dall'intervistatore. Le principali componenti nelle risposte sono state identificate tenendo in considerazione due fattori: (a) i contributi della letteratura analizzati nei capitoli precedenti, con l'obiettivo di replicare l'approccio già utilizzato in precedenti lavori (Islam e colleghi, 2018; Berenguer, 2010; Detert e colleghi 2008; Gilbert, 2008; Batson e altri, 2002;

Dukerich e colleghi, 2000; Jones, 1991;) (b) le risposte più ricorrenti osservate nelle interviste fatte ai manager basandosi sulla tecnica del *cross-case pattern sequencing* (Eisenhardt, 1989) . Le principali componenti di intensità morale ed empatia sono state anche esse identificate tenendo in considerazione le risposte più ricorrenti osservate nelle interviste. Successivamente, il contenuto e le varie affermazioni fornite dai manager sono state raggruppate nelle seguenti 4 categorie che costituiscono le variabili d'oggetto di questo studio (figura 5.7).



**Figura 5.7:** Data Coding analisi qualitativa  
**Fonte:** Elaborazione personale

### 5.3. Risultati: Lo sviluppo di un nuovo framework concettuale

#### **Bias cognitivi**

I risultati dell'analisi qualitativa mostrano che esistono diversi bias che influenzano il processo di decision making. In particolare, risposte come *“Si troverà una soluzione tecnologica al problema del cambiamento climatico”* e *“la scienza e la tecnologia riusciranno a contenere le conseguenze del riscaldamento globale così come è successo per altre problematiche affrontate dall'uomo nel passato”* fanno intendere che in alcuni manager è presente il bias dell'ottimismo. Molti dei partecipanti hanno anche affermato che, secondo il loro punto di vista, mettere in pratica anche solo alcune delle piccoli azioni pro ambiente (ad esempio riciclare e smaltire propriamente i rifiuti) possa bastare per compensare, in qualche modo, tutte quelle azioni dannose per l'ambiente che purtroppo non possono essere dismesse e che devono ancora essere eseguite in modo tradizionale nonostante il loro forte impatto ambientale. Questa tendenza a pensare che una singola azione “buona” possa bastare a compensare per tutte le altre “meno buone” è una manifestazione classica del bias dell'azione singola. Altri manager hanno prodotto esempi riconducibili a quello che in letteratura si chiama “bias della diffusione di responsabilità, comparazione con gli altri ed egocentrismo”. Riferito a quest'ultimo, vale la pena riportare la seguente affermazione di uno dei manager intervistati: *“a volte, quando siamo lì lì per prendere una decisione e stiamo considerando il fattore ambientale, ci viene da pensare che forse stiamo sprestando tempo e soldi perché tanto la responsabilità maggiore dell'impatto ambientale è attribuibile ai paesi in via di sviluppo come India e Cina che non collaborano attivamente per risolvere il problema. Sono stato in India e ho visto delle montagne di plastica.. in sede decisionale, quando ripenso a quelle montagne di plastica, mi sento come se fossimo tutti su un lago che cerchiamo di svuotare, e noi da questa parte con un cucchiaino tiriamo via una cucchiainata d'acqua alla volta, e loro dall'altra parte sull'altra riva versano acqua con l'autobotte.. ecco perché a volte ci passa proprio la voglia e si continua a fare le cose come si sono sempre fatte...”*.

Altrettanto marcata è stata la predisposizione al bias dell'antropocentrismo in quanto quasi nessun intervistato pensa che, per tentare di risolvere il problema del cambiamento climatico, l'essere umano dovrebbe come prima cosa riuscire a fare un passo indietro e vedersi alla pari di tutte le altre specie come un tutt'uno in contatto con la natura. Sono anche molti i casi in cui i rispondenti hanno mostrato una predisposizione al bias del presente (scontando il futuro), ammettendo che nelle aziende c'è l'esigenza di dimostrare il ritorno degli investimenti su base trimestrale o al massimo annuale e che gli investimenti pro ambiente, il cui vantaggio economico è già incerto di per sé e che garantiscono ritorni solo tra 1 o 2 decenni, alla fine non possono essere preferiti ad altri investimenti tradizionali il cui ritorno a breve termine risulta essere maggiore (ed un partecipante ha ammesso che *“con gli altri decisori spesso non abbiamo optato per il green all'ultimo perché non si possono aspettare dieci anni per vedere se l'investimento è andato bene”*).

Le risposte sono state tutte prontamente registrate e raggruppate nelle seguenti categorie di bias riscontrate durante la nostra analisi (tabella 5.1). Nella tabella, i bias sono stati opportunamente ordinati in base alla loro frequenza nelle risposte dei partecipanti:

	<b>Bias rilevati in ordine di frequenza (dal più rilevato al meno rilevato)</b>
<b>1</b>	Bias dell'antropocentrismo
<b>2</b>	Bias dell'azione singole e illusione di essere nel giusto
<b>3</b>	Bias della fallacia della pianificazione
<b>4</b>	Bias di volontà
<b>5</b>	Bias del presente e scontare futuro
<b>6</b>	Bias della diffusione di responsabilità, comparazione con gli altri ed egocentrismo
<b>7</b>	Bias dell'ottimismo
<b>8</b>	Bias dello status-quo, avversione ai rischi e al cambiamento
<b>9</b>	Bias dell'effetto inquadramento
<b>10</b>	Bias dell'effetto ancoraggio

**Tabella 5.1:** Bias rilevati in ordine di frequenza

**Fonte:** Elaborazione personale

## **Ruolo dell'intensità morale percepita del problema e dell'empatia**

### **Intensità Morale**

I risultati dell'analisi qualitativa mostrano che non tutti i manager vedono il problema climatico come grave e rilevante da un punto di vista morale, che invece risulta essere un fattore importante nella relazione tra bias cognitivi e decisioni/comportamenti sostenibili. Un manager ha esplicitamente affermato con leggerezza *“Non è che non ci dormo la notte per l'ambiente..”* e altri, quando è stato chiesto di paragonare il maltrattamento nei confronti dell'ambiente ad altri tipi di condotte dell'uomo considerate universalmente inaccettabili da un punto di vista morale, hanno affermato che *“sono completamente diverse e non si possono proprio paragonare perché l'ambiente è una cosa un po' lontana dalla sfera affettiva delle persone quindi non mi sento di fare danno o di provocare dolore né all'ambiente né a nessuno”*. Tra i manager che hanno mostrato di non percepire il problema climatico come un problema di tipo morale si sono registrate risposte che confermano la loro scarsa propensione a prendere decisioni e attuare comportamenti sostenibili. La seguente risposta ne è la prova: *“la salvaguardia ambientale non deve essere un costo nostro.. anzi, deve portare un beneficio economico a noi.. altrimenti di cosa stiamo parlando.. quando prendiamo decisioni, l'aspetto sostenibilità si, magari entra anche in ballo ma poi alla fine vediamo se ci guadagniamo economicamente oppure no.. se poi fa bene anche all'ambiente ok..e nel fare così non è che facciamo male a qualcuno o a qualcosa..”*.

Al contrario altri manager hanno dimostrato di sentirsi particolarmente toccati quando vedono ingiustizie nei confronti dell'ambiente. Una manager si è commossa nell'argomentare alcuni atti che secondo lei sono dei veri e propri crimini ambientali alla pari di altri tipi di condotte dell'uomo considerate universalmente inaccettabili dal punto di vista morale, altri hanno affermato che i *“crimini contro l'ambiente sono crimini anche peggiori di altri crimini contro le persone perché è un crimine contro molti, ovvero non solo contro uno, ma contro tutti, tutti noi!”*. La maggior parte degli intervistati che ha affermato di sentirsi molto toccata da un punto di vista morale dal problema climatico ha anche dichiarato di aver ripreso, in alcune circostanze, delle persone che mettevano in atto comportamenti sbagliati

esponendosi in prima persona perché reputano il problema grave, moralmente inaccettabile e urgente. Questi manager sono quelli che maggiormente prendono decisioni tenendo conto del fattore climatico nella loro quotidianità lavorativa e non solo, come se i bias cognitivi non riuscissero ad influenzare negativamente la presa di decisione in ambito sostenibilità con la stessa forza. Le affermazioni di seguito riportate sembrano confermare questa teoria: *“ho deciso di acquistare solo carta riciclata per le stampe ecc., ci costa un po' di più e a volte mi viene da chiedermi se ne vale davvero la pena visto che il resto del mondo sembra remare al contrario (vedi Cina e India), però poi penso che non è giusto quello che tutti stiamo facendo nei confronti dell'ambiente e quindi bisogna fare del bene, dare l'esempio, e fare.. anche se è piccolo l'esempio nel mio caso”* – *“siamo molto impattati a livello emotivo tanto che anche nei nostri contratti con i fornitori abbiamo inserito la clausola sostenibilità e quindi scegliamo solo fornitori che sappiamo comportarsi bene nei confronti dell'ambiente. Ci siamo chiesti in alcuni casi se era possibile passarci sopra.. ma alla fine no..la clausola deve rimanere e tu se vuoi lavorare con noi devi comportarti bene... abbiamo pensato che è giusto così”*.

## Empatia

I risultati della nostra indagine confermano che i manager mostrano diversi gradi di empatia e che questa gioca un ruolo importante nella relazione tra bias cognitivi e decisioni/comportamenti sostenibili. Risposte come *“non mi viene facile mettermi nei panni degli altri e capire la loro prospettiva e in questo devo ammettere che non sono bravo”* oppure *“non andiamo a mangiare la pizza con l'ambiente la sera, se così fosse forse qualche decisione in più in direzione della sostenibilità ambientale la prenderemmo.. dovrebbero organizzare delle giornate all'aria aperta o fare le riunioni fuori forse...”*, o ancora *“a volte la cultura e il business giustifica i mezzi... gli animali, gli alberi le rocce non sono animati e quindi questi non possono provare dolore di fronte ai maltrattamenti dell'uomo”*, sono state opportunatamente codificate in questo studio come risposte dove si evince una mancanza di empatia sia nei confronti delle persone che nei confronti dell'ambiente e della natura in generale. Dalle interviste si evince come questi manager meno empatici sono gli stessi che agiscono di meno nella direzione di sostenibilità

ambientale e che considerano gli unici driver nella presa di decisione *“il portafoglio dal basso (quando te lo toccano o quando dal basso il cliente vuole che ti comporti in un certo modo) e le leggi imposte dall’alto (da rispettare)”*, come riportato da un partecipante. In direzione opposta, invece, diversi manager hanno riportato alti livelli di empatia sia nei confronti delle altre persone sia nei confronti dell’ambiente e della natura in generale. Una giovane top manager ha affermato quanto segue: *”io lo sento..lo sento.. sento che il fiume della mia città sta cambiando.. ci passo tutti i giorni e il fiume mi dice tutto ciò che c’è da sapere.. non piove da 3 mesi e quando guardo fuori dalla finestra vedo e sento che il fiume secco e la montagna senza neve stanno soffrendo.. il Po’ e le Alpi mi parlano”*. Nella stessa intervista la giovane Top manager racconta di quanto, nelle loro prese di decisione aziendali, il problema climatico sia tenuto in considerazione ad ogni passo del processo produttivo. Afferma: *“tolte le certificazioni che quelle sono il minimo....”* ed elenca una serie di investimenti messi in atto per ridurre l’impatto delle proprie operazioni sull’ambiente, dalle scelte sulla logistica *“quanto più a KM 0 cercando di avvicinarci quanto più possibile fisicamente ai fornitori”* alla *“produzione di energia rinnovabile..”*. Da queste parole emerge la differenza rispetto a quanto affermato da altri manager che sono risultati essere meno empatici. Ciò che caratterizza questa diversità è infatti l’approccio proattivo, ovvero la decisione di andare oltre le certificazioni obbligatorie e/o quello che indicano semplicemente le leggi imposte dagli organi regolatori. A livello personale, sia questa manager che altri manager risultati maggiormente empatici dichiarano anche di avere un piccolo portafoglio di investimento basato principalmente su fondi “green”. I risultati delle interviste confermano l’importanza, nella relazione tra bias cognitivi e decisioni/comportamenti sostenibili, del ruolo giocato dall’empatia (empatia sia nei confronti delle altre persone - facilità con la quale ci si mette nei panni degli altri, comprendendone le prospettive ed immedesimandosi nelle loro emozioni- sia nei confronti dell’ambiente e della natura - facilità con la quale ci si mette in contatto con l’ambiente, la natura e tutti gli esseri viventi che ne fanno parte e di percepirla).

Dalle analisi delle interviste sono emerse anche altre variabili che giocano un ruolo nella valutazione finale dello studio. Nello specifico:

## **Altre Variabili**

### **Genere**

Dai risultati delle interviste emerge un importante fattore di genere. Le donne tendono a essere più empatiche e a percepire il problema climatico da un punto di vista più emotivo rispetto agli uomini, mentre invece si riscontra una minore propensione ai bias cognitivi legati al cambiamento climatico rispetto agli uomini. Inoltre i risultati delle interviste confermano che le donne mettono in atto comportamenti sostenibili e decidono tenendo conto della sostenibilità ambientale in misura maggiore rispetto agli uomini. Durante le interviste è stato chiesto a tutti i manager (di entrambi i sessi) se in base alla propria esperienza si siano mostrati più propensi a considerare il fattore ambientale nella presa di decisione gli uomini o le donne. Un risultato importante è che molti sostengono che non vi siano differenze di genere riguardo la sensibilità alle tematiche ambientali, nessuno tra gli intervistati dichiara che gli uomini siano più sensibili e/o agiscano di più delle donne, ma molti (sia uomini che donne) sostengono che le donne sembrano tenere maggiormente in considerazione il fattore ambientale nella presa di decisione ed essere più sensibili. Da questi dati emerge che la caratteristica del Genere assume una rilevanza non trascurabile ed andrebbe inserita tra le variabili di controllo per spiegare con più completezza e rispondere alle research questions.

### **Età / Generazione**

L'età (o generazione) gioca anch'essa un ruolo importante e dalle interviste è emerso che nei soggetti più giovani vi è una maggiore sensibilità verso le tematiche ambientali e una maggiore propensione a mettere in atto dei comportamenti pro ambiente. Essi attribuiscono inoltre maggiore gravità al maltrattamento dell'ambiente e alla mancanza di iniziativa per prendersene cura. A conferma di quanto detto finora, si riportano di seguito le affermazioni di due manager intervistati (non i più giovani): “ *la mia generazione, che è sia la più numerosa di*

*tutte le altre generazioni in Europa ed è quella che ha sia i soldi e il potere di decidere, è quella che ha creato il problema fondamentale... ed è quella che bisogna sensibilizzare... fino a qualche anno fa viaggiavo per lavoro e facevo voli (anche intercontinentali) su base anche mensile e nessuno neanche pensava all'inquinamento o al discorso climatico.. questa cultura sta cambiando ma in gran parte è la stessa.. è su questa che bisogna agire.. perché loro hanno potere”, “bisogna sensibilizzare e formazione sulla mia di generazione perché i giovani hanno già piena consapevolezza ma tra quelli della mia generazione non è mai stato un problema il clima.. ”*

### Livello di istruzione, Grado di leadership e proprietà dell'azienda

Anche il livello di istruzione gioca un ruolo significativo nella relazione tra bias cognitivi e propensione alla messa in atto di comportamenti/decisioni pro ambiente. Si può infatti affermare che un più alto livello di istruzione si associa ad una minore influenza dei bias sul processo decisionale in ambito di sostenibilità ambientale. Maggiore sensibilità nei confronti dei temi ambientali si riscontrano invece in chi detiene un livello di leadership più basso rispetto a chi è il principale decision maker e lo stesso accade per i manager che sono dipendenti rispetto ai manager che sono proprietari dell'azienda. Questi aspetti saranno discussi nel prossimo capitolo insieme alle altre considerazioni emerse dalle interviste.

### Settore produttivo, Funzione aziendale e Grandezza dell'azienda

Le caratteristiche del contesto organizzativo sono importanti e dall'analisi delle interviste risulta che tra settore primario, secondario e terziario non vi sono grandi differenze, mentre invece si riscontrano diversità tra le aziende produttive tradizionali e quelle della new green economy. I manager di queste ultime, infatti, sono più sensibili (come era lecito aspettarsi) alle tematiche ambientali e i bias sembrano avere poca influenza sulla messa in atto di comportamenti sostenibili, che rappresentano il core delle proprie operazioni. Riguardo alla grandezza dell'organizzazione, l'argomento è stato a lungo dibattuto durante le interviste. I dati ricavati dall'analisi effettuata rivelano che le grandi aziende agiscono più delle piccole in ambito di sostenibilità ambientale, sia per non rischiare un danno di

immagine, sia perché, essendo più grandi, possono fare maggiore economia di scala. Anche questi aspetti saranno approfonditi meglio nel prossimo capitolo insieme ad ulteriori input raccolti durante le interviste con i manager.

### **Lo sviluppo di un nuovo framework concettuale**

I risultati delle interviste permettono, insieme all'analisi della letteratura, di inserire tutte le variabili all'interno di un unico modello teorico di riferimento per spiegare come manager, organizzazioni e istituzioni prendono (o perché non prendono) decisioni di sostenibilità ambientale. Tra queste variabili vi sono delle interessanti relazioni. In particolare:

- a) Relazione negativa tra bias cognitivi e decisioni / comportamenti di sostenibilità ambientale: l'analisi qualitativa conferma che una maggiore predisposizione dei manager ai bias cognitivi corrisponde a una minore probabilità che questi mettano in pratica comportamenti di sostenibilità ambientale. L'esempio di "bias della diffusione di responsabilità, comparazione con gli altri ed egocentrismo" riportato precedentemente, induce il manager a non prendere iniziative pro ambiente e, come in questo caso, altri manager che hanno mostrato una più marcata predisposizione ai bias cognitivi ammettono di rispettare semplicemente le leggi imposte dagli organi regolatori e di non fare nulla di più.
- b) Effetto moderatore dell'intensità morale del problema sulla relazione bias cognitivi e decisioni / comportamenti di sostenibilità ambientale: dall'analisi qualitativa emerge che, quando i manager percepiscono il problema climatico come rilevante sotto il punto di vista morale, essi mettono in atto un numero maggiore di comportamenti pro ambiente e l'effetto negativo dei bias cognitivi sulle decisioni riguardanti la sostenibilità ambientale diminuisce. Il manager che afferma "*a volte sembra tutto sprecato visto che il resto del mondo sembra remare al contrario... ma poi decidiamo di comportarci bene anche se questo vuol dire spendere un po' di più perché è giusto così*" ne è un esempio. In quasi tutte le interviste dove i partecipanti hanno mostrato un maggior coinvolgimento emotivo si è riscontrata un minore forza della relazione negativa tra bias cognitivi e comportamenti pro

ambiente con il risultato di andare ben oltre il semplice “rispetto delle regole imposte dall’alto”.

