

Euristiche e bias nei processi decisionali non profit

Heuristics and biases in non-profit decision-making processes

Luca Invernizzi

CieloBuio OdV - Coordinamento per la protezione del cielo notturno
E-mail: sondrio@cielobuio.org

Abstract

Scopo – Questo studio esplora le euristiche del giudizio e dei bias cognitivi nei processi valutativi, di giudizio e decisionali all'interno delle organizzazioni, focalizzandosi sulle realtà non profit a base volontaristica. L'obiettivo è valutare se e come la natura volontaria e non lucrativa di tali enti possa influenzare la frequenza, l'intensità e l'impatto di questi meccanismi cognitivi.

Disegno/metodologia/approccio dello studio – L'autore esprime un documento teorico-concettuale e un punto di vista che tiene conto di letteratura afferente a differenti discipline socioeconomiche.

Risultati – Il contributo oltre a riflettere sulle decisioni di gruppo e sugli ostacoli all'assunzione di scelte ottimali, suggerisce che, a causa della potenziale minore attenzione a risultati economici diretti e per la natura spesso volontaristica, nelle organizzazioni non profit caratterizzate da dinamiche relazionali meno gerarchiche il ricorso a processi euristici con conseguenti bias cognitivi potrebbe essere più accentuato anche in modo inconsapevole, con potenziali ripercussioni sulla qualità delle decisioni.

Implicazioni e limitazioni della ricerca – Pur mancando un'indagine empirica, il documento offre spunti di riflessione utili per migliorare la consapevolezza e il presidio attivo dei fenomeni cognitivi distorsivi nei contesti decisionali. Le implicazioni sociali che scaturiscono dovrebbero stimolare ulteriori ricerche sperimentali-comparative con le metodologie descritte nel presente articolo.

Originalità/valore – L'originalità risiede nell'applicazione dei concetti di euristica e bias al settore non profit, ambito raramente esplorato ma di grande rilevanza per la qualità della governance e dei processi partecipativi, nonché per l'efficacia e l'equità dei processi decisionali.

Parole chiave: bias; euristiche; non profit; no profit; organizzazioni di volontariato; ETS, processi valutativi, Terzo settore.

Purpose – This study explores judgment heuristics and cognitive biases in evaluative, judgmental, and decision-making processes within volunteer-based non-profit organizations. The aim is to assess whether and how the voluntary and non-profit nature of these entities can influence the frequency, intensity, and impact of these cognitive mechanisms.

Design/methodology/approach – The author presents a theoretical-conceptual paper and a viewpoint that considers literature from various socio-economic disciplines.

Findings – The contribution, in addition to reflecting on group decisions and obstacles to optimal choices, suggests that due to the potentially lower focus on direct economic outcomes and the often voluntary nature, in non-profit organizations characterized by less hierarchical relational dynamics, the use of heuristic processes with consequent cognitive biases could be more pronounced, even unconsciously, with potential repercussions on the quality of decisions.

Research limitations/implications – Despite the lack of empirical investigation, the paper offers useful insights for improving awareness and active management of distorting cognitive phenomena in decision-making contexts. The social implications that arise should stimulate further experimental-comparative research with the methodologies described in this article.

Originality/value – The originality lies in the application of heuristic and bias concepts to the non-profit sector, a rarely explored area but of great relevance for the quality of governance and participatory processes, as well as for the effectiveness and fairness of decision-making processes.

Keywords – biases; heuristics; non-profits; no-profit; volunteer organizations; ETS, evaluative processes; Third sector.

Doi: 10.5281/zenodo.19036441

1. Introduzione

Le organizzazioni, in quanto costituite da individui, sono soggette alle dinamiche di gruppo oggetto di studio multidisciplinare. Parafrasando Herbert Simon le organizzazioni non vanno considerate come strutture che prescrivono ruoli, ma analizzate partendo dalle persone che agiscono e decidono. È quindi del tutto logico che la psicologia sociale in particolare, ma anche molte delle discipline socio-economiche anche quelle più recenti come il marketing (con particolare riferimento alle analisi sul comportamento del consumatore), e soprattutto gli insegnamenti riconducibili al comportamento organizzativo nell'ambito della più ampia disciplina che si occupa di organizzazione aziendale, evidenzino le necessità di riconoscere e presidiare le euristiche e i fenomeni distorsivi che possono condurre a decisioni, valutazioni e giudizi sub ottimali.