- c) Effetto moderatore del grado di empatia posseduta dal manager sulla relazione bias cognitivi e decisioni/comportamenti di sostenibilità ambientale: così come riscontrato per l’intensità morale, anche nel caso in cui abbiano una maggiore empatia i manager adottano più frequentemente comportamenti pro ambiente e l’effetto negativo dei bias cognitivi sulla messa in atto di scelte sostenibili diminuisce. Dall’ analisi delle interviste è emerso infatti che per alcuni manager è più facile *mettersi nei panni* delle altre persone e riuscire a percepire l’ambiente intorno a sé (“*il Pò mi dice tutto ciò che c’è da sapere..*”), risultando maggiormente proattivi riguardo le scelte di sostenibilità ambientale. Viceversa, i manager meno attivi nei confronti dell’ambiente risultano essere meno empatici sia nei confronti delle altre persone che nei confronti dell’ambiente (“*bisognerebbe personalizzarlo un po' l’ambiente... ..forse fare delle iniziative all’aperto e uno forse si sente più vicino..*”)

Il modello concettuale sviluppato (figura 6.1, pag. 152) sarà esposto e spiegato dettagliatamente nelle discussioni del prossimo capitolo.

#### 5.4. Analisi quantitativa complementare

Di seguito sono illustrati i risultati di una piccola e semplice analisi quantitativa effettuata, riportati per completezza e per avere un'ulteriore e interessante interpretazione dei risultati. Per quanto riguarda la codifica dei dati, gli autori di un precedente lavoro (Dukerich e colleghi 2000 - *Moral Intensity and Managerial Problem Solving*), nell'analizzare i contenuti delle interviste fatte ai manager e nel valutare le loro argomentazioni sul problema, hanno codificato con il simbolo "1" (come presenti) le componenti oggetto di ricerca menzionate dai manager, e con "0" (come non presenti) quando queste non venivano menzionate affatto. Allo stesso modo, ai fini di questa analisi, essendo l'oggetto di studio simile, le componenti "dell'intensità morale" e "dall'empatia" sono state codificate con "1" (come presenti) se menzionate e con "0" (come non presenti) se non menzionate dai manager nelle loro descrizioni dei problemi. Le principali componenti di intensità morale ed empatia sono state identificate tenendo in considerazione due fattori: (a) i contributi della letteratura analizzati nei capitoli precedenti (Islam e colleghi, 2018; Berenguer, 2010; Detert e colleghi 2008; Gilbert, 2008; Batson e altri, 2002; Dukerich e colleghi, 2000; Jones, 1991;) (b) le risposte più ricorrenti osservate nelle interviste fatte ai manager. Le componenti di intensità morale ed empatia sono quindi le seguenti:

##### Per intensità morale:

1. **Impatto emotivo percepito / grado di danno percepito:** Ovvero quanto l'intervistato dichiarava di essere impattato moralmente dai casi di maltrattamento nei confronti dell'ambiente (esempi riportati direttamente dall'intervistato o proposti dell'intervistatore), quale era la percezione di vicinanza emotiva all'ambiente e alla comunità in quanto vittime di questo maltrattamento;
2. **Presa di posizione manifestata / ferma intenzione di prendere posizione nei confronti di maltrattamenti nei confronti dell'ambiente:** Ovvero tutte quelle situazioni in cui l'intervistato dichiarava di voler prendere posizione (o di aver

preso effettivamente posizione in passato) e ammonire verbalmente gli autori di palesi maltrattamenti nei confronti dell'ambiente;

3. **Livello di gravità attribuito al maltrattamento nei confronti dell'ambiente in comparazione ad altri comportamenti non etici messi in atto dagli uomini:** ovvero quanto gli intervistati consideravano il maltrattamento nei confronti dell'ambiente della stessa gravità (o addirittura maggiore) di altri casi di comportamenti palesemente non etici e maltrattamenti messi in atto dagli uomini;

Per empatia:

1. **Empatia nei confronti delle altre persone:** Facilità con la quale l'intervistato dichiarava di mettersi nei panni delle altre persone, comprenderne la prospettiva ed immedesimarsi nelle altrui emozioni e difficoltà in riferimento a situazioni di vita lavorativa, privata o ad esempi presentati dall'intervistatore;
2. **Empatia nei confronti dell'ambiente e natura:** Facilità con la quale l'intervistato dichiarava di mettersi in contatto con l'ambiente e di percepirlo. Ismael e colleghi (2018) hanno definito questa affinità una vera e propria "empatia ambientale", ovvero una capacità di mettersi in contatto con la natura e percepirla in armonia con tutti gli altri esseri viventi che ne fanno parte.

Lo *scoring* dei dati è stato effettuato sia sui dati raccolti tramite questionario che su quelli raccolti tramite intervista. Grazie alle informazioni ottenute è stato possibile attribuire punteggi per ciascuna delle variabili che, secondo la letteratura esaminata, hanno una influenza sulla presa di decisione e messa in atto di comportamenti pro ambiente. I dati ai quali è stato attribuito un punteggio sono riportati nella tabella che segue:

**Propensione ai bias cognitivi:** Le domande elaborate sulla base della tabella riportata nel capitolo 4 (sviluppata sulla base della letteratura analizzata) avevano 4 possibilità di risposta (allegato 1). Sulla base della risposta data dai partecipanti sono stati assegnati i seguenti punteggi:

- “*Non mi ritrovo in questa affermazione*” = punteggio attribuito = “0”
- “*È vero in parte*” = punteggio attribuito = “0,5”
- “*Sono molto d'accordo*” = punteggio attribuito = “1”
- “*Altro*” = punteggio attribuito “0”

Il bias dell'antropocentrismo presentava 2 sole possibilità di risposta e quindi è stato codificato come presente (1) o non presente (0) sulla base della risposta fornita dall'intervistato. Sono stati sommati i punteggi delle risposte di ciascun partecipante e il risultato ottenuto ha fornito il valore della propensione del manager ai bias cognitivi che influenzano le decisioni e i comportamenti pro ambiente. Alcuni bias presentavano più domande per la rilevazione dello stesso, quindi il punteggio ottenuto a ciascuna delle domande è stato ponderato in base al numero di domande riferite allo stesso bias in modo da ottenere un unico punteggio totale per ogni singolo bias. Il bias della disponibilità non è stato valutato in quanto, secondo la letteratura (Singh e Ryvola, 2018; Mazutis e Eckardt, 2017; Arvai, 2012; Newell e Pitman, 2010;), questo è l'unico bias che, se presente, aumenta (anziché diminuire) la propensione delle persone a prendere decisioni e mettere in atto comportamenti pro ambiente (la presenza di tale bias è stata comunque indagata successivamente in fase di intervista e le risposte verranno discusse nel prossimo capitolo). I commenti inseriti dai partecipanti nella possibilità di risposta “Altro” sono stati raccolti e verranno discussi nel prossimo capitolo.

**Impatto Morale:** Per quanto riguarda l'impatto morale, sulla base della letteratura analizzata (Mazutis e Eckardt, 2017; Berenguer, 2010; Detert e colleghi 2008; Gilbert, 2008; Dukerich e colleghi, 2000; Jones, 1991), è stato attribuito un punteggio ai seguenti dati:

**Questionario** = una sola domanda (allegato 1) le cui risposte sono state codificate come segue:

- “*Non tanto*” = punteggio attribuito = “0”
- “*Un Po’*” = punteggio attribuito = “1”
- “*Abbastanza*” = punteggio attribuito = “2”
- “*Molto*” = punteggio attribuito = “3”
- “*Altro*” = punteggio attribuito = “0”

Punteggio massimo attribuibile tramite questionario su impatto morale =3

**Intervista:** le tre componenti “dell’intensità morale” sono state singolarmente codificate con “1” (come presenti) se menzionate dai manager nelle descrizioni dei problemi discussi durante l’intervista, e “0” (come non presenti) se non menzionate dai manager nelle loro argomentazioni.

Punteggio massimo attribuibile tramite intervista su impatto morale =3

Punteggio totale attribuibile all’impatto morale del problema climatico sommando i punteggi ottenuti sia dal questionario che dalla survey = 3+3 = 6

I commenti inseriti dai partecipanti nella possibilità di risposta “Altro” sono stati raccolti e verranno discussi nel prossimo capitolo.

**Empatia/Empatia Ambientale:** Per quanto riguarda l’empatia, sulla base della letteratura analizzata (Islam e colleghi, 2018; Berenguer, 2010; Batson e altri, 2002;), è stato attribuito un punteggio ai seguenti dati:

**Questionario** = una sola domanda (allegato 1) le cui risposte sono state codificate come segue:

- “*È così, non posso dire di sentire pietà*” = punteggio attribuito = “0”
- “*Mi lascia proprio indifferente*” = punteggio attribuito = “0”
- “*Non è vero, anzi, mi dispiace tanto e forse a volte sento anche di dover fare qualcosa*” = punteggio attribuito = “1”
- “*Al contrario, provo proprio pietà ed è come se stessero facendo del male a me e/o a qualcuno a me caro*” = punteggio attribuito = “2”
- “*Altro*” = punteggio attribuito = “0”

Punteggio massimo attribuibile tramite questionario su empatia = 2

**Intervista:** le due componenti dell'empatia sono state singolarmente codificate con "1" (come presenti) se menzionate dai manager nelle descrizioni dei problemi discussi durante l'intervista, e "0" (come non presenti) se non menzionate dai manager nelle loro argomentazioni.

Punteggio massimo attribuibile tramite intervista su impatto morale = 2

Punteggio totale attribuibile all'Empatia/Empatia Ambientale sommando i punteggi ottenuti sia dal questionario che dalla survey =  $2+2 = 4$

I commenti inseriti dai partecipanti nella possibilità di risposta "Altro" sono stati raccolti e verranno discussi nel prossimo capitolo.

**Comportamenti/decisioni pro ambiente sia a livello privato come singolo individuo che come decision maker aziendale:** i dati ai quali è stato attribuito un punteggio sono i seguenti:

**Questionario** = un totale di due domande, una riguardante i comportamenti come singolo individuo ed una riguardante i comportamenti come decision maker aziendale (allegato 1), le cui risposte sono state codificate come segue:

- *"Tener conto semplicemente delle regole imposte e rispettarle.."* = punteggio attribuito = "0"
- *"Cercare di fare del proprio meglio.."* = punteggio attribuito = "1"
- *"Mettere in atto quanto indicato dalle regole e fare anche qualcosa in più.."* = punteggio attribuito = "2"
- *"Essere proattivi, andare ben oltre il semplice rispetto delle regole ed essere un esempio da seguire, convincendo anche gli altri all'esterno ad agire pro ambiente.."* = punteggio attribuito = "3"

Punteggio totale attribuibile a ciascuna delle due domande = 3

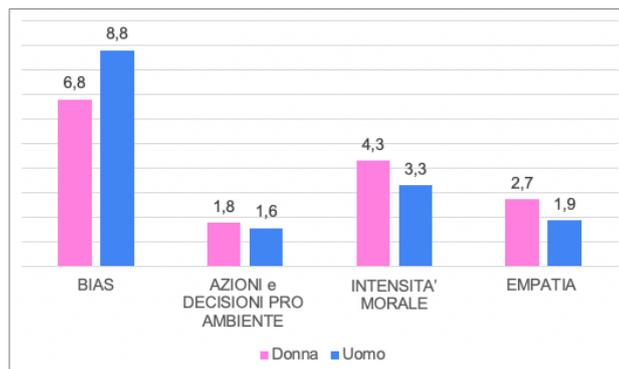
**Tabella 5.2:** Una semplice analisi complementare di tipo quantitativo – calcolo dei punteggi  
**Fonte:** Elaborazione personale

Di seguito si riportano alcuni dei risultati più interessanti ottenuti da una semplice analisi complementare svolta sulla base di correlazioni (figura 5.8) e medie (figura 5.9).

**Figura 5.8:** Correlazioni  
**Fonte:** Elaborazione personale

<b>BIAS - AZIONI e DECISIONI PRO AMBIENTE</b>	<b>-0,33550336</b>
BIAS - AZIONI e DECISIONI PRO AMBIENTE COME DECISION MAKER AZIENDALE	-0,22062951
BIAS - AZIONI e DECISIONI PRO AMBIENTE COME SINGOLO INDIVIDUO	-0,34178167
EMPATIA - INTENSITA' MORALE	0,724339361
EMPATIA - AZIONI e DECISIONI PRO AMBIENTE	0,531278654
INTENSITA' MORALE - AZIONI e DECISIONI PRO AMBIENTE	0,448976508
EMPATIA - BIAS	-0,57144104
INTENSITA' MORALE - BIAS	-0,42870126

**Figura 5.9:** Medie su Genere  
**Fonte:** Elaborazione personale



## CAPITOLO 6

### Discussioni e Implicazioni

#### 6.1. Discussioni

I bias cognitivi a cui si è predisposti possono influenzare le scelte di sostenibilità ambientale di persone e aziende. Per le ragioni spiegate precedentemente sembra che questo accada particolarmente quando: a) l'incuria e il maltrattamento nei confronti dell'ambiente non viene percepito come importante da un punto di vista morale; b) non vi è un grado di empatia sufficiente da parte di chi è chiamato a decidere e agire in modo sostenibile.

Sebbene negli ultimi anni vi sia stato un crescente interesse nei confronti di questo tema e la letteratura abbia generato numerosi contributi, le cui attente analisi rappresentano le fondamenta e l'impalcatura di questo studio, ancora molti sono i tasselli da inserire per raggiungere una conoscenza completa dell'argomento. In particolare, le domande che meritano risposta riguardano quali dei tanti bias cognitivi citati dalla letteratura influenzano specificamente i manager nelle loro scelte di sostenibilità ambientale; quale è la relazione specifica tra questi bias e le altre caratteristiche dei decisori; se, soprattutto, sia possibile includere tutte queste variabili all'interno di un unico modello teorico di riferimento. Queste considerazioni hanno stimolato la formulazione delle domande di ricerca, articolate precedentemente, a cui si è cercato di dare risposte in questo studio e sulla base delle quali verranno discussi i risultati della ricerca, come segue.

**RQ1:** Quali sono i bias cognitivi che influenzano il processo di decision making dei manager in ambito di sostenibilità ambientale?

La letteratura sui bias cognitivi si è moltiplicata negli ultimi anni e il numero di bias elencati complessivamente dai vari autori è ormai nell'ordine delle centinaia. Ciò detto questo studio ha preso in considerazione solo alcuni di essi ed in particolar modo quelli che influiscono sulle scelte di sostenibilità ambientale dei manager.

L'analisi della letteratura e la successiva analisi qualitativa effettuate confermano che i bias cognitivi influenzano le persone nei comportamenti e nelle decisioni riguardanti la sostenibilità e che la predisposizione ad alcuni di questi bias riduce la probabilità che i manager decidano e si comportino a salvaguardia dell'ambiente in maniera proattiva. Di seguito l'elenco dei bias più rilevanti secondo studio:

### **Bias dell'antropocentrismo**

Difficoltà a concepire l'essere umano alla pari di tutte le altre specie come un tutt'uno in contatto con la natura (Naudé, 2017). Di conseguenza, persone, aziende e istituzioni sostengono che per risolvere il problema del cambiamento climatico l'essere umano debba come prima cosa puntare sulla propria abilità di attuare uno sviluppo sostenibile assicurando che i propri bisogni del presente siano soddisfatti senza compromettere alle future generazioni la possibilità di soddisfare i propri, dimostrando di mettere unicamente l'uomo (e i propri discendenti) al centro di tutto. Questo è quanto emerso in quasi tutte le interviste effettuate e conferma quanto sostenuto da Naudé del 2017 che nel suo articolo intitolato "*can we overcome the anthropocentrism bias in sustainability discourse?*". Solo 3 intervistati su 24 sostengono l'importanza di fare un passo indietro come prima azione e di vedersi alla pari di tutte le altre specie, come le "maglie di una catena", citando quanto detto da uno degli intervistati. Non sorprende quindi che un'altra delle intervistate non interessata dal bias dell'antropocentrismo sia la presidentessa di "*Save the Planet*" (più avanti verrà discusso quanto sia incisivo il tipo di organizzazione in cui si lavora).

### **Bias dell'azione singola e illusione di essere nel giusto**

Tendenza a pensare che mettere in pratica solo alcune azioni pro ambiente (ad esempio riciclare e smaltire propriamente i rifiuti, rispettare i limiti di emissione di gas nell'aria, ecc..) possa in qualche modo contrastare e compensare tutte le altre azioni fatte ancora in modo tradizionale nonostante il loro forte impatto ambientale ( $A+B < A$ ) - (Holmgren e colleghi 2018, 2019, 2022). Molti degli intervistati, infatti, dichiarano di aver installato nello stabilimento contenitori appositi per la raccolta differenziata e che, quindi, sentono di aver fatto la propria parte per ridurre l'impatto dell'azienda sull'ambiente (in realtà, sentendosi alleviati dall'"aver fatto qualcosa", a ridursi è semplicemente la propria percezione di preoccupazione, Singh e Ryvola, 2018). L'impressione è di sentirsi "*a posto con la coscienza*", come afferma qualcuno degli intervistati, e di compensare tutte le azioni pro ambiente che non vengono messe in atto (evitare viaggi di lavoro in aereo per esempio) - (Holmgren e colleghi 2018, 2019, 2022). In molti di questi intervistati è stato anche riscontrato un basso livello di intensità morale del problema climatico e di empatia.

### **Bias della fallacia della pianificazione**

Molti intervistati si sentono scoraggiati a fare investimenti pro ambiente "*di cui se ne sa ancora poco sulla riuscita e sono ancora troppo incerti*", come affermato da alcuni di essi, perché in precedenza hanno già fatto esperimento di sottovalutare tempi e i costi di altri progetti (non solo in ambito ambientale) che alla fine si sono rivelati più dispendiosi e costosi di quanto inizialmente preventivato. Questa fallacia della pianificazione associata all'incertezza degli investimenti pro ambiente che, essendo nuovi, comportano tendenzialmente un margine di rischio maggiore, si traduce in una resistenza alla decisione e alla realizzazione di progetti nuovi e creativi nella direzione della sostenibilità ambientale. I manager intervistati che presentano questa predisposizione a quello che in letteratura viene definito "bias della fallacia della pianificazione" (Singh e Ryvola, 2018, Gifford, 2011) sostengono che prenderanno decisioni green (acquisto auto elettriche, produzione energia rinnovabile, ecc..) solo quando "*il mondo sarà davvero pronto a questo*". Gli stessi manager hanno uno scarso senso di urgenza riguardo al riscaldamento globale e un basso livello di intensità morale riferito al problema climatico.

## **Bias di volontà**

La maggior parte degli intervistati meno attivi da un punto di vista ambientale (e che dai risultati delle loro interviste dimostrano di essere meno impattati moralmente dal problema climatico e di avere un grado di empatia inferiore alla media degli intervistati) sostengono che rispettare le regole imposte dalle istituzioni (Stati Sovrani, Nazioni Unite, Unione Europea, ecc..) voglia dire fare già abbastanza o per lo meno tutto ciò che è fattibile per prevenire i disastri ambientali provocati dal cambiamento climatico. Secondo il loro punto di vista, il compito dei manager è e rimane principalmente quello di massimizzare gli interessi dell'azienda nel rispetto delle regole imposte dagli organi regolatori (nulla di più). Uno di questi manager ha affermato *“quando prendo decisioni vedo se mi conviene a livello economico! il driver fondamentale è sempre il costo.. quindi risparmiare o evitare multe perché il discorso ambientale non deve essere un costo ma un beneficio.. altrimenti di cosa stiamo parlando. Il lavoro del manager è pensare a far quadrare i conti nella propria azienda, punto! il lavoro di chi lavora in Europa o negli altri organi regolatori è quello di fare le leggi. Ognuno ha io sul lavoro e il suo interesse”*.

Gli intervistati con propensione al bias di volontà (e anche ad altri) pensano semplicemente a rispettare le regole. Essi ritengono che fare più del dovuto per ridurre l'impatto ambientale delle proprie azioni, potrebbe anche tradursi in una perdita di vantaggio competitivo, come sostenuto anche da Mazutis e Eckardt (2017).

## **Bias del presente e scontare il futuro**

Nelle aziende c'è l'esigenza di dimostrare il ritorno degli investimenti su base annuale e gli investimenti pro ambiente, garantendo ritorni solo dopo almeno 5 o 10 anni, non possono essere preferiti ad altri investimenti tradizionali il cui ritorno a breve termine maggiore. Questo è ciò che sostengono alcuni degli intervistati, che hanno dimostrato di avere una propensione al bias del presente e scontare il futuro (una sorta di “miopia temporale”, come la definiscono alcuni dei ricercatori che hanno studiato questo fenomeno (Shu e Bazerman, 2010; Mazutis e Eckardt, 2017; Gifford, 2011;

Weber, 2017; Newell e Pitman, 2010). E' doveroso però soffermarsi su un risultato emerso durante le interviste, in particolare durante la conversazione con l'amministratore delegato di una nota casa farmaceutica che, sebbene sia costituita da più di 3000 dipendenti e abbia operazioni in tutto il mondo, è rimasta ancora di proprietà di una famiglia. L'amministratore delegato in questione afferma quanto segue: *“ dunque.. i numeri sono importanti e lo sono anche per noi. Ma noi non siamo un'azienda quotata in borsa e che quindi deve rilasciare numeri ogni trimestre come nell'azienda che gestivo prima e che era quotata a wall street.. questa azienda dove sono ora è una azienda posseduta da una famiglia e le aziende di famiglia hanno la possibilità di fare un discorso a lungo termine perché vuole sopravvivere a lungo, non semplicemente dimostrare di fare cose ogni 3 mesi.. nelle aziende di famiglia quindi non c'è lo short-termismo che c'è in quelle quotate in borsa dove ho lavorato.. attenzione, anche in quelle quotate in borsa adesso si sta attenti al discorso climatico.. ma è più un discorso di reputazione e di ottenere le certificazioni, invece in quelle familiari molto dipende dalla sensibilità della proprietà della famiglia (e quindi della proprietà) che se legata anche ad un territorio quello che vuole è produrre benessere per l'azienda e ripartire questo benessere con tutti quelli che di questa azienda fanno parte, e questo lo vuole a lungo quindi è più orientata a lungo termine”*. I contenuti di questa intervista sono rilevanti in quanto, oltre ad andare nella direzione degli studi analizzati precedentemente riguardanti la necessità di una *leadership sostenibile*, suggeriscono anche che, nei prossimi studi, andrebbe approfondito l'impatto della proprietà dell'azienda (familiare o non familiare) riguardo alle scelte di sostenibilità ambientale.

### **Bias della diffusione di responsabilità, comparazione con altri ed egocentrismo**

Molti dei manager che hanno prodotto esempi riconducibili a questo bias (ad esempio: *“a volte, quando siamo lì lì per prendere una decisione e stiamo considerando il fattore ambientale, ci viene da pensare che forse stiamo sprecando tempo e soldi perché tanto la responsabilità maggiore dell'impatto ambientale è attribuibile ai paesi in via di sviluppo come India e Cina che non collaborano*

*attivamente per risolvere il problema.. ..ecco perché a volte ci passa proprio la voglia e si continua a fare le cose come si sono sempre fatte..”)* desistono nell’attuare investimenti pro ambiente e, dai risultati delle interviste, si evince come gli stessi non siano impattati più di tanto a livello morale dal problema climatico e come abbiano scarsa empatia. Al contrario, i manager caratterizzati da un maggior grado di empatia e da un elevato indice di impatto morale, riguardo allo stesso tema hanno commentato come segue: *“la responsabilità è di tutti..di tutti..tanto dei paesi in via di sviluppo quanto di quelli che sono già sviluppati e hanno saccheggiato l’ambiente nel passato e, se vogliamo, continuano a saccheggiarlo con il loro consumismo estremo.. la responsabilità è di tutti e bisogna uscire da questa cosa che la colpa è sempre degli altri e si sta fermi..”*. Nell’azienda gestita da questo manager non si aspetta il primo passo degli altri e si va ben oltre le regole, come se i bias non riuscissero ad influenzare negativamente le decisioni e i comportamenti pro ambiente.

### **Bias dell’ottimismo**

*“L’uomo alla fine ce la farà e troverà una soluzione al problema.. vedrai che con la tecnologia si inventerà qualcosa quando il problema diventerà grave e in qualche modo risolverà il problema”*. I manager che hanno la propensione al bias dell’ottimismo riconoscono l’esistenza di un problema climatico ma, come emerso anche in questa analisi qualitativa, sono *over-confident* (Shu e Bazerman, 2010; Mazutis e Eckardt, 2017; Gifford, 2011) che il problema verrà in qualche modo affrontato e risolto grazie alle straordinarie abilità tecnologiche dell’uomo. In altre parole, queste persone non concepiscono l’idea che l’essere umano, come tutti gli altri esseri viventi, potrebbe essere a rischio di estinzione e sono convinti che in un modo o nell’altro tutto andrà bene. Essi non attribuiscono urgenza al problema né tantomeno intensità morale, dal momento che la questione climatica è vista semplicemente come un problema risolvibile. Anche questo bias, così come gli altri descritti in precedenza, inibisce i manager dal prendere decisioni pro ambiente e dall’investire con imminenza in investimenti e comportamenti green.

Quelli sopra descritti sono i bias rilevati durante l'analisi qualitativa e quelli che sono risultati essere più frequenti (come si può evincere dai risultati esposti nella tabella 5.1 del precedente capitolo (pagina 129). Tuttavia, anche i bias dello status-quo, avversione ai rischi e al cambiamento, il bias dell'effetto inquadramento e il bias dell'effetto ancoraggio sono stati rilevati, ma in misura inferiore rispetto a quelli precedentemente trattati.

**RQ2:** Che ruolo giocano percezione morale del problema climatico ed empatia dei manager nella relazione tra bias cognitivi e scelte di sostenibilità ambientale?

Grazie all'analisi della letteratura e alla successiva analisi qualitativa effettuata in questo studio, è possibile confermare che intensità morale del problema climatico ed empatia moderano la relazione negativa tra bias cognitivi e decisioni/comportamenti pro ambiente. Quando queste due componenti sono presenti nei manager, la relazione negativa tra bias cognitivi e decisioni pro ambiente diminuisce. Nel particolare:

### **Intensità morale**

Quando i decision maker percepiscono il problema come più rilevante da un punto di vista morale, aumenta la possibilità che questi possano mettere in pratica strategie di decision making adeguate per risolvere il problema del cambiamento climatico e soprattutto che lo facciano con urgenza. L'elemento chiave è proprio questo: la prontezza con la quale i manager prendono provvedimenti è influenzata dal grado di percezione morale del problema. Se i manager non reputano un problema come moralmente rilevante, le azioni che intraprendono sono diverse e meno tempestive. Le interviste confermano che i decision maker con scarsa intensità morale nei confronti del problema non sentono come impellente la necessità di trovare una soluzione. Inoltre, l'intensità morale attribuita ad un problema e quanto esso sia definito di carattere morale o meno, influenza il processo di decision making manageriale. Ne è dimostrazione la risposta di un manager di seguito riportata: *“maltrattamento nei confronti dell'ambiente non può essere visto al pari di altri*

*maltrattamenti come nei confronti delle persone per esempio perché quelle persone stanno male subito dopo.. per le cose nei confronti dell'ambiente il risultato dell'azione negativa non la vedi subito ma tra 10 anni.. oggi serve decidere cosa fare oggi.. non è come quando fai dal male a qualcuno e quella persona sta male adesso.. ”. I manager che sentono il problema impattante da un punto di vista morale cercano ogni giorno fin da subito di ridurre l’impatto ambientale della propria azienda ad ogni fase della catena del valore. E’ importante anche sottolineare come i manager con più alta considerazione morale del problema siano tra coloro che non hanno riportato affermazioni riconducibili al bias dell’antropocentrismo (il più rilevato in assoluto tenendo conto di tutte le interviste). Allo stesso modo, sono gli stessi che si impegnano maggiormente nel tenere in considerazione il fattore ambientale andando ben oltre le regole da rispettare. In altre parole, quando non si reputa giusto qualcosa, non ci si preoccupa di ciò che fanno o non fanno gli altri (bias della diffusione di responsabilità) oppure di considerare una singola azione fatta per autogiustificarsi per tutte quelle azioni che invece non sono state fatte (bias dell’azione singola), ma, al contrario, l’azione dannosa non viene commessa e si cerca di indurre anche gli altri a comportarsi in modo eticamente adeguato nei confronti dell’ambiente. A tal proposito, si riporta di seguito uno dei commenti emersi durante un’intervista “*si parla tanto di Cina e India e che loro inquinano più di noi e che non rispettano regole, valori e i diritti umani.. ma il problema è che da altre parti non ci si indigna abbastanza e non si fa di tutto per far sì che anche loro cambino approccio.. e lo si può fare solo cercando di non alimentare il loro mercato.. voglio dire che non si può prima accusare qualcuno di non agire bene e poi quando fa comodo a noi qualcosa che loro fanno nasconderci dietro ad un dito e non fare niente per far sì che questo qualcuno cambi condotta.. ci vuole coerenza.. se qualcosa non è giusta .. non è giusta mai”*.*

## **Empatia**

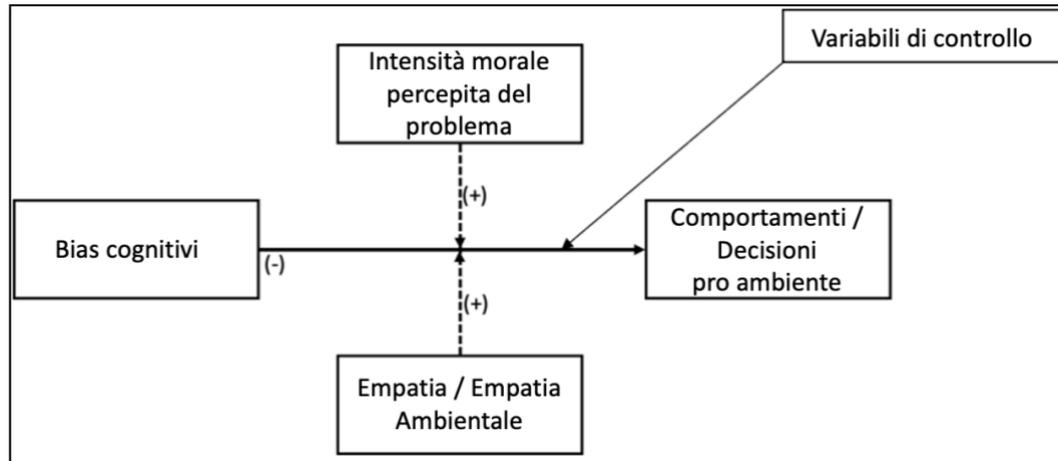
I decision maker con maggiore empatia riescono a percepire lo stato dell’ambiente (empatia ambientale) e tendono a mettere in atto più frequentemente comportamenti pro ambiente rispetto agli altri. Sia la letteratura che l’analisi qualitativa confermano che più alti livelli di empatia corrispondono ad una maggiore

predisposizione a mettere in atto comportamenti pro ambiente e a considerare il fattore ambientale nei quotidiani processi decisionali dell'azienda.

L'effetto moderatore è evidente: nel caso in cui i manager abbiano una maggiore empatia, essi adottano più frequentemente comportamenti pro ambiente e l'effetto negativo dei bias cognitivi sulla messa in atto di scelte sostenibili diminuisce. L'empatia è stata considerata sia da un punto di vista classico (capacità di mettersi nei panni delle altre persone e comprenderne la prospettiva) sia dalla capacità di immedesimarsi con l'ambiente (o empatia ambientale (Islam e colleghi, 2018) e, come precedentemente esposto, per alcuni manager è più facile *mettersi nei panni* delle altre persone e riuscire a percepire l'ambiente intorno a sé (“*il Pò mi dice tutto ciò che c'è da sapere..*”), risultando maggiormente proattivi riguardo le scelte di sostenibilità ambientale. Al contrario, i manager meno attivi a livello di comportamenti e decisioni pro ambiente risultano essere meno empatici sia nei confronti delle altre persone che nei confronti dell'ambiente (“*bisognerebbe personalizzarlo un po' l'ambiente... ..forse fare delle iniziative all'aperto e uno forse si sente più vicino..*”).

**RQ3:** E' possibile includere le variabili: a) *bias* b) *impatto morale* c) *empatia* all'interno di un unico modello teorico di riferimento per spiegare come manager/organizzazioni/istituzioni prendono (o perché non prendono) decisioni volte alla sostenibilità ambientale?

Grazie all'analisi della letteratura e alla successiva analisi qualitativa effettuata in questo studio è stato possibile inserire tutte le variabili all'interno di un unico modello teorico di riferimento per spiegare come manager, organizzazioni e istituzioni prendono (o perché non prendono) decisioni di sostenibilità ambientale. La figura 6.1 della pagina che segue mostra il modello teorico proposto che sarà meglio spiegato nei prossimi paragrafi:



**Figura 6.1:** Proposta di un nuovo modello teorico integrato. Relazione bias – comportamenti/ decisioni pro ambiente e ruolo di intensità morale ed empatia

**Fonte:** Elaborazione personale

I risultati combinati dell’analisi della letteratura e dello studio qualitativo dimostrano che:

**A) Relazione: Bias cognitivi - Comportamenti / Decisioni pro ambiente**

I bias cognitivi influenzano il processo di decision making e la messa in atto di comportamenti sostenibili da parte dei manager. In particolare:

**a1)** Una alta propensione dei manager ai bias cognitivi diminuisce la probabilità che essi mettano in atto comportamenti pro ambiente e prendano decisioni tenendo in considerazione il problema climatico;

**a2)** Una bassa propensione ai bias cognitivi (o assenza) permette ai manager di mettere in atto comportamenti pro ambiente con più facilità e soprattutto di tenere in forte considerazione l’aspetto climatico nel loro processo di decision making strategico;

**B) Effetto moderatore dell’intensità morale percepita del problema**

Non tutti i manager considerano il problema climatico con la stessa scala di gravità e rilevanza. Ciò dipende anche dal grado di intensità morale percepita

riguardo alla questione ambientale, che influenza la relazione tra bias cognitivi e decisioni/comportamenti sostenibili come segue:

**b1)** Quando i manager percepiscono il problema climatico come rilevante sotto il punto di vista morale, essi mettono in atto un numero maggiore di comportamenti pro ambiente e l'effetto negativo dei bias cognitivi sulle decisioni riguardanti la sostenibilità ambientale diminuisce. L'alta intensità morale attribuita al problema climatico genera senso di urgenza e questo incide sulla tempestività con la quale i manager agiscono a favore dell'ambiente;

**b2)** Quando i manager non attribuiscono gravità al problema climatico sotto un punto di vista morale, l'effetto negativo dei bias cognitivi sulle decisioni riguardanti la sostenibilità ambientale risulta più forte. La bassa intensità morale attribuita al problema climatico fa sì che il senso di urgenza non venga generato e, conseguentemente, i manager tendono a non dare priorità a comportamenti e investimenti pro ambiente limitandosi al semplice rispetto delle regole e delle limitazioni imposte dalle autorità regolatorie;

### **C) Effetto moderatore dell'Empatia / Empatia Ambientale**

I manager mostrano diversi livelli di empatia e di empatia ambientale e questo gioca un ruolo importante nella relazione tra bias cognitivi e decisioni/comportamenti sostenibili. In particolare:

**c1)** Un alto grado di empatia posseduto dai manager riesce a mitigare, e quindi a diminuire, l'effetto negativo dei bias cognitivi sulla messa in atto di scelte sostenibili. I manager a cui riesce più facile *mettersi nei panni* delle altre persone e riuscire a percepire l'ambiente intorno a sé, infatti, vanno ben oltre le regole imposte dagli organi regolatori e nel processo decisionale dimostrano di impegnarsi con creatività e proattività per implementare le pratiche di sostenibilità ambientale in tutte le fasi di produzione della propria azienda o nelle operazioni del proprio business, nonostante le difficoltà e il difficile contesto in cui si trovano ad operare;

**c2)** Nel caso di manager con un basso grado di empatia (sia nei confronti delle altre persone che nei confronti dell'ambiente circostante) l'effetto negativo dei bias cognitivi sulla messa in atto di scelte sostenibili non viene mitigato e di,

conseguenza, i manager non si dimostrano proattivi nei confronti del problema climatico e si limitano ad un semplice rispetto delle limitazioni imposte dagli organi regolatori;

#### **D) Altre variabili**

Le seguenti variabili di controllo fanno parte del modello concettuale:

**d1) Genere:** questa variabile di controllo identificata attraverso l'analisi della letteratura e l'analisi qualitativa è opportuno che venga inserita anche all'interno di eventuali studi quantitativi futuri (soprattutto per quanto riguarda la relazione che potrebbe esistere tra questa variabile e le componenti di empatia e intensità morale);

**d2) Età/Generazione, livello di istruzione e cultura di appartenenza:** anche queste variabili sono importanti in quanto, dall'analisi delle interviste, emergono differenze riguardanti la consapevolezza e la percezione di gravità del problema;

**d3) Grado di decision making e proprietà dell'azienda:** Dall'analisi qualitativa si sono riscontrate differenze di risposte in base al grado di decision making (Top management – Middle management – Low management) e alla proprietà dell'azienda (ovvero se a rispondere era il proprietario dell'azienda o un dipendente), motivo per il quale queste variabili di controllo rientrano nel modello concettuale;

**d4) Contesto organizzativo - Settore, Funzione, Grandezza:** anche queste variabili riferite al contesto organizzativo fanno parte del modello concettuale proposto. Come prevedibile, emergono delle differenze nelle risposte di chi lavora nel settore della new green economy rispetto a chi invece opera nei settori tradizionali. Anche le variabili funzione (risorse umane *versus* finanza) e la grandezza dell'azienda (micro imprese – piccole e medie imprese – grandi imprese – multinazionali) sono variabili che fanno parte del modello concettuale proposto e che vanno tenute sotto controllo per eventuali studi quantitativi futuri.