Sono note le condizioni di sovrabbondanza informativa che determinano la necessità di semplificare i processi cognitivi per l'assunzione più o meno rapida di decisioni. Proprio le euristiche e i bias socio-cognitivi intervengono come espedienti anche laddove la difficoltà a integrare varie considerazioni viene superata dalla focalizzazione su poche dimensioni. Ma le euristiche sono strategie, di cui gli individui si servono, che possono peraltro produrre risultati del tutto inadeguati o fuorvianti, soprattutto se

applicare indiscriminatamente; e spesso all'aumentare del carico di informazioni le persone tendono a usare regole per decisioni sempre più semplici con risultati talvolta

inadeguati, facendo sì che l'accuratezza dei processi valutativi e decisionali si riduca con il numero di alternative.

A questo occorre aggiungere che una considerazione non ottimale degli elementi necessari per l'assunzione di decisioni può portare a trascurare valori rilevanti, soprattutto per la soluzione di problemi complessi e ambigui.

La conoscenza approfondita dei fenomeni distorsivi dovrebbe essere una competenza che pertiene sia ai detentori delle prerogative di governo economico di un'azienda, sia a chi assume la leadership di organizzazioni a base volontaristica non profit. Anche in questo caso, infatti, la qualità delle decisioni, dei giudizi e delle valutazioni può determinarne il successo, o nei casi peggiori, il prematuro declino.

Tutto ciò è di particolare rilievo in relazione al fatto che è emersa una nuova generazione di organizzazioni del Terzo settore, accanto a quelle che sono impegnate nella fornitura di servizi di welfare con finanziamento pubblico o meno, e che considerano il cambiamento non come una minaccia, ma come un'opportunità di crescita e sperimentazione. L'azione di queste organizzazioni si caratterizza per marcati livelli di autonomia, e a livello locale genera nuovi modelli per la produzione di beni di interesse collettivo (Borzaga e Fazzi, 2011).

La piena affermazione su larga scala di queste nuove forme di organizzazioni richiede non solo politiche specifiche per il loro riconoscimento e sostegno ma anche, e soprattutto, dirigenti con competenze allargate a fenomeni multidisciplinari che sottendono quanto meno processi economici e psicosociali.

L'intento di questo lavoro, dopo una sintetica e non esaustiva rassegna delle scorciatoie cognitive del giudizio e dei bias socio-cognitivi – distinzione peraltro mantenuta per seguire un approccio tradizionale che separa ancora questi fenomeni, perché i secondi sono il prodotto dei primi – è cercare di capire, per quanto possibile, se nelle organizzazioni senza finalità di lucro gli effetti delle euristiche e dei bias possano essere mitigati proprio dalla tipologia stessa della forma organizzativa non profit (sebbene entro quest'ampia categoria rientrino organizzazioni molto diverse tra loro), oppure se tali effetti distorsivi non sono sostanzialmente differenti per diffusione, ampiezza e "forza" rispetto alle organizzazioni lucrative. Infine, si tenterà di suggerire alcune strategie di mitigazione, mirate a confinare entro valori prevedibili, gli effetti non voluti delle euristiche e dei bias cognitivi nelle organizzazioni di volontariato non profit.

Le considerazioni che via via saranno esplicitate peccano di debolezza, ovviamente, in assenza di una ricerca empirica sul campo progettata *ad hoc*, sebbene alcune di esse sembrino trovare conforto dall'analisi di studi affini. Ciononostante, queste valutazioni potrebbero rappresentare, se non altro, un punto di partenza per lo sviluppo di una ricerca più ampia e mirata, sia in termini di confrontabilità con altri eventuali lavori analoghi già realizzati, sia (o in alternativa) per progettare concretamente uno studio di tipo sperimentale.