## 6.2. Implicazioni

I risultati ottenuti dall'analisi della letteratura effettuata e dallo studio qualitativo possono avere delle importanti implicazioni a livello di policy, a livello manageriale e a livello teorico. Prima di entrare nel dettaglio, è doveroso ribadire che, come riportato dalla letteratura, eliminare completamente i bias cognitivi dalle persone è un aspetto molto complesso, se non impossibile (nonostante esistano efficaci tecniche di *debiasing* che mirano a ridurre l'influenza sul processo decisionale-Sellier e colleghi, 2019). Ciò detto e tornando specificamente ai risultati del nostro studio, di seguito saranno presentate le principali implicazioni.

### 6.2.1. Implicazioni per i policy maker

I risultati di questo studio possono essere rilevanti per i governi e gli organi regolatori sovranazionali (Europa, Nazioni Unite, ecc..) che cercano di attuare delle politiche sul cambiamento climatico e che mirano a incoraggiare un comportamento responsabile dal punto di vista ambientale, in quanto forniscono gli strumenti per rendere più completa e consapevole la presa di decisione. I bias e le loro conseguenze descritti nello studio rappresentano delle opportunità per migliorare il modo in cui le informazioni sui cambiamenti climatici vengono presentate agli individui. Inoltre, è importante sensibilizzare le persone al tema del cambiamento climatico e suscitare un senso di urgenza nei confronti del problema, perché, solo agendo con tempestività, è possibile mitigare le conseguenze e frenare l'avanzata drammatica del riscaldamento globale (Shome e Marx, 2009). Numerosi paesi subiscono gli effetti derivanti dai cambiamenti climatici: uragani sempre più distruttivi, scioglimento dei ghiacciai che porta all'innalzamento delle acque oceaniche, siccità che danneggia l'agricoltura e l'allevamento ecc. I governi possono assumere un ruolo rilevante nell'affrontare tale fenomeno e i policy maker non potranno non prendere in considerazione anche l'aspetto psicologico nella risoluzione del problema. E' infatti fondamentale conoscere il modo in cui le persone prendono le decisioni, essere consapevoli che i bias cognitivi influenzano la messa in atto di comportamenti pro ambiente e sapere che il modo più efficiente per mitigare gli effetti dei bias cognitivi riferiti al cambiamento climatico è

riconoscerlo come problema morale, intensificando la magnitudine delle conseguenze, il consenso sociale, la probabilità dell'effetto, l'immediatezza temporale delle conseguenze, la vicinanza con il problema e la concentrazione dell'effetto del riscaldamento globale (Mazutis e Eckardt, 2017).

In questa direzione si dovrebbe:

- **cambiare l'inquadramento del problema:** il modo in cui oggi viene descritto il climate change, sia per la terminologia sia per i numeri utilizzati (esempio 2 gradi in 20 anni), non suscita senso di urgenza, non impatta moralmente e soprattutto, come riferisce uno degli intervistati dello studio qualitativo effettuato, *“è un termine usato da tutti per dire tutto e non dire nulla allo stesso tempo e le persone sono in confusione con la rincorsa al fare notizia che fanno i media al giorno d'oggi.. dovrebbero proprio cambiargli nome...”*. Sarebbe più efficace utilizzare meno numeri e più immagini vivide delle conseguenze (Mazutis e Eckardt, 2017) e prendere in considerazione l'uso di una terminologia più forte ed impattante a livello morale (esempio: abuso, reato, stupro, violenza) per descrivere effettivamente il tipo di azione commessa dalle persone che compiono atti contro il pianeta;
- **invocare norme sociali alternative:** La diffusione di norme sociali può essere davvero molto utile per cambiare il comportamento, in particolar modo per questo tipo di problematica che, come abbiamo visto, viene determinata anche dalla comparazione con quanto fanno o non fanno altri (bias della diffusione della responsabilità) e dall'intensità morale attribuita al problema (concetto legato alla cultura di appartenenza come commentato da tanti dei manager che sono stati intervistati in questo studio). Considerato tutto questo, i policy makers dovrebbero basare le loro campagne di sensibilizzazione su quelle aziende che stanno facendo tanto e molto di più rispetto a quanto semplicemente imposto dalle leggi per mostrare a tutti gli altri cosa può essere fatto con creatività e proattività (piuttosto che enfatizzare cosa altre aziende non fanno o che continuano a fare in modo tradizionale). In questo modo i decision maker nelle organizzazioni avrebbero esempi concreti di cosa può essere fatto, aumentando la

probabilità che le best practices vengano riproposte o addirittura migliorate in diverse organizzazioni;

- **utilizzare una comunicazione maggiormente efficace:** i risultati di questo studio e le numerose teorie psicologiche esistenti mostrano l'importanza di una adeguata comunicazione sugli effetti del cambiamento climatico. Un metodo efficace potrebbe essere quello di utilizzare il potere delle *storie* per rievocare immagini vivide dei disastri ambientali. Infatti, come dichiarato da molti degli intervistati di questo studio e dai meno empatici in particolare, ciò che manca è una chiara percezione visiva degli effetti provocati dal riscaldamento globale;
- **sensibilizzare sull'importanza di uno stile di vita sostenibile e indurre a prendere sul serio ogni decisione:** uno dei manager intervistati afferma quanto segue: *“io ci lavoro tutti i giorni.. e vedo che le aziende prendono decisioni sostenibili solo se c'è una normativa (che gli dà un limite di emissione, una regola ecc..) oppure per una richiesta del mercato (il cliente che compra o decide di non comprare un determinato prodotto)”*. Secondo quanto affermato dal decision maker, le aziende producono cambiamento o per richieste normative che vengono dall'alto (organi regolatori) o per richieste di mercato che vengono dal basso (consumatori). In tutti e due i casi *“il potere è della signora Maria (come dice una delle manager intervistate) che decide cosa comprare e che sceglie da chi farsi rappresentare a livello legislativo”*; pertanto è fondamentale sensibilizzare quanto più possibile le persone riguardo all'importanza di uno stile di vita sano e sostenibile, perché ciò si rispecchia nelle scelte di acquisto che si fanno, ed eleggere i rappresentanti politici più attenti al tema della sostenibilità, perché da essi dipendono le normative che le aziende sono tenute a rispettare.

### 6.2.2. Implicazioni manageriali

Lo studio mostra come i bias cognitivi influenzino il processo di decision making e la messa in atto di comportamenti sostenibili da parte dei manager. L'effetto negativo dei bias, inoltre, risulta aumentare se l'intensità morale del problema

climatico è bassa, comportando una serie di conseguenze decisionali a livello individuale, organizzativo e sociale di cui si è ampiamente discusso nei paragrafi precedenti. Considerato quanto esposto, i vertici organizzativi dovrebbero impegnarsi quanto più possibile per:

- **potenziare la cultura organizzativa:** cercare di promuovere delle culture organizzative che diano maggiore risalto al problema climatico e che soprattutto sensibilizzino i componenti dell'organizzazione stessa sulla gravità della situazione e sulla componente morale della questione ambientale. Lo studio mostra, infatti, che i manager che non riconoscono il problema come moralmente impattante si limitano ad un semplice rispetto delle regole e non lo affrontano in maniera proattiva.
- **investire su una leadership sostenibile:** studi dimostrano che la presenza di role model altruistici incita le altre persone a comportarsi in maniera positiva (Mazutis e Eckardt, 2017). Considerato questo aspetto, potrebbe risultare utile organizzare delle campagne di sensibilizzazione i cui testimonial siano leader di successo riconosciuti che quotidianamente orientano le proprie scelte a favore della sostenibilità. La loro testimonianza potrebbe incentivare gli altri membri dell'organizzazione a comportarsi in modo simile nei processi di decision making. L'importanza di investire su una leadership sostenibile è confermata anche dai risultati di una delle interviste effettuate in questo studio e vale la pena riportare quanto affermato da uno dei manager intervistati: *“metto in pratica regolarmente condotte sostenibili e nella mia piccola azienda faccio di tutto affinché anche i miei dipendenti si comportino bene nei confronti dell'ambiente.. questo lo devo alla mia prima esperienza lavorativa di circa 20 anni fa (quando non ancor si parlava di sostenibilità come se ne parla) eppure la mia azienda faceva di tutto per promuovere una condotta sostenibile nei dipendenti. Ti faccio un esempio: avevamo un file excel dove, ad ogni piano dello stabilimento dove eravamo, venivano indicati i consumi di energia elettrica, acqua e carta utilizzata (pesata proprio su una bilancia) che costituivano uno dei KPI per stabilire poi la percentuale di bonus economico a fine anno che veniva assegnato... ovviamente tutti*

*consumavano meno carta possibile e stavano attenti alle luci e all'acqua.. e io ho trasmesso questi concetti ora ai miei dipendenti".* Questo è un esempio perfetto di leadership sostenibile.

- **allineare la funzione HR Management alle nuove necessità:** I risultati di questo studio possono avere notevoli ricadute applicative per la funzione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni. In particolare, le aree delle risorse umane che possono trarre vantaggi da quanto analizzato sono:
  - **HR - Area della formazione:** l'ambito formativo è interessato per diversi aspetti. Innanzitutto, per quanto riguarda il raggiungimento di un adeguato livello di leadership sostenibile, i risultati di questo studio potrebbero essere inseriti in qualsiasi programma di leadership development. Inoltre, anche a livello generale, tanto può essere fatto a livello organizzativo per limitare l'influenza dei bias cognitivi sulle condotte sostenibili delle persone. Uno studio (Lilienfeld e altri, 2009) ha rilevato, infatti, che anche solo una sessione di formazione, sottoforma di gioco didattico per computer o di video educativo, ha migliorato la capacità dei soggetti di ridurre i propri pregiudizi cognitivi. Pertanto, i programmi formativi potrebbero includere delle tecniche di debiasing volte a limitare e ridurre gli effetti negativi che provocano i bias, con l'obiettivo di aiutare i leader a pensare in modo più razionale e ottimale (Sellier e colleghi, 2019). Realizzare un procedimento di debiasing cognitivo efficace richiede la realizzazione di un vero e proprio processo, piuttosto che di un singolo evento (Croskerry e colleghi, 2013). In particolare secondo gli autori, il processo di debiasing prevede le seguenti fasi:
    1. *Consapevolezza.* Essere consapevoli che un determinato bias potrebbe attivarsi oppure si è già attivato è alla base di un buon processo di debiasing;
    2. *Decisione.* Una volta acquisita consapevolezza della sua esistenza, occorre decidere di agire concretamente per ridurre il pregiudizio rilevato;

3. *Analisi.* Tale fase consiste nell'analizzare la situazione, rilevando, dunque, quando, dove, perché e come si verifica il bias in questione; ciò permette all'individuo di comprendere meglio in che maniera è influenzato da tale pregiudizio;
4. *Pianificazione.* Sulla base delle informazioni rilevate nella precedente fase, occorre identificare quale sia l'approccio ottimale da utilizzare per limitare il bias e successivamente come tale approccio verrà praticato nella realtà;
5. *Azione.* In tale fase il soggetto agisce concretamente sull'approccio precedentemente pianificato, realizzando delle azioni che egli considera le più appropriate;
6. *Valutazione.* Dopo un determinato periodo dall'attivazione del processo di debiasing, occorre valutare la situazione, ovvero verificare se le azioni e i provvedimenti messi in atto hanno effettivamente ottenuto il risultato ricercato inizialmente o se hanno bisogno di modifiche e miglioramenti.

Inoltre, riguardo al target di riferimento, è importante riportare quanto affermato da uno dei manager intervistati:

*“la mia generazione, che è sia la più numerosa di tutte le altre generazioni in Europa ed è quella che ha sia i soldi e il potere di decidere, è quella che ha creato il problema fondamentalmente... ed è quella che bisogna sensibilizzare... fino a qualche anno fa viaggiavo per lavoro e facevo voli (anche intercontinentali) su base anche mensile e nessuno neanche pensava all'inquinamento o al discorso climatico.. questa cultura sta cambiando ma in gran parte è la stessa.. è su questa che bisogna agire.. perché loro hanno potere”, “bisogna sensibilizzare e fare formazione sulla mia di generazione perché i giovani hanno già piena consapevolezza ma tra quelli della mia generazione non è mai stato un problema il clima.. ”*

- **HR - Acquisizione di talenti e promozioni:** se è vero che i soggetti maggiormente empatici sono quelli che più probabilmente considereranno il fattore climatico come una priorità nella presa di

decisione, allora diventa doveroso per le aziende assicurarsi che nell'organizzazione sia presente questa importante capacità dell'essere umano e che le politiche di promozione e avanzamento di carriera tengano conto di questo aspetto, che garantirebbe all'azienda la presenza costante di una leadership sostenibile. Le aziende di reclutamento, quindi, sempre di più dovranno specializzarsi in tale ambito, ad esempio sviluppando dei test con cui indentificare la composizione cognitiva generale dei candidati, in modo da fornire all'impresa individui con le caratteristiche indicate o, comunque, con predisposizioni cognitive differenti (Gudmundsson e Lechner, 2013) per garantire la massima pluralità nell'organizzazione.

### 6.2.3. Implicazioni teoriche, limiti e ricerche future

Questo studio si è basato principalmente su due componenti: a) una solida base di conoscenza scientifica ottenuta grazie alla review della letteratura che si è occupata degli argomenti oggetto di studio; b) un'indagine esplorativa di tipo qualitativo che ha cercato di comprendere meglio gli oggetti di studio. Ciò ha permesso di includere i 3 elementi, *bias – impatto morale – empatia*, all'interno di un unico modello teorico di riferimento per spiegare, da un punto di vista psicologico-manageriale, come i singoli individui, i decision maker nelle organizzazioni e le istituzioni prendano decisioni di sostenibilità ambientale e mettano in atto comportamenti pro ambiente. I risultati di questo studio sono significativi e permettono utili implicazioni sia a livello di policy, sia a livello manageriale e finanche a livello teorico, dal momento che il modello teorico proposto può costituire una solida base di partenza per futuri studi volti ad approfondire il fenomeno del decision making sostenibile ed il problema del cambiamento climatico. Ciò detto, questo studio presenta dei limiti e future ricerche si rendono necessarie per arrivare ad una migliore comprensione del fenomeno oggetto di studio.

Le prime considerazioni riguardano il metodo utilizzato. In questo studio, infatti, è stato proposto un modello teorico inclusivo sulla base dell'analisi della letteratura scientifica di riferimento e dell'analisi qualitativa effettuata. Ebbene, per poter

fornire alla letteratura di riferimento un contributo valido e utile per la spiegazione del fenomeno, questa indagine principalmente esplorativa andrebbe opportunamente validata a livello quantitativo in studi futuri. Per quanto riguarda i comportamenti pro ambiente messi in atto, ad esempio, sono state prese in considerazione unicamente le dichiarazioni fornite dagli intervistati. Studi futuri potrebbero utilizzare degli indicatori quantitativi come il Life Cycle Assessment (LCA) della SETAC (<https://www.setac.org/>- Society of Environmental Toxicology and Chemistry), che è un metodo di valutazione dell' impatto ambientale associato alla produzione di un bene o di un'attività, attraverso l'identificazione di qualità e quantità di energia, di materiali usati e di rifiuti rilasciati nell'ambiente. Inoltre, questo strumento trova e valuta le opportunità per migliorare l'impatto ambientale. La stima esamina l'intero ciclo di vita di un prodotto, un processo o un'attività, a partire dall'estrazione e dalla lavorazione dei materiali grezzi, procedendo con la fabbricazione, il trasporto e la distribuzione, l'uso, il riuso, la manutenzione, il riciclo ed infine lo smaltimento. Un ulteriore indicatore quantitativo utilizzabile per studiare la sostenibilità degli edifici è il Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) della USGBC (<https://www.usgbc.org/> - U.S. Green Building Council). Si può infatti affermare con certezza che un'azienda che possiede il LEED è attenta all'impatto ambientale e include il fattore sostenibilità nel proprio decision making. Ciò potrebbe essere il punto di partenza per indagare le differenze tra le risposte dei manager delle aziende che possiedono queste certificazioni rispetto a quelle che invece non le possiedono.

Anche le altre variabili incluse nel modello dovrebbero essere indagate a livello quantitativo. Sono tanti gli studi che hanno recentemente utilizzato misure dei bias cognitivi (esempio: Threadgold e colleghi, 2022) e lo stesso vale per la misura quantitativa dell'empatia (Islam e colleghi, 2018; Goldberg e colleghi 2006) e dell'intensità morale (Berenguer 2010; Detert e colleghi 2008; Jones, 1991).

Per quanto riguarda la misura dell'intensità morale, un altro limite di questo studio (e anche di precedenti studi che hanno indagato l'intensità morale nella presa di decisione manageriale) è stato quello di non differenziare tra le varie componenti dell'intensità morale, che secondo Jones (1991) è un costrutto multidimensionale (esempio: probabilità dell'effetto, consenso sociale, ecc..). Un ulteriore livello di

analisi potrebbe essere quello di distinguere tra intensità morale del problema a livello collettivo (con il proprio gruppo di appartenenza) e intensità morale del problema a livello individuale. Inoltre, sempre riguardo all'intensità morale, questo studio non prende in considerazione l'ipotesi di una sua correlazione diretta con l'empatia. Futuri studi quantitativi potrebbero e dovrebbero esplorare la presenza di questa relazione tra le due variabili moderatrici del modello proposto.

Un ulteriore spunto di indagine suggerito da questo studio riguarda il grado di identificazione dei manager con l'organizzazione e i suoi valori (come fatto in un precedente studio di Islam e colleghi, 2018). Infatti, in alcune interviste, è emerso un senso di frustrazione legato alla distanza tra ciò che il manager avrebbe voluto fare per l'ambiente e le imposizioni decisionali dell'azienda. Potrebbe essere inoltre interessante indagare le differenze nelle risposte di chi lavora presso organizzazioni no profit impegnate nell'umanitario e di chi lavora presso aziende profit.

Di seguito, una serie di ulteriori spunti di riflessione emersi dallo studio e che dovrebbero essere presi in considerazione per eventuali studi futuri:

- **percezione dell'operato sostenibile sulla base del genere:** durante le interviste è stata rilevata un'interessante differenza di percezione dell'operato riguardo al genere. A tutti gli intervistati è stato infatti chiesto chi secondo la loro opinione agisse maggiormente a favore dell'ambiente e fosse più sensibile alla tematica tra genere maschile e femminile. La maggior parte degli intervistati ha risposto che non rilevano differenze di genere; nessuno ha risposto che gli uomini agiscono meglio e sono più sensibili; qualcuno ha risposto che sono maggiormente sensibili e agiscono meglio le donne;
- **allineamento individuo-azienda-istituzione:** Nelle interviste, alcuni manager hanno tenuto a sottolineare che l'immobilismo di fronte al crescente problema del riscaldamento globale è causato da un disallineamento marcato e una mancanza di obiettivi comuni tra individui a valle - aziende-e istituzioni a monte. Anche questo argomento merita un approfondimento in studi futuri. Inoltre, quasi tutti gli intervistati ritengono che le grandi aziende, più delle piccole, siano abili nel vendere meglio le

azioni green che mettono in campo (green washing), ma che spesso queste sono utilizzate come facciata per coprire l'impatto reale dei vari processi lavorativi. Ne è un esempio quanto affermato nell'intervista da un top manager, responsabile del team di propulsione elettrica per una delle case automobilistiche più prestigiose e lussuose al mondo, il quale ha confermato che, ad oggi, produrre un veicolo elettrico è molto più dispendioso a livello di risorse energetiche e di impatto ambientale rispetto alla produzione di un veicolo alimentato tradizionalmente. Tuttavia, l'obiettivo reale della casa automobilistica per cui lavora è semplicemente quello di rispondere alla domanda del cliente che vuole poter dire di rispettare l'ambiente rilasciando meno emissioni (ma omettendo il costo energetico totale di quell'autovettura) e non quello di salvaguardare l'ambiente. Per comprendere meglio le cause di questo disallineamento, sarebbe opportuno quindi focalizzarsi non solo su quanto di buono per l'ambiente le grandi aziende fanno e comunicano, ma anche su quanto invece omettono e non fanno (come nel caso della deforestazione - <https://earth.org/major-companies-responsible-for-deforestation/>).

- **genitorialità:** Molti degli intervistati dichiarano di essere maggiormente interessati e preoccupati per le sorti del pianeta da quando sono diventati genitori. Questo potrebbe essere un elemento importante anche per capire come indirizzare a livello comunicativo le campagne di sensibilizzazione future;
- **cultura di appartenenza:** La maggior parte degli intervistati ritiene che il valore morale attribuito ad un problema dipenda in gran parte dalla propria cultura di appartenenza e sarebbe interessante prendere in considerazione questo aspetto negli studi che seguiranno.

Nonostante i limiti sopraelencati di questo studio, il modello teorico proposto, nato dall'indagine esplorativa, rimane un'ottima base di partenza per future ricerche volte ad approfondire ulteriormente il fenomeno. L'approccio utilizzato nello studio è stato anche particolarmente apprezzato da due manager intervistati e di seguito si riportano le loro parole:

*“complimenti per lo studio e per l’approccio.. è uno dei pochi che mi è capitato di vedere che va direttamente alla radice del problema”*

*Top Manager – Chief: Team di propulsione elettrica di una delle case automobilistiche più importanti al mondo*

*“Questo studio è pertinente ed è quello che ci manca per arrivare ad una completa visione del problema. Purtroppo noi ingegneri spesso, troppo spesso, guardiamo solo ai numeri che non riusciamo poi a comunicare alle persone.. questo studio invece cerca proprio di capire cosa pensano le persone ed è molto utile per identificare la migliore strategia di comunicazione”*

*Elena Stoppioni – Presidente Save the Planet*

## CONCLUSIONE

L'obiettivo di questo studio è stato quello di comprendere perché le aziende, nonostante siano consapevoli delle enormi conseguenze negative che il cambiamento climatico provocherà, spesso continuano a non adeguare i propri processi decisionali strategici verso uno sviluppo più "green" e sostenibile. Con questa premessa, si è cercato di guardare al fenomeno sotto un punto di vista psicologico manageriale; in particolare, si è cercato di capire meglio come i bias cognitivi possano influenzare il decision making manageriale in ambito di sostenibilità ambientale e quale ruolo giocano in questa relazione la percezione morale del problema da parte dei manager e il loro grado di empatia.

Nella prima parte di questo studio sono stati analizzati i contributi della comunità scientifica che hanno cercato di studiare il modo in cui le persone maturano le proprie decisioni. Comprendere questo processo è fondamentale in quanto tutti gli individui quotidianamente prendono delle decisioni e, nel confrontare le varie alternative, spesso commettono errori. Nei primi studi sul decision making i ricercatori sostenevano che le persone agissero in maniera completamente razionale riuscendo, anche in condizioni di incertezza, a ponderare correttamente tutte le utilità dei vari risultati ottenibili per la propria probabilità (modello dell'utilità attesa). Successivamente, però, gli studiosi hanno compreso che le persone non sono in grado di essere completamente funzionali e oggettive e che la razionalità presenta dei limiti. Il più importante contributo è quello di Amos Tversky e Daniel Kahneman (1979), i quali hanno infatti mostrato come le persone violino sistematicamente i principi di razionalità economica (per ogni individuo le perdite assumono un valore maggiore rispetto ai guadagni -avversione alle perdite-) e come le persone spesso valutino la probabilità di un evento incerto o il valore di una quantità incerta affidandosi ai principi euristici, aprendo di fatto la strada al concetto di bias cognitivo. Si può affermare, dunque, che le persone non utilizzino alcun sofisticato processo razionale nella presa di decisione ma, al contrario, un numero limitato di euristiche (ovvero di scorciatoie mentali). I bias cognitivi rappresentano

una distorsione del ragionamento condizionata da preconcetti o pregiudizi e portano gli individui a commettere degli errori di valutazione.

Nel terzo capitolo sono state affrontate due tematiche: in primo luogo, il modo in cui gli studi sulla presa di decisione si declinano in ambito organizzativo (analizzando come le scorciatoie mentali influenzano inconsciamente il processo decisionale degli imprenditori) e in secondo luogo il concetto di sviluppo sostenibile e cambiamento climatico, sottolineando la necessità per le imprese di orientare le proprie scelte verso la sostenibilità ambientale. Infatti, per sopravvivere all'incertezza e alla complessità dell'attuale contesto socio-economico culturale e ambientale, risulta sempre più importante per le aziende dotarsi di quella che la letteratura definisce "leadership sostenibile", un elemento chiave per trattare il problema climatico come focus etico strategico per l'organizzazione.

Nella seconda parte di questo studio sono stati messi insieme i tre concetti analizzati nei capitoli precedenti, *bias – decision making manageriale – sostenibilità ambientale*, ed è stata fatta una consistente rassegna della letteratura recente che ha analizzato l'influenza dei bias cognitivi sulle scelte di sostenibilità ambientale messe in atto da persone, manager, aziende e istituzioni. Inoltre, è stato analizzato l'importante ruolo svolto dall'empatia e dall'intensità morale del problema riguardo ai comportamenti e alle decisioni prese per contrastare il riscaldamento globale e risolvere il problema climatico. Il passo successivo è stato quello di arricchire lo studio con un'analisi qualitativa per rispondere in maniera più completa alle 3 domande di ricerca oggetto di questo studio:

- “Quali sono i bias cognitivi che influenzano il processo di decision making dei manager in ambito di sostenibilità ambientale?”
- “Che ruolo giocano l'empatia dei manager e la loro percezione morale del problema climatico nella relazione tra bias cognitivi e scelte di sostenibilità ambientale?”
- “È possibile includere questi 3 elementi all'interno di un unico modello teorico di riferimento per spiegare come manager/organizzazioni/istituzioni prendono (o perché non prendono) decisioni di sostenibilità ambientale?”

Grazie all'analisi della letteratura e ai risultati dell'indagine qualitativa effettuata è possibile concludere quanto segue:

1. I manager che, nel prendere decisioni, hanno una scarsa considerazione del fattore ambientale e quindi tendono a mettere in atto in minor misura comportamenti pro ambiente, hanno evidenziato una forte propensione ai bias cognitivi, una ridotta percezione dell'intensità morale del problema climatico e un basso livello di empatia.
2. I decision maker i cui profili personale-manageriale sono ben dotati di una adeguata combinazione di empatia, intensa percezione morale del problema climatico e scarsa propensione ai bias, sono quelli che maggiormente prendono decisioni pro ambiente e mettono in atto comportamenti sostenibili nel quotidiano svolgimento del loro ruolo. Questo si traduce in una proattiva, creativa e continua messa in atto di comportamenti pro ambiente. In altre parole, questi manager dimostrano di andare ben oltre il semplice rispetto di leggi imposte dagli organi regolatori, si impegnano quotidianamente e si interrogano regolarmente su come ridurre l'impatto ambientale delle operazioni della propria azienda ad ogni fase produttiva.
3. E' possibile includere questi 3 elementi (*bias – impatto morale – empatia*) all'interno di un unico modello teorico di riferimento per spiegare, da un punto di vista psicologico-manageriale, come i singoli individui, i decision maker nelle organizzazioni e le istituzioni prendono (o perché non prendono) decisioni di sostenibilità ambientale e mettono (o non mettono) in atto comportamenti pro ambiente. In questo studio, infatti, è stato proposto un modello teorico inclusivo che, se opportunamente validato a livello quantitativo in studi futuri, potrebbe fornire alla letteratura di riferimento un valido contributo, utile per la spiegazione del fenomeno.



## APPENDICI



Appendice 2 – 1/2: Scheda intervista semi-strutturata utilizzata per l'analisi qualitativa

<b>Intervista semi – strutturata</b>			
Studio di Dario N. Palmucci			
<b>Nome</b>		<b>Azienda</b>	
<b>Ruolo</b>		<b>Settore</b>	
<b><u>NOTE dell' intervistatore:</u></b>			
#	Domande	Note	
1	<p><b>Cosa ne pensi degli argomenti trattati nel breve questionario preliminare?</b></p> <p><b>Ti è capitato di fare investimenti pro-ambiente o prendere decisioni nella direzione della sostenibilità ambientale?</b></p> <p><b>Quando si discute di investimenti con il tuo team di lavoro, il discorso “sostenibilità” entra nella presa di decisione?</b></p> <p><b>Ci sono delle resistenze da parte tua o del tuo team di lavoro a investire sostenibile? E se si, che cosa pensate?</b></p>		
2	<p><b>Ti è mai capitato di vivere in prima persona uno degli eventi catastrofici che il cambiamento climatico sta provocando?</b></p> <p><b>Ti avviso che in avanti toccheremo argomenti ad alto contenuto valoriale/intensità morale..</b></p>		

Appendice 2 – 2/2: Scheda intervista semi-strutturata utilizzata per l'analisi qualitativa

<p><b>Intervista semi – strutturata</b></p> <p>Studio di Dario N. Palmucci</p>	
3	<p><b>C'è stato qualche caso di maltrattamento nei confronti dell'ambiente che ti è rimasto particolarmente impresso?</b></p> <p>Se risponde no, fare esempio di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terra dei fuochi</li> <li>• Incendiare boschi</li> <li>• Ragazzi che buttano bottiglie in mare</li> </ul> <p><b>Ti impatta da un punto di vista morale? Cosa provi?</b></p>
4	<p><b>C'è stato qualche caso di ingiustizia in generale anche nei confronti delle persone che ti ha impresso particolarmente?</b></p> <p>Se non risponde produci esempi</p> <p><b>Secondo te sono un gradino sopra o sotto (o stesso livello) le ingiustizie descritte e i maltrattamenti nei confronti dell'ambiente?</b></p>
5	<p><b>Quanto ti risulta facile metterti nei panni degli altri e capire la loro prospettiva, compreso a volte anche il dolore?</b></p> <p><b>Quanto ti risulta facile allo stesso modo connetterti con l'ambiente, la natura e tutti gli esseri viventi in generale che di questa fanno parte? Ti viene facile immedesimarti in essa?</b></p> <p>Se non risponde produci esempi</p> <p><b>Le donne rispetto agli uomini e le piccole aziende rispetto alle grandi aziende.. chi pensi sia più sensibile alle tematiche ambientali e chi pensi agisca maggiormente a favore dell'ambiente?</b></p>
6	<p><b>Cosa occorrerebbe fare secondo te per incentivare le persone, le aziende e le istituzioni a mettere davvero in atto comportamenti sostenibili?</b></p> <p><b>Hai qualcosa da aggiungere?</b></p>
<b>Giorno</b>	
<b>Registrata come:</b>	

## Appendice 3 – 1/9: Questionario preliminare utilizzato prima dell'intervista

### **BREVE QUESTIONARIO PRELIMINARE- DOMANDE**

#### **Introduzione sull'argomento e scopo dello studio**

Ti ringrazio per aver accettato di partecipare a questa ricerca, che è parte della mia Tesi di Dottorato presso l'Università di Torino. Questo studio, facendo leva su solide basi scientifiche in ambito economico e psicologico manageriale, si occupa di sostenibilità ambientale e ha lo scopo di raggiungere una più completa conoscenza circa le modalità e le motivazioni che spingono le aziende a prendere decisioni ecosostenibili in linea con gli obiettivi per il contrasto del Riscaldamento Globale. Tutti i dati e le informazioni ottenute non verranno in alcun modo divulgate, resteranno anonime e verranno utilizzate solo ed esclusivamente per lo scopo di ricerca illustrato. I risultati di questo piccolo questionario introduttivo verranno discussi in un'intervista che seguirà nei prossimi giorni. Grazie!

#### **4 concetti fondamentali che troverai spesso durante il breve questionario**

**CAMBIAMENTO CLIMATICO E RISCALDAMENTO GLOBALE:** insieme di gravi alterazioni ambientali riconducibili alle attività umane, responsabili delle emissioni di gas serra e del conseguente innalzamento della temperatura globale.

**CATASTROFI E DISASTRI NATURALI DA CAMBIAMENTO CLIMATICO:** eventi meteorologici estremi (alluvioni, precipitazioni intense, trombe d'aria, cicloni tropicali, ondate di calore, siccità, aridità, desertificazione, scioglimento ghiacciai e copertura nevosa, ecc.) causati dal riscaldamento globale e sempre più frequenti.

**COMPORAMENTI PRO-AMBIENTE:** azioni messe in atto principalmente dai singoli che mirano al rispetto della natura e del pianeta e che hanno come scopi principali quello di ridurre l'impatto dell'azione dell'uomo sul pianeta e di combattere il riscaldamento globale. Esempi sono:

- Riciclare bottiglie e non usare bicchieri di plastica/carta monouso;
- Assicurarci di aver spento le luci di stanze o alimentazione computer e TV quando non in uso;
- Prendere note su carta riciclata e stampare fronte/retro;
- Utilizzare quando possibile dei mezzi di trasporto a basso impatto ambientale;
- Non sprecare acqua (chiudere il rubinetto quando necessario) cibo (evitare sprechi) riscaldamento (abbassare temperatura);
- Eccetera;

**INVESTIMENTI PRO-AMBIENTE E DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE:** azioni messe in atto principalmente dalle aziende che mirano al rispetto della natura e del pianeta e che hanno come scopi principali quello di ridurre l'impatto dell'azione dell'uomo sul pianeta e di combattere il riscaldamento globale. Esempi sono:

- Partecipare ad attività e progetti per minimizzare e sensibilizzare le persone sul tema del cambiamento climatico;
- Nel rifacimento di una facciata/impianto/ecc., spendere di più nell'immediato per risparmiare a livello energetico a lungo termine;
- Investire per decidere di alimentarsi energeticamente con fonti di energia rinnovabile;
- Controllare emissioni di gas climalteranti ed essere efficienti nell'utilizzo di energia, risorse idriche e materie prime;
- Promuovere la riduzione e il riciclo di imballaggi e lo smaltimento corretto dei rifiuti
- Promuovere la digitalizzazione di documenti cartacei,
- Implementare: la scelta di fornitori locali, l'ottimizzazione della logistica e dei sistemi di trasporti,
- Eccetera;

### Appendice 3 – 2/9: Questionario preliminare utilizzato prima dell'intervista

**Domande per rilevamento di 2 delle 7 variabili di controllo \*\*\***

- Eta'
- Genere
 

Donna	Uomo	Altro
-------	------	-------
- Riguardo al ruolo o meglio al grado di leadership ricoperto nel suo lavoro, quale delle seguenti si avvicina maggiormente al suo operato
 

Capo diretto di un team di lavoro	Middle management	Top management (o proprietario dell'azienda)
-----------------------------------	-------------------	--
- Riguardo al grado di istruzione, quale dei seguenti si avvicina maggiormente a quello da lei posseduto:
 

Licenza media	Diploma di scuola superiore	Laurea triennale
Laurea Magistrale o specialistica	Specializzazione / Dottorato Master	Altro: indicare....
- Riguardo al settore dell'azienda in cui lavora, quale delle seguenti si avvicina maggiormente alla sua realtà
 

<b>Settore primario</b> tutte quelle attività legate allo sfruttamento delle risorse naturali o materie prime basilari per la vita degli uomini (agricoltura, pesca, allevamento, attività forestale o mineraria)	<b>Settore secondario</b> tutte quelle attività manifatturiere ovvero l'industria in tutti i suoi sotto-settori, volte alla trasformazione delle materie prime presenti in natura in beni e prodotti finiti a valore aggiunto, immessi poi nel mercato a favore del consumatore	<b>Settore terziario</b> tutte quelle attività riferite al mondo dei servizi, ovvero quelle attività generalmente intellettuali, complementari e di ausilio alle attività del primo e del secondo settore	Altro: indicare....
---	---	---	---------------------
- Riguardo all'area operativa dell'azienda in cui lavora, quale delle seguenti si avvicina maggiormente alla sua realtà
 

<u>Area produttiva tradizionale</u>	<u>New green economy</u>	Altro: indicare....
-------------------------------------	--------------------------	---------------------
- Riguardo alla grandezza dell'azienda in cui lavora in termini di numero di dipendenti, quale delle seguenti si avvicina maggiormente alla sua realtà
 

Sotto i 50 dipendenti	Tra i 50 e i 200 dipendenti	Tra i 200 e i 500 dipendenti	Tra i 500 e i 2000 dipendenti
Tra i 500 e i 2000 dipendenti	Tra i 2000 e i 5000 dipendenti	Tra i 5000 e i 10000 dipendenti	Tra i 10000 e i 25000 dipendenti
Tra i 25000 e i 50000 dipendenti	Tra i 50000 e i 100000	Piu di 100000 dipendenti	Altro: indicare
- Riguardo alla grandezza dell'azienda in cui lavora in termini di introiti economici, quale delle seguenti si avvicina maggiormente alla sua realtà