Per quanto attiene questo contributo si intende con il termine "organizzazioni non profit a base volontaristica" quelle organizzazioni non lucrative che assumono tipicamente la

veste di associazioni di volontariato, ma non solo, e che in ogni caso l'attività principalmente è svolta nell'interesse generale di terzi. In alternativa, è possibile attribuire agli enti filantropici costituiti in forma associativa o come fondazioni alcune

analogie con le sopra menzionate Organizzazioni di Volontariato (OdV), relativamente allo svolgimento di attività a beneficio di terzi; in questo contesto, tali attività sono rivolte a categorie di persone svantaggiate oppure al supporto di iniziative di interesse generale.

2. Rassegna della letteratura

Lo studio qui presentato attinge ampiamente alla letteratura psicologica e comportamentale, in particolare perché questa disciplina, con la complementarità di altre scienze sociali derivate dall'economia, ha ampiamente documentato come i processi decisionali umani non siano pienamente razionali, ma guidati da percorsi cognitivi abbreviati. Queste scorciatoie nei processi di ragionamento, pur consentendo di semplificare la complessità informativa, possono introdurre pericolose distorsioni sistematiche nei giudizi e nelle valutazioni che le persone operanti nelle organizzazioni, anche non profit, incorrono molto spesso del tutto ignare.

La conoscenza degli studi e delle ricerche sul tema oggetto di questo articolo non prescinde, ovviamente, da una rappresentazione degli elementi di disturbo delle decisioni assunte nelle organizzazioni e chi qui faccio seguire.

2.1 Euristiche del giudizio: una visione di insieme, definizioni e modelli teorici

Le euristiche possono essere descritte come delle semplici procedure mentali sufficientemente generali da poter essere adottate in differenti contesti (spesso difficili), con differenti risultati, talvolta imperfetti.

Sono quindi strategie deliberate di problem-solving e, al contempo, vere proprie operazioni compiute automaticamente dagli individui (Kahneman, 2011). In questo senso, questi temi sono studiati perché gli obiettivi organizzativi spesso riguardano l'individuazione dei metodi più rapidi ed efficaci per raggiungere il successo, minimizzando gli errori di giudizio.

Secondo un'interpretazione evoluzionista-frequentista del ragionamento umano l'errore di giudizio è determinato prevalentemente dalla difficoltà innata verso i processi logici e matematici, con particolare riferimento all'uso corretto del calcolo probabilistico e più in generale al metodo statistico, peraltro competenze acquisibili, secondo alcuni autori (Giroto, 2004) per un miglioramento della performance. Il pensiero intuitivo, che talvolta induce ad attribuire eventi a fattori causali in modo inappropriato, si manifesta frequentemente in contesti decisionali ove sarebbe opportuno applicare un ragionamento logico-matematico. Tuttavia, la letteratura indica che è possibile acquisire competenze di pensiero statistico (Kahneman, 2011), anche se pochissime persone vengono addestrate in questo senso e la scuola dell'obbligo è decisamente lacunosa in quanto a insegnamento di questa disciplina. Infatti, non solo i difensori della teoria evoluzionista-frequentista sostengono che questo approccio ha una solida base sperimentale. È stato dimostrato che un'ampia maggioranza di persone, nel corso

dell'interrogatorio a cui si sono sottoposte ai fini di un esperimento, non è in grado risolvere problemi che presentano informazioni probabilistiche e che richiedono la valutazione della probabilità di un evento singolo (Giroto, 2004). Lola L. Lopes (1982) ha eseguito un esperimento per mezzo del quale ha desunto che anche pensatori