Appendice 3 – 3/9: Questionario preliminare utilizzato prima dell'intervista

Domande per rilevamento dei bias cognitivi 2 delle 7 variabili di controllo ***						
N.	Bias *	affermazione	Risposta A	Risposta B	Risposta C	Risposta D
			<i>Non mi ritrovo in questa affermazione</i>	<i>Crede sia vero in parte</i>	<i>Sono molto d'accordo</i>	<i>Scrivi qui se vuoi dire o hai qualcosa da aggiungere</i>
1	Scontare futuro e bias del presente	A- Gli investimenti atti a prevenire il cambiamento climatico non hanno un ritorno a breve termine adeguato in quanto i risultati in termini di risparmio e/o guadagno sono visibili solo dopo decenni	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere
		B- Nelle aziende c'è l'esigenza di dimostrare il ritorno degli investimenti su base trimestrale o al massimo annuale. Il risultato di questo è che gli investimenti pro-ambiente, il cui vantaggio economico è già incerto di per sé, garantendo ritorni solo tra 1 o 2 decenni non vengono preferiti ad altri investimenti tradizionali il cui ritorno a breve termine risulta essere maggiore	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere
2	Ottimismo irrealistico e infondato	A- Si troverà una soluzione tecnologica al problema del cambiamento climatico. In qualche modo la scienza e la tecnologia riusciranno a contenere le conseguenze del riscaldamento globale così come è successo per altre problematiche affrontate dall'uomo nel passato	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere
		B- Non penso che vedremo in prima persona le conseguenze catastrofiche del riscaldamento della crosta terrestre entro i prossimi 20-25 anni	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere
		C- Qualora le catastrofi naturali causate dal cambiamento climatico dovessero aumentare in maniera sempre più ingestibile entro i prossimi 20-25 anni, è più probabile che questo accada in altri posti del mondo dove le conseguenze saranno più evidenti e catastrofiche rispetto a quanto potrebbe accadere qui	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere

### Appendice 3 – 4/9: Questionario preliminare utilizzato prima dell'intervista

3	Egocentrismo /comparazione con altri / diffusione di responsabilità	A- Non risolveremo il problema del cambiamento climatico fino a quando paesi in via di sviluppo come Cina e India non metteranno un freno alla loro crescita demografica e inizieranno davvero a collaborare a livello internazionale intervenendo e rispettando gli accordi presi sul clima. La responsabilità maggiore del problema è principalmente con loro	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	<i>Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere</i>
		B- La responsabilità maggiore dell'impatto ambientale è attribuibile ai paesi in via di sviluppo come India e Cina che non collaborano attivamente per risolvere il problema	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	<i>Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere</i>
		C- Se altri stati, settori o aziende non si adoperano come dovrebbero per risolvere il problema del riscaldamento globale, tanto vale che anche noi pensiamo a procacciarci quante più risorse possibili e a fare il nostro business	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	<i>Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere</i>
4	Fallacia della pianificazione	A- Nel pianificare interventi (non solo in ambito ambientale ma anche altri tipi di interventi) abbiamo avuto (io, il mio team o i miei colleghi) la tendenza a sottovalutare i tempi e i costi di progetti che alla fine si sono rivelati più dispendiosi e costosi di quanto inizialmente preventivato	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	<i>Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere</i>
5	Status quo bias – evitamento perdite – avversione ai rischi e al cambiamento	A- Prima di intraprendere nuove strade e investire in progetti di sostenibilità ambientale, meglio far fruttare ciò che già c'è e sfruttare e far fruttare fino in fondo ciò su cui abbiamo già investito	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	<i>Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere</i>
		B- Riguardo ai progetti di sostenibilità ambientale, dove se ne sa ancora abbastanza poco, i rischi sembrano essere maggiori dei vantaggi. Inoltre, visto che si tratta di "qualcosa di nuovo", si dovrà per forza di cose procedere per tentativi con alto rischio di fallimento dei primissimi progetti e necessità di ridirigersi velocemente su progetti alternativi nuovi da provare. Non possiamo permetterci questi rischi	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	<i>Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere</i>
		C- Riguardo ai progetti di sostenibilità ambientale, dove se ne sa ancora abbastanza poco, se dovessimo	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	<i>Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere</i>

Appendice 3 – 5/9: Questionario preliminare utilizzato prima dell'intervista

		investire su qualcosa e non dovesse andare bene, sarà stato tutto tempo sprecato				
		D- Investire su innovativi progetti di sostenibilità ambientale, dove se ne sa ancora abbastanza poco, vorrebbe dire perdere posti di lavoro dovuti all'improvvisa dismissione dell'industria tradizionale e abbandono del <i>modus operandi</i> attuale. Questo è un problema e non possiamo permettercelo	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere
		E- Sono consapevole che alcune cose andrebbero cambiate e che andrebbero fatte in maniera diversa per salvaguardare l'ambiente; probabilmente però non sono ancora disposto a produrre uno sforzo per cambiare (per comodità, convenienza, piacere, ecc..) visto che in fin dei conti non siamo messi così male	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere
6	bias della disponibilità e scorciatoie	Nessuna domanda **				
7	illusione di essere nel giusto e bias dell'azione singola	A- Metto e mettiamo in pratica nella nostra azienda alcune azioni pro-ambiente e questo vuol dire che stiamo riducendo l'impatto dell'azione dell'uomo sull'ambiente	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere
		B- Credo che mettere in pratica delle azioni pro-ambiente (ad esempio riciclare e smaltire propriamente i rifiuti, rispettare i limiti di emissione di gas nell'aria, ecc..) possa in qualche modo contrastare e compensare tutte quelle altre azioni che purtroppo non possono essere dismesse e che devono ancora, <i>ahimé</i> , essere fatte in modo tradizionale nonostante il loro forte impatto ambientale	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere
8	Effetto inquadramento	A- Il termine "cambiamento climatico" così come viene presentato non mi fa pensare ad un problema urgente e catastrofico. Anche le immagini che spesso vediamo sulle conseguenze provocate dal riscaldamento globale non mi suscitano un senso di urgenza e pericolosità impellente	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere

Appendice 3 – 6/9: Questionario preliminare utilizzato prima dell'intervista

9	Effetto ancoraggio	A- Istantaneamente io o parte del mio team (o anche colleghi o il mio management di riferimento), quando sentiamo parlare di riscaldamento globale che porterà in qualche decennio ad un aumento della temperatura di 2-5 gradi centigradi, non pensiamo che il problema sia chissà quanto grave visto che nell'alternanza delle stagioni (tra estate e inverno per esempio) la fluttuazione è anche maggiore	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere
10	Bias di volontà	A- Quando in azienda c'è da prendere decisioni o fare investimenti che hanno a che fare in qualche modo con l'impatto ambientale, pensiamo principalmente a rispettare le regole che le istituzioni ci danno (emissioni massime, smaltimento, ecc.). Nulla di più, nulla di meno	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere
		B- Responsabilità dei manager e quella di portare avanti l'azienda (nel rispetto delle regole imposte dalle istituzioni in temi di impatto ambientale). Questo è il nostro compito. Massimizzare gli interessi dell'azienda nel rispetto delle regole imposte dagli organi regolatori. Fare più del dovuto in termini di impatto ambientale, può anche voler dire perdere vantaggio competitivo	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	Scrivi qui se hai qualcosa da aggiungere
11	Bias dell'antropocentrismo	Indica quale di queste 2 affermazioni ti rappresenta maggiormente:  a) Per tentare di risolvere il problema del cambiamento climatico, l'essere umano dovrebbe come prima cosa puntare sulla propria abilità di attuare uno sviluppo sostenibile – assicurando che i propri bisogni del presente siano soddisfatti senza compromettere alle future generazioni la possibilità di soddisfare i propri  b) Per tentare di risolvere il problema del cambiamento climatico, l'essere umano dovrebbe come prima cosa riuscire a fare un passo indietro e vedersi alla pari di tutte le altre specie come un tutt'uno in contatto con la natura	Mi rappresenta maggiormente l'affermazione A		Mi rappresenta maggiormente l'affermazione B	
12	Bias di conferma	A- Non credo sia da imputare all'essere umano la principale responsabilità del cambiamento climatico. Allo stesso	Non mi ritrovo in questa affermazione	È vero in parte	Sono molto d'accordo	Scrivi qui se vuoi dire o hai

### Appendice 3 – 7/9: Questionario preliminare utilizzato prima dell'intervista

		modo non credo che l'uomo da solo possa fare chissà cosa per contrastare il riscaldamento globale. A dirla tutta, mi sono giunte alcune informazioni che confermano che l'uomo non è il principale responsabile (a volte queste informazioni arrivano proprio da parte di chi crea tanto allarmismo e vuole farci sentire responsabili)				qualcosa da aggiungere
--	--	---	--	--	--	------------------------

#### Qualche Domanda per rilevamento comportamenti, investimenti \*\*\*

N.	Domanda aggiuntiva	affermazione	Risposta A	Risposta B	Risposta C	Risposta D
13	Comportamenti pro-ambiente e investimenti di sostenibilità ambientale	<p>A- Per comportamenti pro-ambiente si intendono le azioni messe in atto principalmente dai singoli individui che mirano al rispetto della natura e del pianeta e che hanno come scopi principali quello di ridurre l'impatto dell'azione dell'uomo sul pianeta e di combattere il riscaldamento globale. Esempi sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riciclare bottiglie e non usare bicchieri di plastica/carta monouso;</li> <li>• Assicurarsi di aver spento le luci di stanze o alimentazione computer e TV quando non in uso;</li> <li>• Prendere note su carta riciclata e stampare fronte/retro;</li> <li>• Utilizzare quando possibile dei mezzi di trasporto a basso impatto ambientale;</li> </ul>	Cerco di fare del mio meglio per mettere in atto i comportamenti pro-ambiente descritti negli esempi	Tengo conto delle regole e delle indicazioni fornite nelle campagne di sensibilizzazione e dagli organi regolatori e le rispetto	Metto in atto gran parte degli esempi descritti. Forse anche un pochino in più di quanto mi viene semplicemente indicato dagli organi regolatori	Non solo agisco secondo quanto indicato dagli enti regolatori, ma metto in atto quasi tutti gli esempi descritti in maniera proattiva, agisco per essere un esempio da seguire per gli altri e cerco di convincere quelli intorno a me a mettere in atto comportamenti pro-ambiente

Appendice 3 – 8/9: Questionario preliminare utilizzato prima dell'intervista

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non sprecare acqua (chiudere il rubinetto quando necessario) cibo (evitare sprechi) riscaldamento (abbassare temperatura);</li> <li>• Eccetera;</li> </ul> <p>Considerato questi comportamenti, quale delle seguenti affermazioni ti rappresenta maggiormente in quanto singolo individuo?</p>				
		<p>B- Per investimenti pro-ambiente si intendono le azioni messe in atto principalmente dalle aziende che mirano al rispetto della natura e del pianeta e che hanno come scopi principali quello di ridurre l'impatto dell'azione dell'uomo sul pianeta e di combattere il riscaldamento globale. Esempi sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipare ad attività e progetti per minimizzare e sensibilizzare le persone sul tema del cambiamento climatico;</li> <li>• Nel rifacimento di una facciata/impianto/ecc., spendere di più nell'immediato per risparmiare a livello energetico a lungo termine; Investire per decidere di alimentarsi energeticamente con fonti di energia rinnovabile;</li> <li>• Controllare emissioni di gas climalteranti ed essere efficienti nell'utilizzo di energia, risorse idriche e materie prime;</li> <li>• Promuovere: la riduzione e il riciclo di imballaggi, lo smaltimento corretto dei rifiuti, la digitalizzazione di documenti cartacei,</li> <li>• Implementare: la scelta di fornitori locali, l'ottimizzazione della logistica e dei sistemi di trasporti,</li> <li>• Eccetera;</li> </ul> <p>Considerato queste azioni/investimenti, quale delle seguenti affermazioni ti rappresenta maggiormente come manager aziendale?</p>	<p>Cerchiamo di fare del nostro meglio a livello aziendale per mettere in atto azioni e investimenti pro-ambiente descritti negli esempi</p>	<p>Teniamo conto delle regole e delle indicazioni fornite nelle campagne di sensibilizzazione e degli organi regolatori e facciamo del nostro meglio per rispettarle a livello aziendale</p>	<p>A livello aziendale, mettiamo in atto gran parte degli esempi descritti. Forse anche un pochino in più di quanto mi viene semplicemente indicato dagli organi regolatori</p>	<p>Non solo agiamo secondo quanto indicato dagli enti regolatori, ma a livello aziendale mettiamo in atto quasi tutti gli esempi descritti in maniera proattiva, agiamo per essere un esempio da seguire per le altre aziende e cerchiamo di convincere quelli intorno a noi a mettere in atto comportamenti pro-ambiente</p>

### Appendice 3 – 9/9: Questionario preliminare utilizzato prima dell'intervista

**Qualche Domanda per rilevamento empatia, morale \*\*\***

N.	Domanda aggiuntiva	affermazione	Risposta A	Risposta B	Risposta C	Risposta D	Risposta E
14	Impatto morale	A- Immagini e video simulativi di cosa sta accadendo al pianeta e cosa potrebbe accadere al pianeta se non si cambia decisamente rotta mi impattano a livello emotivo	Non tanto	Un Pò	Abbastanza	Molto	altro
15	Empatia	A- Quando vedo il pianeta essere trattato in modo davvero scorretto o quando vedo persone agire in modo molto ingiusto nei confronti dell'ambiente (o anche immaginare qualcuno o qualcosa che tratta male l'ambiente), non sento più di tanto pietà per quello che sta succedendo	È così, non posso dire di sentire pietà	Mi lascia proprio indifferente	Non è vero, anzi, mi dispiace tanto e forse a volte sento anche di dover fare qualcosa	Al contrario, provo proprio pietà ed' è come se stessi facendo del male a me e/o a qualcuno a me caro	altro

\*Al partecipante non veniva mostrato il nome del bias come da colonna di riferimento

\*\*Indagato durante l'intervista

\*\*\*Questo titolo non veniva mostrato al partecipante

# Bibliografia

AGGARWAL P., MAZUMDAR T. (2008), “Decision delegation: A conceptualization and empirical investigation”, *Psychology and Marketing*, Vol. 25(1), pp. 71–93

AINSLIE, G., HASLAM, N. (1992), “Hyperbolic discounting”. In G. Loewenstein & J. Elster (Eds.), *Choice over time Russell Sage Foundation*, pp. 57–92

ALESSANDRO V. (2017), “How to Outsmart Your Own Unconscious Bias”, *TEDxPasadena*, tratto da:  
[https://www.ted.com/talks/valerie\\_alexander\\_how\\_to\\_outsmart\\_your\\_own\\_unconscious\\_bias/up-next](https://www.ted.com/talks/valerie_alexander_how_to_outsmart_your_own_unconscious_bias/up-next)

ARKES H.R. (1991), “Costs and benefits of judgment errors: Implications for debiasing”, *Psychological Bulletin*, Vol. 110 (3), pp. 486–498

ARVAI J., CAMPBELL-ARVAI V., STEEL P. (2012), “Making Sustainable Choices. A Guide for Managers”, *Network for Business Sustainability*

ASCH, S. E. (1946), “Forming impressions of personality”. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41(3), 258–290

BABAD, E. Y., INBAR, J., ROSENTHAL, R. (1982), “Pygmalion, Galatea, and the Golem: Investigations of biased and unbiased teachers.” *Journal of educational psychology*, 74(4), 459

BABCOCK L., LOWENSTEIN G., ISSACHAROFF S. (1997), “Creating convergence: Debiasing biased litigants”, *Law and Social Inquiry - Journal of the American Bar Foundation*, Vol. 22 (4), pp.913-925

BAR-HILLEL M., (1973), “On the subjective probability of compound events”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9 (3), pp. 396–406

BATSON, C.D. (2009), “These things called empathy: eight related but distinct phenomena”, in *DECETY, J. and ICKES, W. (Eds), The Social Neuroscience of Empathy, MIT Press, Cambridge, MA*, pp. 3-15

BATSON, C. D., CHANG, J., ORR, R., ROWLAND, J. (2002), “Empathy, attitudes, and action: Can feeling for a member of stigmatized group”

BAXTER, P., JACK, S. (2008), “Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers”. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-556

BAZERMAN M.H., (1994), “Judgment in managerial decision-making”, *New York: John Wiley*, 3rd ed.

BAZERMAN M.H., BARON J., SHONK K. (2001), “You Can't Enlarge the Pie: Six barriers to effective government”, *New York: Basic Books*

BAZERMAN M.H., TENBRUNSEL A.E., WADE-BENZONI K.A. (1998), “Negotiating with Yourself and Losing: Understanding and Managing Conflicting Internal Preferences”, *Academy of Management Review*, Vol. 23(2), pp. 225-241

- BAZERMAN M.H., WATKINS M.D. (2004), "Predictable Surprises: The disasters you should have seen coming and how to prevent them", *Boston: Harvard Business School Press*
- BEACH L.R., (1990), "Image theory: Decision-making in personal and organizational contexts", *Chichester UK: Wiley*
- BEACH L.R., SWENSSON R.G. (1967), "Instructions about randomness and run dependency in two-choice learning", *Journal of Experimental Psychology*, Vol. 75 (2), pp. 279–282
- BENBASAT I., LIM J. (2000), "Information Technology Support For Debiasing Group Judgments: An Empirical Evaluation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 83 (1), pp. 167-183
- BERENQUER, J. (2010), "The effect of empathy in environmental moral reasoning". *Environment and Behavior*, 42(1), 110-134
- BIANCHI C. (2002), "Introducing SD modelling into planning and control systems to manage SME's growth: A learning-oriented perspective", *System Dynamics Review*, Vol. 18(3), pp. 315–338
- BLANK H., NESTLER S., VON COLLANI G., FISCHER V., (2008), "How many hindsight biases are there?", *Cognition*, Vol. 106 (3), pp. 1408-1440
- BRENNER L.A., KOEHLER D.J., LIBERMAN V., TVERSKY A., (1996), "Overconfidence in probability and frequency judgments: A critical examination", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 65(3), pp. 212–219
- BRIGHTON H., GIGERENZER G. (2015), "The bias bias", *Journal of Business Research*, Vol. 68, pp. 1772-1784
- BRUSH C.G., GREENE P.G., HART M.M. (2001), "From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base", *The Academy of Management Executive*, Vol. 15, pp. 64–78
- BUEHLER R., GRIFFIN D., ROSS M. (1994), "Exploring the "planning fallacy": Why people underestimate their task completion times", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 67(3), pp. 366–381
- BURMEISTER K., SCHADE C., (2007), "Are entrepreneurs' decisions more biased? An experimental investigation of the susceptibility to status quo bias", *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, pp. 340–362
- BURNS B.D., CORPUS B. (2004), "Randomness and inductions from streaks: "Gambler's fallacy" versus "hot hand"", *Psychonomic Bulletin & Review*, Vol. 11, pp. 179–184
- BURT R.S. (1999), "Entrepreneurs, distrust, and third parties: A strategic look at the dark side of dense networks", In Thompson L.L., Levine J.M. (Eds.), *Shared cognition in organizations: The management of knowledge*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 213–243
- BUSENITZ L., BARNEY J., (1997), "Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making", *Journal of Business Venturing*, Vol. 12 (1), pp. 9–30
- CAMERER C., LOVALLO D., (1999), "Overconfidence and excess entry: An experimental approach", *American Economic Review*, Vol. 89, pp. 306–318

- CASSAR G., CRAIG J., (2009), “An investigation of hindsight bias in nascent venture activity”, *J Bus Ventur*, Vol. 24, pp. 149–164
- CHENG F.F., WU C.S. (2010), “Debiasing the framing effect: The effect of warning and involvement”, *Decision Support Systems*, Vol. 49 (3), pp. 328-334
- CHRISTENSEN-SZALANSKI J.J., FOBIAN.WILLHAM C., (1991), “The hindsight bias: A metaanalysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 48 (1), pp. 147–168
- COHEN J., CHESNICK E.I., HARAN D., (1972), “A confirmation of the inertial-effect in sequential choice and decision”, *British Journal of Psychology*, Vol. 63, pp. 41-46
- COHEN M.D., MARCH J.G., OLSEN J.P., (1972), “A garbage can model of organizational choice”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 1-25
- CONCHIE S.M., DONALD I.J. (2007), “The functions and development of safety-specific trust and distrust”, *Safety Science*, Vol. 46(1), pp. 92–103
- CONLISK J. (1996), “Why bounded rationality”, *Journal of Economic Literature*, Vol. 34, pp. 669–700
- COOPER A., WOO C., DUNKELBERG W., (1988), “Entrepreneurs perceived chances for success”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 3, pp. 97–108
- CORBETT A.C., HMIELESKI K.M. (2007), “The conflicting cognitions of corporate entrepreneurs”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, pp.103–121
- COWAN J.L. (1969), “The Gambler's Fallacy”, *Philosophy and Phenomenological Research*, Vol. 30 (2), pp. 238-251
- CROCKER J. (1982), “Biased questions in judgment of covariation studies”, *Personality & Social Psychology Bulletin*, Vol. 8 (2), pp. 214-220
- CROSKERRY P., SINGHAL G., MAMEDE S. (2013), “Cognitive debiasing 2: impediments to and strategies for change”, *BMJ Quality & Safety*, Vol. 22, pp. 65-72
- CROSON R., SUNDALI J. (2005), “The Gambler's Fallacy and the Hot Hand: Empirical Data from Casinos”, *Journal of Risk and Uncertainty*, Vol. 30, pp. 195–209
- CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), “A Behavioral Theory of the Firm”, *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*
- CUBA R., MELBURN G. (1982), “Delegating for small business success”, *American Journal of Small Business*, Vol. 7(2), pp. 33–41
- DAS T.K., (1989), “Organizational control: an evolutionary perspective”, *Journal of Management Studies*, Vol. 26, pp. 459-475
- DAS T.K., TENG B. (2001), “Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework”, *Organization Studies*, Vol. 22, pp. 251–283
- DAS T.K., TENG B.S. (1999), “Cognitive Biases and Strategic Decision Processes: an integrative perspective”, *Journal of Management Studies*, Vol. 36, pp. 757-778
- DAVILA A., FOSTER G. (2007), “Management control systems in early-stage startup companies”, *Accounting Review*, Vol. 82(4), pp. 907–937

- DAWES R.M., MULFORD M. (1996), "The false consensus effect and overconfidence: Flaws in judgment or flaws in how we study judgment?", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 65, pp. 201–211
- DEPERT, J. R., TREVIÑO, L. K., SWEITZER, V. L. (2008), "Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes". *Journal of applied psychology*, 93(2), 374
- DIMAGGIO P. (1988), "Interest and agency in institutional theory". In: Zucker L.G., (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing.
- DOIDGE M., FENG H., HENNESSY D.A. (2019), "Rationality of weather predictions and insurance purchases: testing the gambler's and hot hand fallacies", pp. 3498-3515
- DUBRA J. (2004), "Optimism and overconfidence in search", *Review of Economic Dynamics*, Vol. 7, pp. 198–218
- DUKERICH, J. M., WALLER, M. J., GEORGE, E., HUBER, G. P. (2000), "Moral intensity and managerial problem solving". *Journal of Business Ethics*, 24(1), 29-38
- DUTTON, J. E., DUNCAN, R. B. (1987) "The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis". *Strategic management journal*, 8(3), 279-295
- ECKHARDT J., SHANE S. (2003), "Opportunities and entrepreneurship", *Journal of Management*, Vol. 29(3), pp. 333–349
- EISENHARDT K.M., ZBARACKI M.J. (1992), "Strategic decision making", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 17-37
- EDWARDS W. (1954), "The theory of decision making", *Psychological Bulletin*, Vol. 41, pp. 380-417
- EISENHARDT, K. M., GRAEBNER, M. E. (2007), "Theory building from cases: Opportunities and challenges". *The Academy of Management Journal*, 50(1) 25-32
- EISENHARDT, K. M. (1989), "Agency theory: An assessment and review". *Academy of management review*, 14, 57–74
- ENGLER, J. O., ABSON, D. J., VON WEHRDEN, H. (2019), "Navigating cognition biases in the search of sustainability". *Ambio*, 48(6), 605-618
- EPLEY N., DUNNING D. (2000), "Feeling "Holier than Thou": Are Self-Serving Assessments Produced by Errors in Self- or Social Prediction", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 79(6), pp. 861-875
- FAGERLIN A., WANG C., UBEL P.A. (2005), "Reducing the Influence of Anecdotal Reasoning on People's Health Care Decisions: Is a Picture Worth a Thousand Statistics?", *Medical Decision Making*, Vol. 25 (4), pp. 398-405
- FORTUNE E.E., GOODIE A.S. (2012), "Cognitive distortions as a component and treatment focus of pathological gambling: A review", *Psychology of Addictive Behaviors*, Vol. 26(2), pp. 298–310
- FRANKISH K. (2010), "Dual-Process and Dual-System Theories of Reasoning", *Philosophy Compass*, Vol. 5(10), pp. 914-926
- FISCHHOFF B., (1975), "Hindsight is not equal to foresight: The effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty", *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, Vol. 1 (3), pp. 288–299

- GARTNER W.B. (2001), "Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25(4), pp. 27–39
- GARTNER J.D. (2005), "America's manic entrepreneurs", *American Enterprise*, Vol. 16(5), pp. 18–21
- GIBB A., RITCHIE J. (1982), "Understanding the process of starting small businesses", *European Small Business Journal*, Vol. 1(1), pp. 26–45
- GIFFORD R. (2011), "The Dragons of Inaction: Psychological Barriers That Limit Climate Change Mitigation and Adaptation", *American Psychologist*, Vol. 66 (4), pp. 290-302
- GIGERENZER G. (2018), "The Bias Bias in Behavioral Economics", *Review of Behavioral Economics*, Vol. 5, pp. 303-336
- GIGERENZER G. (2016), "Introduction: Taking heuristics seriously", In: *The Behavioral Economics Guide 2016*, Ed. by A. Samson. London: Behavioral Science Solutions
- GIGERENZER G., FIELDER K., OLSSON H. (2012), "Rethinking cognitive biases as environmental consequences" in P. M. Todd, G. Gigerenzer, & the ABC Research Group, *Ecological rationality: Intelligence in the world*, pp. 80–110
- GIGERENZER G., HOFFRAGE U., KLEINBÖLTING H. (1991), "Probabilistic mental models: A Brunswikian theory of confidence", *Psychological Review*, Vol. 98, pp. 506–528
- GILBERT, D (2008), Daniel Gilbert at Pop!Tech: Gilbert speaks about the psychology of Global warming. tratto da: <http://www.youtube.com/watch?v=VTnKT2pcV3s&feature=related>
- GILI, G., (2001), "Il problema della manipolazione: peccato originale dei media?". *FrancoAngeli*, (Vol. 24)
- GILOVICH T., GRIFFIN D., KAHNEMAN D., (2001), "Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment", *The Academy of Management Review*, Vol. 29 (4), pp. 695-698
- GINO F., MOORE D. (2007), "Effects of task difficulty on use of advice", *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 20(1), pp. 21–35
- GOLDBERG, L. R., JOHNSON, J. A., EBER, H. W., HOGAN, R., ASHTON, M. C., CLONINGER, C. R., GOUGH, H. G. (2006), "The international personality item pool and the future of public-domain personality measures". *Journal of Research in personality*, 40(1), 84-96
- GORE A. (1992), "Earth in the Balance", *New York: Penguin*
- GREENWALD, A. G., MCGHEE, D. E., SCHWARTZ, J. L. (1998), "Measuring individual differences in implicit cognition: the implicit association test". *Journal of personality and social psychology*, 74(6), 1464
- GREGOIRE D.A., CORBETT A.C., MCMULLEN J.S. (2011), "The cognitive perspective in entrepreneurship: an agenda for future research", *Journal of Management Studies*, Vol. 48, pp. 1443–1477
- GREINER L. (1972), "Evolution and revolution as organisations grow", *Harvard Business Review*, Vol. 50, pp. 37–46
- GRIFFIN D., TVERSKY A., (1992), "The weighing of evidence and the determinants of confidence", *Cognitive Psychology*, Vol. 24 (3), pp. 411-435

- GRIFFIN D.W., VAREY C.A., (1996), "Towards a consensus on overconfidence", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 65, pp. 227–231
- GUDMUNDSSON S.V., LECHNER C. (2013), "Cognitive biases, organization, and entrepreneurial firm survival", *European Management Journal*, Vol. 31, pp. 278–294
- GUSTAFSSON, J. (2017), "Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study".
- GUTHRIE C., RACHLINSKI J.J., WISTRICH A.J. (2001), "Inside the judicial mind", *Cornell Law Review*, Vol. 86, pp. 777–830
- HARDT O., POHL R., (2003), "Hindsight bias as a function of anchor distance and anchor plausibility", *Memory*, Vol. 11 (4–5), pp. 379–394
- HAYWARD M., SHEPHERD D., GRIFFIN D., (2006), "A hubris theory of entrepreneurship", *Management Science*, Vol. 25, pp. 160–172
- HAMILTON B.H. (2000), "Does entrepreneurship pay? An empirical analysis of the returns to self-employment", *Journal of Political Economy*, Vol. 108, pp. 604–631
- HANSEN, K. M. (2007), "The effects of incentives, interview length, and interviewer characteristics on response rates in a CATI-study". *International Journal of Public Opinion Research*, 19(1), 112-121
- HASELTON M.G., BUSS D.M. (2000), "Error management theory: A new perspective on biases in cross-sex mind reading", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 78, pp. 81–91
- HASELTON M.G., NETTLE D. (2006), "The paranoid optimist: An integrative evolutionary model of cognitive biases", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 10(1), pp. 47–66
- HASELTON M.G., NETTLE D., MURRAY D.R. (2016), "The Evolution of Cognitive Bias", *The Handbook of Evolutionary Psychology*
- HIGGINS E.T. (1998), "Promotion and prevention: regulatory focus as a motivational principle", *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 30, pp. 1–46
- HOLMGREN, M., THREADGOLD, E., MARSH, J. E., ANDERSSON, H., NELSON, M., BALL, L. (2022), "Biased Estimates of Environmental Impact in the Negative Footprint Illusion: The Nature of Individual Variation". *Frontiers in psychology*, 12, 648328
- HMIELESKI K.M., BARON R.A. (2009), "Entrepreneur's optimism and new venture performance. A social cognitive perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 52(3), pp. 473–488
- HMIELESKI K.M., BARON R.A. (2008), "When does self-efficacy enhance versus reduce firm performance?", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, pp. 57–72
- HOFER C., CHARAN R. (1984), "The transition to professional management: Mission impossible?", *American Journal of Small Business*, Vol. 9(1), pp. 1–11
- HOFFMAN A., BAZERMAN M.H. (2007), "Changing practices on sustainability: Understanding and overcoming the organizational and psychological barriers to action", In Sharma S., Starik M., Husted B., *Organizations and the Sustainability Mosaic*, Edward Elgar Publishing
- HOFFRAGE U., HERTWIG R., GIGERENZER G., (2000), "Hindsight bias: A by-product of knowledge updating?", *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, Vol. 26(3), pp. 566–581

- HOLMGREN M., KABANSHI A., LANGEBOG L., BARTHEL S., COLDING J., ERIKSSON O., SÖRQVIST P. (2019), “Deceptive sustainability: Cognitive bias in people's judgment of the benefits of CO<sub>2</sub> emission cuts”, *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 64, pp. 48-55
- HOLMGREN M., KABANSHI A., MARSH J.E., SÖRQVIST P. (2018), “When A+B < A: Cognitive Bias in Experts' Judgment of Environmental Impact”, *Frontiers in Psychology*, Vol. 9 (823)
- HREBINIAK L.G., JOYCE W.F., (1985), “Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, pp. 336-349
- ISLAM, T., ALI, G., ASAD, H. (2018), “Environmental CSR and pro-environmental behaviors to reduce environmental dilapidation: The moderating role of empathy”. *Management Research Review*
- JACKSON, S. E., DUTTON, J. E. (1988), “Discerning threats and opportunities. *Administrative science quarterly*”, 370-387
- JACOWITZ K.E., KAHNEMAN D. (1995), “Measures of Anchoring in Estimation Tasks”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 21 (11), pp. 1161-1166
- JOHNSON E.J., GOLDSTEIN D.G., (2004), “Defaults and donation decisions”, *Transplantation*, Vol. 78 (12), pp. 1713-1716
- JOHNSON E.J., GOLDSTEIN D.G., (2003), “Do Defaults Save Lives ?”, *Science*, Vol. 302, pp. 1338–1339
- JONES, T. M. (1991), “Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model”. *Academy of management review*, 16(2), 366-395
- JUDGE T.A., LOCKE E.A., DURHAM C.C. (1997), “The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 151–188
- JUSLIN P., WINMAN A., OLSSON H. (2000), “Naive empiricism and dogmatism in confidence research: A critical examination of the hard–easy effect”, *Psychological Review*, Vol. 107, pp. 384–396
- KAHNEMAN D. (2012), “Pensieri lenti e veloci”. *Edizioni Mondadori*, (pag. 110)
- KAHNEMAN D. (2011), “Thinking, Fast and Slow”, *London: Allen Lane*
- KAHNEMAN D., KNETSCH J.L., THALER R.H., (1991), “Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5 (1), pp. 193-206
- KAHNEMAN D., LOVALLO D., (1993). “Timid choices and bold forecasts: a cognitive perspective on risk taking”, *Management Science*, Vol. 39, pp. 17-31
- KAHNEMAN D., TVERSKY A. (1982), “On the study of statistical intuitions”, *Cognition*, Vol. 11 (2), pp. 123-141
- KAHNEMAN D., TVERSKY A. (1981), “The framing of decisions and the psychology of choice”, *Science*, Vol. 211, pp. 453-458
- KAHNEMAN D., TVERSKY A. (1979), “Prospect theory: An analysis of decision under risk”, *Econometrica*, Vol. 47, pp. 263-291
- KAHNEMAN D., TVERSKY A. (1973), “On the psychology of prediction”, *Psychological Review*, Vol. 80 (4), pp. 237–251

- KAHNEMAN D., TVERSKY A. (1972), “Subjective probability: A judgment of representativeness”, *Cognitive Psychology*, vol. 3, pp. 430–454
- KANIZSA, S. (1998), “L’intervista nella ricerca educativa”. *S. Mantovani (a cura di), La ricerca sul campo in educazione. I metodi qualitativi*, 36-75
- KAZDIN A.E. (2008), “Society’s Grand Challenges. Insights from Psychological Science. Global Climate Change”, *American Psychological Association*
- KEH H.T., FOO M.D., LIM B.C. (2002), “Opportunity evaluation under risky conditions: the cognitive processes of entrepreneurs”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, pp. 125–148
- KLAYMAN J., SOLL J.B., GONZALEZ-VALLEJO C., BARLAS S., (1999), “Overconfidence. It depends on how, what, and whom you ask”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 79 (3), pp. 216–247
- KOELLINGER P., MINNITI M., SCHADE C., (2007), ““I think I can, I think I can”: Overconfidence and entrepreneurial behavior”, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 28, pp. 502–527
- KRAMER R. (1999), “Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, pp. 569–598
- KÜHBERGER A. (1995), “The framing of decisions: A new look at old problems”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 62, No. 2, pp. 230-240
- KÜHBERGER A., TANNER C. (2010), “Risky choice framing: Task versions and a comparison of prospect theory and fuzzy-trace theory”, *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 23: 314-329
- LANGER E.J. (1975), “The illusion of control”, *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol. 32(2), pp. 311-328
- LARRICK R., BURSON K., SOLL J., (2007), “Social comparison and confidence. When thinking you’re better than average predicts overconfidence (and when it does not)”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 102, pp. 76–94
- LEUTHESSER, L., KOHLI, C. S., HARICH, K. R. (1995), “Brand equity: the halo effect measure”. *European journal of marketing*
- LEWICKI R., MCALLISTER D., BIES R. (1998), “Trust and distrust: New relationships and realities”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 438–458
- LICHTENSTEIN S., FISCHHOFF B., PHILLIPS L.D. (1982), “Calibration of subjective probabilities: The state of the art up to 1980”, In *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*, ed. Kahneman B., Slovic P., Tversky A., New York: Cambridge University Press, pp. 306–334
- LIEBERMAN M.D., ROCK D., COX C.L. (2014), “Breacking Bias”, *NeuroLeadership Journal*, Vol. 5
- LILIENFELD S.O., AMMIRATI R., LANDFIELD K. (2009), “Giving Debiasing Away: Can Psychological Research on Correcting Cognitive Errors Promote Human Welfare?”, *Perspectives on Psychological Science*, Vol 4 (4), pp. 390-398
- LINDNER S.H. (1987), “On Cogency, Professional Bias and Public Policy: An Assessment of Four Views on the Injury Problem”, *The Milbank Quarterly*, Vol. 65 (2), pp. 276-301