s sofisticati e dotati di conoscenze matematiche si trovano talvolta in difficoltà quando devono specificare ciò che distingue un processo casuale da un processo che non lo è.¹ Prima di lei il “modello della covariazione di Kelly”, proposto nella seconda metà degli anni Sessanta del secolo scorso costituisce un ulteriore esempio di come gli individui possano essere descritti dalla metafora dello scienziato ingenuo (Kelly, 1967). Forse uno dei problemi di fondo è rappresentato dal fatto – sebbene non interamente accettato dall'intera comunità scientifica² – che la mente umana è ancestralmente di tipo non statistica, tale che i ragionamenti probabilistici risultano essere controintuitivi e di difficile immediata comprensione³. E questo avviene non solo per coloro che sono poco avvezzi al pensare statistico o impreparati ad affrontare strategie volte a ridurre questa tendenza. La causa andrebbe ricercata anche nella incapacità di fare uso delle corrette procedure di ragionamento, dipendente da tre principali fattori (Nisbett, Krantz, Jepson e Fong, 1982):

- Prescrizioni culturali: gli individui ragionano in maniera conforme ai principi statistici se hanno ricevuto un'educazione adeguata e se la loro cultura di appartenenza valuta in maniera favorevole i processi di ragionamento di questo tipo.
- Comprensione dei processi casuali: alcune situazioni rendono più evidente l'intervento del caso, ma non sempre gli individui ne sono consapevoli. Il riconoscimento della casualità può favorire un ragionamento più accurato, anche se ciò dipende dal livello di alfabetizzazione statistica e dalla propensione al pensiero analitico.
- Chiarezza dello spazio problematico: lo spazio problematico può essere compreso più facilmente in alcune situazioni piuttosto che in altre. Gli errori si verificano nei casi in cui lo spazio problematico non viene compreso in maniera adeguata (Tedeschi, 2001).

Inoltre, si può aggiungere anche:

- il modo in cui è presentata l'informazione nei problemi e dal tipo di domanda posta ai partecipanti: se le persone possono applicare le loro intuizioni in modo estensivo alla rappresentazione di un insieme finito di unità discrete (come le possibilità o le frequenze), sono in grado di trarre delle inferenze corrette, indipendentemente dalla natura dell'informazione trattata (Giroto, 2004).

Secondo i fautori della razionalità limitata gli individui adottano la prima soluzione soddisfacente, stanti i limiti cognitivi che li caratterizzano; e in questo caso l'errore di

¹ Lopes (1982) ha evidenziato la differenza tra un processo di tipo casuale e un prodotto casuale. Dove un processo casuale può generare frequenze che non appaiono casuali, mentre il prodotto di un processo casuale può apparire non casuale.

² A proposito dell'incapacità probabilistica della mente umana, la Teoria dei Modelli Mentali – di cui scriverò brevemente di seguito – afferma che le persone non applicano regole della logica classica o quelle del calcolo delle probabilità, ma ragionano sulla base di rappresentazioni mentali di possibilità.

³ Anche sull'esistenza di verità intrinsecamente controintuitive vi sono pareri contrari (cfr. Bessis, 2022).

scelta è un male insanabile e ricondotto ai limiti computazionali e temporali dell'essere umano (Simon, 1955); oppure l'errore è riconducibile a un uso scorretto di strategie inferenziali (Nisbett e Ross, 1980). Poiché le persone raramente dispongono di informazioni complete, risorse mentali illimitate o tempo infinito, quando devono inferire o prendere decisioni ricorrono a strategie che aiutano a gestire la complessità. Queste possono essere compensatorie, ossia mirate a ridurre la difficoltà del compito, oppure orientate a semplificare il problema stesso. In ogni caso ci si trova di fronte a processi euristici tanto più quanto l'incremento del numero di alternative determina uno sforzo mentale significativo, e tanto meno è richiesta elevata accuratezza. Le soluzioni raggiunte con la loro applicazione possono quindi essere più o meno corrette in alcuni contesti, ma non in tutti.