- ILIEVA, J., BARON, S., & HEALEY, N. M. (2002). "Online surveys in marketing research". *International Journal of Market Research*, 44(3), 1-14
- LYLES M.A., THOMAS H. (1988), "Strategic problem formulation: biases and assumptions embedded in alternative decision-making models", *Journal of Management Studies*, Vol. 25, pp. 131-145
- LOEWENSTEIN G., THALER R.H. (1989), "Anomalies: Intertemporal choice", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 3 (4), pp. 181-193
- LOVALLO D., KAHNEMAN D. (2003), "Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions", *Harvard Business Review*, Vol. 81(7), pp. 56-63
- MANDEL D.R. (2001), "Gain-loss framing and choice: Separating outcome formulations from descriptor formulations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 85, No. 1, pp. 56-76
- MARCH J.G., (1999), "The pursuit of organizational intelligence", *Malden, MA:Blackwell*
- MARCH J.G., SHAPIRA Z., (1987), "Managerial perspectives on risk and risk taking", *Management Science*, Vol. 33, pp. 1404-1418
- MARSHALL, J. A., TRIMMER, P. C., HOUSTON, A. I., MCNAMARA, J. M. (2013), "On evolutionary explanations of cognitive biases". *Trends in ecology & evolution*, 28(8), 469-473
- MATHIS K., STEFFEN A.D., (2015), "From Rational Choice to Behavioural Economics. Theoretical Foundations, Empirical Findings and Legal Implications", in *European Perspectives on Behavioral Law and Economics*, pp. 31-48
- MAZUTIS D., ECKARDT A. (2017), "Sleepwalking into Catastrophe: Cognitive Biases and Corporate Climate Change Inertia", *California Management Review*, Vol. 59 (3), pp. 74-108
- MCDONOUGH W., BRAUNGART M. (2010), "Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things". (New York, NY: North Point Press, 2010)
- MCGRAW A.P., MELLERS B.A., RITOV I. (2004), "The affective costs of overconfidence", *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 17, pp. 281-295
- MCKENZIE C.R.M., NELSON J.D. (2003), "What a speaker's choice of frame reveals: Reference points, frame selection, and framing effects", *Psychonomic Bulletin and Review*, Vol. 10, pp. 596-602
- MENCL, J., MAY, D. R. (2009), "The effects of proximity and empathy on ethical decision-making: An exploratory investigation". *Journal of Business Ethics*, 85(2), 201-226
- MESSICK D.M., SENTIS K.P. (1983), "Fairness, Preference, and Fairness Biases" In Messick D.M., Cook K.S., *Equity Theory: Psychological and Sociological Perspectives*, Praeger, New York, pp. 61-94
- METCALF, L., & BENN, S. (2013), "Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability". *Journal of business ethics*, 112(3), 369-384
- MINTZBERG H., BRUNET J.P., WATERS J.A. (1986), "Does planning impede strategic thinking? Tracking the strategies for Air Canada from 1937-1976", *Advances in Strategic Management*, Vol. 4, pp. 3-41

- MINTZBERG H., RAISINGHANI D., THEORET A. (1976), "The structure of unstructured decision processes", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 246-275
- MOORE D., CAIN D., (2007), "Overconfidence and underconfidence. When and why people underestimate (and overestimate) the competition", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 103, pp. 197–213
- MOREAU, T. A. (2015), "Consequences of Evolution and Cultural Bias: Cause and Consequence". Xlibris Corporation
- MOREWEDGE C.K., YOON H., SCOPELLITI I. (2015), "Debiasing Decisions: Improved Decision Making With a Single Training Intervention", *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, Vol. 2 (1), pp. 129-140
- MOXEY A., O'CONNELL D., MCGETTIGAN P., HENRY D. (2003), "Describing Treatment Effects to Patients. How They Are Expressed Makes a Difference", *Journal of General Internal Medicine*, Vol. 18, pp. 948-959
- NAUDÈ, P. (2017). "Can we overcome the anthropocentrism bias in sustainability discourse?". *African Journal of Business Ethics*, 11(2)
- NEWELL, B. R., PITMAN, A. J. (2010), "The psychology of global warming: Improving the fit between the science and the message". *Bulletin of the American Meteorological Society*, 91(8), 1003-1014
- NUTT P.C. (1984), "Types of organizational decision processes", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 414-450
- OLSSON H., (2014), "Measuring overconfidence: Methodological problems and statistical artifacts", *Journal of Business Research*, Vol. 67, pp. 1766–1770
- OUCHI W., MAGUIRE A. (1975), "Organizational control: Two functions", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, pp. 559–569
- PARKER S.C. (2006), "Learning about the unknown: How fast do entrepreneurs adjust their beliefs?", *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, pp. 1–26
- PERLOFF M. (1988), "Postmodern genres", *Oklahoma: Oklahoma University Press*
- PETERS, E. R., MORITZ, S., SCHWANNAUER, M., WISEMAN, Z., GREENWOOD, K. E., SCOTT, J., GARETY, P. A. (2014), "Cognitive biases questionnaire for psychosis". *Schizophrenia bulletin*, 40(2), 300-313
- PRONIN, E., LIN, D. Y., ROSS, L. (2002), "The bias blind spot: Perceptions of bias in self versus others". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(3), 369-381
- QUINN J.B., (1980), "Strategies for Change: Logical Incrementalism", *Homewood IL: Irwin*
- RABIN M. (2002), "Inference by Believers in the Law of Small Numbers", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 117 (3), pp. 775–816
- RABIN M., VAYANOS D. (2010), "The Gambler's and Hot-Hand Fallacies: Theory and Applications", *The Review of Economic Studies*, Vol. 77 (2), pp. 730–778
- RACHLINSKI J.J., (2000), "The Psychology of Global Climate Change", *Cornell Law Faculty Publications*, Vol. 792

- READ, D., VAN LEEUWEN, B. (1998), "Predicting hunger: The effects of appetite and delay on choice". *Organizational behavior and human decision processes*, 76(2), 189-205
- REYNOLDS P.D. (1987), "New firms societal contribution versus survival potential", *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 231–246
- ROGOFF E.G., LEE M.S., SUH D.C. (2004), "“Who done it?” Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, pp. 364–376
- RONEY C.J.R., TRICK L.M. (2003), "Grouping and gambling: A Gestalt approach to understanding the gambler's fallacy", *Canadian Journal of Experimental Psychology*, Vol. 57(2), pp. 69–75
- ROSENTHAL, R., JACOBSON, L. (1968), "Pygmalion in the classroom". *The urban review*, 3(1), 16-20
- RUSSELL, J. A., BROCK, S., RUDISILL, M. E. (2019), "Recognizing the impact of bias in faculty recruitment, retention, and advancement processes". *Kinesiology Review*, 8(4), 291-295
- SAMSON A. (2014), *Behavioral Economics Guide 2014*
- SAMUELSON W., ZECKHAUSER R.J., (1988), "Status quo bias in decision making", *Journal of Risk and Uncertainty*, Vol. 1, pp. 7–59
- SANDRI S., SCHADE C., MUßHOFF O., ODENING M., (2010), "Holding on for too long?: An experimental study on inertia in entrepreneurs' and non-entrepreneurs' disinvestment choices", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 76, pp. 30–44
- SANNA L.J., SCHWARZ N., STOCKER S.L. (2002), "When debiasing backfires: Accessible content and accessibility experiences in debiasing hindsight", *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, Vol. 28(3), pp. 497–502
- SCHADE C., KOELLINGER P., (2007), "Heuristics, biases, and the behavior of entrepreneurs", *Entrepreneurship: the engine of growth*, Vol 1-3, pp. 41–63
- SCHAEFER P., WILLIAMS C., GOODIE A., CAMPBELL K., (2004), "Overconfidence and the big five", *Journal of Research in Personality*, Vol. 38, pp. 473–480
- SCHELLING T.C. (1984), "Choice and Consequence: Perspectives of an Errant Economist", *Cambridge, MA: Harvard University Press*
- SCHUL Y., MAYO R., BURNSTEIN E. (2008), "The value of distrust", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 44, pp. 1293–1302
- SCHWENK C.R., (1984), "Cognitive simplification processes in strategic decision-making", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 111-128
- SELLIER A.L., SCOPELLITI I, MOREWEDGE C.K. (2019), "Debiasing Training Improves Decision Making in the Field", *Psychological Science*, Vol. 30 (9), pp. 1371-1379
- SHAPIRA Z., (1995), "Risk Taking: A Managerial Perspective", *New York: Russell Sage Foundation*
- SHARPE J., MARTIN N., ROTH K. (2011), "Optimism and the big five factors of personality: Beyond neuroticism and extraversion", *Personality and Individual Differences*, Vol. 51(8), pp. 946–951

- SHEPPERD J.A., OUELLETTE J.A., FERNANDEZ J.K. (1996), "Abandoning unrealistic optimism: performance estimates and the temporal proximity of self-relevant feedback", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70, pp. 844–855
- SHER S., MCKENZIE C.R.M. (2006), "Information leakage from logically equivalent frames", *Cognition*, Vol. 101, pp. 467–494
- SHILLER, R. C. (2000), Irrational exuberance. "*Philosophy and Public Policy Quarterly*", 20(1), 18-23
- SHILOH S., SALTON E., SHARABI D. (2002), "Individual differences in rational and intuitive thinking styles as predictors of heuristic responses and framing effects", *Personality and Individual Differences*, Vol. 32 (3), pp. 415-429
- SHOME D., MARX S. (2009), "The Psychology of Climate Change Communication: A Guide for Scientists, Journalists, Educators, Political Aides, and the Interested Public", *New York: Center For Research On Environmental Decisions - CRED*
- SHU L.L., BAZERMAN M.H. (2010), "Cognitive Barriers to Environmental Action: Problems and Solutions", *Oxford Handbook of Business and the Environment*, Capitolo 13
- SIMON H. (1956), "Rational choice and the structure of the environment", *Psychological review*, Vol. 63, pp. 129-138
- SIMON H.A., (1955), "A behavioral model of rational choice", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, pp. 99-118
- SIMON H.A., HAYES J.R., (1976), "The understanding process: problem isomorphs", *Cognitive Psychology*, Vol. 8, pp. 165-190
- SIMON M., HOUGHTON S., AQUINO K., (2000), "Cognitive biases, risk perception, and venture formation: how individual decide to start companies", *Journal of Business Venturing*, Vol. 15(2), pp. 113–134
- SINGH R., RYVOLA R. (2018), "Cognitive Biases In Climate Risk Management", *Red Cross Red Crescent Climate Centre BRACED*, Vol. 5
- SKINNER, B. F. (1953), "Some contributions of an experimental analysis of behavior to psychology as a whole". *American Psychologist*, 8(2), 69
- SLOVIC P., LICHTENSTEIN S. (1971), "Comparison of Bayesian and regression approaches to the study of information processing in judgment", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 6, pp. 649-744
- SMITH, P. A., SHARICZ, C. (2011), "The shift needed for sustainability". *The learning organization*
- SOLL J.B., MILKMAN K.L., PAYNE J.W. (2015), "A User's Guide to Debiasing", In: *The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, 2 ed., Keren G., Wu G., Capitolo 33
- STANKOV L., (1994), "The complexity effect phenomenon is an epiphenomenon of age-related fluid intelligence decline", *Personality and Individual Differences*, Vol. 16(2), pp. 265–288
- STANKOV L., (1999), "Mining on the "no man's land" between intelligence and personality", In Ackerman P.L., Kyllonen P.C., Roberts R.D., (Eds.), *Learning and individual differences: Process, trait, and content determinants*, Washington, DC: American Psychological Association, pp. 315–337

- STEPHENS C.U., LEWIN A.Y. (1992), "A Cross-Level Model of the Determinants of Ethical Choice in Organizations", In *Contemporary Issues in the Business Environment*, (ed.), Ludwig D, Paul K., *Lampeter, Wales: Edwin Mellen Press*, pp. 1-20
- SUETENS S., GALBO-JØRGENSEN C.B., TYRAN J.R. (2016), "Predicting Lotto Numbers: A Natural Experiment on the Gambler's Fallacy and the Hot-Hand Fallacy", *Journal of the European Economic Association*, Vol. 14 (3), pp. 584–607
- TAYLOR S.E. (1989), "Positive illusions: Creative self-deception and the healthy mind", *New York: Basic Books*
- TAYLOR S.E., BROWN J.D. (1988), "Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health", *Psychological Bulletin*, Vol. 103(2), pp. 193-210
- TEACH R.D., SCHWARTZ R.G., TARPLEY F.A. (1989), "The recognition and exploitation of opportunity in the software industry: A study of surviving firms", In: *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson College, Wellesley, MA
- TENBRUNSEL A.E., DIEKMANN K.A., WADE-BENZONI K.A., BAZERMAN M.H. (2011), "Why We Aren't as Ethical as We Think We Are: A Temporal Explanation", In Staw B.M., Brief A. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*
- TEOVANOVIĆ P., KNEŽEVIĆ G., STANKOV L., (2015), "Individual differences in cognitive biases: Evidence against one-factor theory of rationality", *Intelligence*, Vol. 50, pp. 75-86
- THALER R.H. (1991), "Quasi rational economics", *New York: Russell Sage Foundation*
- THOMAS O., (2018), "Two decades of cognitive bias research in entrepreneurship: What do we know and where do we go from here?", *Management Review Quarterly*, Vol. 68, pp. 107-143
- THOMPSON, S. C. G., BARTON, M. A. (1994), "Ecocentric and anthropocentric attitudes toward the environment". *Journal of environmental Psychology*, 14(2), 149-157
- THREADGOLD, E., MARSH, J. E., HOLMGREN, M., ANDERSSON, H., NELSON, M., BALL, L. (2022), "Biased Estimates of Environmental Impact in the Negative Footprint Illusion: The Nature of Individual Variation". *Frontiers in psychology*, 12, 648328
- THORNDIKE, E. L. (1920), "A constant error in psychological ratings. *Journal of applied psychology*", 4(1), 25
- THORNHILL S., AMIT R. (2003), "Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view", *Organization Science*, Vol. 14(5), pp. 497–509
- TIAN, Q., ROBERTSON, J. L. (2017), "How and when does perceived CSR affect employees' engagement in voluntary pro-environmental behavior?". *Journal of Business Ethics*, 155(2), 399-412
- TIMMONS J. (1994), "New venture creation", 4th ed., Boston, MA: *Irwin/McGraw-Hill*
- TOMBU M., MANDEL D.R. (2015), "When does framing influence preferences, risk perceptions, and risk attitudes? The explicated valence account", *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 28, pp. 464-476

- TOWNSEND D.M., BUSENITZ L.W., ARTHURS J.D. (2010), "To start or not to start: Outcome and ability expectations in the decision to start a new venture", *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, pp. 192–202
- TREVELYAN R. (2008), "Optimism, overconfidence and entrepreneurial activity", *Management Decision*, Vol. 46, pp. 986–1001
- TUCKER, J. A., GUESS, A., BARBERÁ, P., VACCARI, C., SIEGEL, A., SANOVICH, S., NYHAN, B. (2018), "Social media, political polarization, and political disinformation: A review of the scientific literature". *Political polarization, and political disinformation: a review of the scientific literature (March 19, 2018)*
- TVERSKY A., KAHNEMAN D. (1992), "Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty", *Journal of Risk and Uncertainty*, Vol. 5, pp. 297-323
- TVERSKY A., KAHNEMAN D. (1986), "Rational Choice and the Framing of Decisions", *The Journal of Business*, Vol. 59 (4), pp. 251-278
- TVERSKY A., KAHNEMAN D. (1981), "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", *Science*, Vol. 211, pp. 453-458
- TVERSKY A., KAHNEMAN D. (1974), "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science*, Vol. 185 (4157), pp. 1124-1131
- TVERSKY A., KAHNEMAN D. (1973), "Availability: A heuristic for judging frequency and probability", *Cognitive Psychology*, Vol. 4, pp. 207–232
- TVERSKY A., KAHNEMAN D. (1971), "Belief in the law of small numbers", *Psychological Bulletin*, Vol. 76 (2), pp. 105–110
- VAN DER LINDEN, S. (2017), "Determinants and measurement of climate change risk perception, worry, and concern". *The Oxford Encyclopedia of Climate Change Communication*. Oxford University Press, Oxford, UK
- VAN DER LINDEN, S. (2015), "The social-psychological determinants of climate change risk perceptions: Towards a comprehensive model". *Journal of Environmental Psychology*, 41, 112-124
- VANNONI, M. (2014;2015), "What are case studies good for? Nesting comparative case study research into the lakatosian research program". *Cross-Cultural Research*, 49(4), 331-357
- VLEK C., STALLEN P.J., (1980), "Rational and personal aspects of risk", *Acta Psychologica*, Vol. 45, pp. 273-300
- VON NEUMANN J., MORGENSTERN O. (1947), "Theory of Games and Economic Behavior", *Princeton University Press*, Princeton, N.J.
- WADE-BENZONI K.A., OKUMURA T., BRETT J.M., MOORE D.A., TENBRUNSEL A.E., BAZERMAN M.H. (2002), "Cognitions and Behavior in Asymmetric Social Dilemmas: A Comparison of Two Cultures", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 87-95
- WADE-BENZONI K.A., TENBRUNSEL A.E., BAZERMAN M.H. (1996), "Egocentric interpretations of fairness in asymmetric, environmental social dilemmas: Explaining harvesting behavior and the role of communication", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol. 67(2), pp. 111-126

- WAGNER R.K., (1991), “Complex problem solving: Principals and mechanisms”, *Hillsdale NJ:Lawrence Erlbaum*, pp. 159-183
- WEBER E.U., (2017), “ Breaking cognitive barriers to a sustainable future ”, *Nature Human Behaviour*, Vol. 1, Art. n. 0013
- WEBER E.U. (1997), “Perception and expectation of climate change: Precondition for economic and technological adaptation”, In Bazerman M., Messick D., Tenbrunsel A., Wade-Benzoni K. (Eds.), *Psychological and Ethical Perspectives to Environmental and Ethical Issues in Management*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 314-341
- WEBER E.U., JOHNSON E.J., (2016), “Can we think of the future? Cognitive barriers to future-oriented decision making”, in Messner D., Weinlich S., (2016), *Global Cooperation and the Human Factor in International Relations*, Routledge, pp. 139–154
- WEBER E.U., JOHNSON E.J., MILCH K.F., CHANG H., BRODSCHOLL J.C., GOLDSTEIN D.G., (2007), “Asymmetric discounting in intertemporal choice: a query-theory account”, *Psychological Science*, Vol. 18, pp. 516–523
- WEGENER D.T., PETTY R.E., DETWEILER-BEDELL B.T., JARVIS W.B.G., (2001), “Implications of attitude change theories for numerical anchoring: Anchor plausibility and the limits of anchor effectiveness”, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 37 (1), pp. 62–69
- WEINSTEIN N.D. (1982), “Unrealistic optimism about susceptibility to health problems”, *Journal of Behavioral Medicine*, Vol. 5, pp. 441–460
- WEINSTEIN N.D. (1984), “Why it won’t happen to me: Perceptions of risk factors and susceptibility”, *Health Psychology*, Vol. 3, pp. 431–457
- WILKE A., MATA R. (2012), “Cognitive Bias”, *The Encyclopedia of Human Behavior*, Vol. 1, pp. 531-535
- WILSON, T. D. (2004), “*Strangers to ourselves*”. Harvard University Press
- YIN, R. K. (2009), “Case study research: Design and methods (4th ed.)”. *Thousand Oaks, CA: Sage*
- ZACHARAKIS A., SHEPHERD D. (2001), “The nature of information and overconfidence on venture capitalist’s decision making”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, pp. 311–332

# Sitografia

<https://earth.org/major-companies-responsible-for-deforestation/>

<https://www.teachthought.com/critical-thinking/the-cognitive-bias-codex-a-visual-of-180-cognitive-biases/>

<https://unric.org/it>

<https://unric.org/it/agenda-2030/>

<https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/SDG-presentazione.pdf>

<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2002/press-release/>

<https://www.setac.org/>

<https://www.treccani.it/vocabolario/bias/>

<https://www.un.org/en/>

<https://www.usgbc.org>

[www.ipcc.ch](http://www.ipcc.ch)