Per altri autorevoli studiosi nel campo delle scienze sociali come Kahneman e Tversky (1982), le fonti di errore che influenzano le decisioni non sono da attribuire semplicemente a un uso scorretto della teoria della probabilità. Piuttosto, tali errori derivano dal modo in cui le persone elaborano le informazioni necessarie per formulare giudizi probabilistici e dall'uso di strategie euristiche adottate per stimare o prevedere situazioni. In ogni caso, per tutti, lo sforzo cognitivo rappresenta un costo (McGuire e Botvinick, 2010); conseguentemente lo è anche l'apprendimento per avere maggiori conoscenze volte ad assumere decisioni migliori. Così si afferma indirettamente, che nella natura umana è radicata la pigrizia che spinge in modo più o meno gentile verso l'adozione di processi euristici, i quali sono a loro volta affetti da bias più o meno deleteri per individui e organizzazioni. Ma è anche il modo di presentare le informazioni, i vincoli temporali, il numero delle alternative e degli attributi a incidere sullo sforzo cognitivo richiesto per la decisione.

In tempi a noi più vicini, altri ricercatori hanno fornito un approccio contemporaneo all'uso adattivo delle euristiche (Gigerenzer e Gaissmaier, 2011). Costoro affermano che le euristiche sono processi cognitivi efficienti, consci o inconsci che ignorano parte delle informazioni ma, diversamente dall'approccio classico, ritengono che in molti contesti decisionali le ipotesi dei modelli razionali non risultano rispettate.

Partendo dalle premesse di cui sopra, viepiù è necessario tracciare un quadro, seppur sintetico, su quali e cosa siano le scorciatoie cognitive a cui l'individuo ricorre, proprio perché, se alcune di esse funzionano abbastanza bene o addirittura egregiamente in un gran numero di casi, altre sono fallaci poiché rappresentano dei processi inferenziali che si discostano dai principi base del ragionamento logico. Qui prenderò in considerazione solamente le euristiche del giudizio, ossia quelle che sono impiegate per stimare probabilità e predire valori, perché ve ne sono altre che non sono strettamente pertinenti ai fini del presente lavoro di impronta socioeconomica. Escludo quindi quelle, proposte in particolare dallo psicologo statunitense Paul Slovic, secondo le quali le persone formulerebbero i propri giudizi, e assumerebbero decisioni, solo consultando le proprie emozioni. Mi riferisco in particolare all'euristica dell'affetto e a quelle dell'umore e felicità. Tale decisione è qui assunta poiché i bias conseguenti e le ragioni sottese poco si discostano a ciò che è stato introdotto con la Prospect Theory in tema di avversione alle perdite e riguardo all'"effetto dotazione"⁴. A mio avviso, infatti, la sola vera novità consiste nel fatto che le persone sono influenzate in termini affettivi e di relazione: le

⁴ *Infra*.

simpatie e avversioni sono in grado di determinare credenze sul mondo (Finucane et al., 2000) e i giudizi e le decisioni sono sottoposti solo blandamente al vaglio della riflessione e del ragionamento (Kahneman, 2011).

2.1.1 Euristica della rappresentatività

Le scorciatoie concettuali permettono una rapida formazione di giudizi e hanno il vantaggio di far risparmiare tempo e carico cognitivo, ma espongono comunque al rischio di pervenire a conclusioni inadatte, inverosimili, grossolane; sono attuate anche per effetto dell'attitudine alla generalizzazione, resa possibile attraverso la categorizzazione. Gli individui tendono a classificare oggetti o eventi in base alla loro somiglianza rispetto a un prototipo, ovvero l'esemplare rappresentativo di una determinata categoria, spesso trascurando le informazioni relative alla probabilità di occorrenza. Le categorie hanno una struttura di tipo gerarchico, infatti gli oggetti in esse contenuti possono essere organizzati in diversi livelli di astrazione.

Dal momento che viviamo in un contesto sociale molto ricco di stimoli è assolutamente necessario riuscire a organizzarli in modo semplice ed economico.

In sintesi, la categorizzazione può essere definita come il processo attraverso cui si organizzano le conoscenze e le informazioni sul mondo, in modo tale da renderle più utilizzabili (Anolli e Legrenzi, 2003). Si tratta dunque di un'indispensabile forma di organizzazione delle informazioni che sono contenute in memoria, o che sono percepite dall'ambiente: elementi che appartengono alla stessa categoria paiono come simili.

L'euristica della rappresentatività, nota anche come euristica della similarità secondo la denominazione di Richard Thaler e Cass Sunstein (2008), si manifesta quando un individuo è chiamato a esprimere un giudizio valutativo basandosi sulle caratteristiche salienti dell'oggetto, considerate rappresentative o analoghe a quelle di una categoria predefinita che funge da riferimento stereotipico. L'errore consiste nell'omettere di considerare le probabilità di base o le probabilità marginali. Il giudizio basato sulla rappresentatività, quindi, origina dalla valutazione del grado di somiglianza tra un elemento specifico e la categoria di riferimento alla quale potrebbe appartenere.

Alla base di questa scorciatoia cognitiva sta la "legge dei piccoli numeri", in relazione al fatto che spesso le persone tendono a credere che un piccolo campione sia rappresentativo della popolazione da cui è stato tratto. Con il loro articolo seminale, che ha dato origine alla teoria delle euristiche e dei bias, Amos Tversky e Daniel Kahneman (1974) hanno sottolineato come la convinzione nell'esistenza di una "legge dei piccoli numeri" induca gli individui a ricorrere all'euristica della rappresentatività.

In altre parole, si tende a formulare inferenze partendo dal presupposto che piccoli campioni presentino tra loro caratteristiche simili e riflettano quelle dell'intera popolazione da cui sono stati estratti. Uno degli effetti distorsivi più clamorosi di questa euristica cognitiva è proprio l'insensibilità alle dimensioni del campione. Nonostante l'importanza che assume questo valore, per effettuare ricerche la cui validità possa definirsi di qualche utilità scientifica, anche i ricercatori spesso incappano in errori grossolani circa la numerosità minima del campione della popolazione oggetto del progetto di lavoro.

Com'è facilmente comprensibile, questa scorciatoia cognitiva trova larga applicazione nella maggioranza dei compiti inferenziali di tipo induttivo o, nel caso di una rapida

generalizzazione a partire da informazioni specifiche concernenti eventi o persone. Così, l'uso dell'euristica della rappresentatività può indurre all'erronea individuazione di pattern anche in loro totale assenza. Trascurando la frequenza di base e, in altri termini la probabilità a priori di un certo evento, ci si limita a considerare solo il grado di somiglianza o di similarità, come accade di sovente con effetti negativi nelle circostanze in cui un individuo è sottoposto a valutazione. Ciò a causa di un'attribuzione stereotipata della categoria, che diventa rappresentativa, alla quale si assimila, appunto per similarità o somiglianza, l'evento, l'individuo o quant'altro oggetto di analisi.

Si sperimenta quotidianamente questo effetto nei confronti di quasi tutti gli individui che di fronte al quesito riguardante lo svolgimento di una determinata professione da parte di un'ipotetica persona, e fornendo loro alcuni dettagli qualitativi riguardanti tale lavoratore, si avrà una maggiore quantità di risposte assolutamente poco probabili. Ciò accade per effetto dell'incapacità da parte dei soggetti sottoposti a test di fare uso di un processo di valutazione che tenga conto della frequenza come dato statistico. Questo fenomeno illustra come gli individui tendano a supporre che una persona sconosciuta di statura superiore alla media, incontrata casualmente, sia più probabilmente un giocatore di pallacanestro professionista piuttosto che un/a bibliotecario/a, nonostante la bassa probabilità statistica di incontrare qualcuno impegnato in una professione sportiva che richieda un'elevata altezza.

2.1.2 Euristica della disponibilità

Si può affermare che la disponibilità a cui ci si riferisce in questa euristica riguarda la facilità con la quale un elemento, un'informazione, un dato ecc., può venire in mente con rapidità a un soggetto, o recuperato attraverso un processo mnestico, come etichetta di una esperienza passata. Ciò è dovuto al fatto che le persone inferiscono la frequenza di una classe di eventi, o la probabilità che qualcosa accada, sulla base della velocità con cui si ricordano gli eventi stessi. Così alcuni fatti o problemi ci appaiono urgentemente importanti, mentre altri sono trascurati, almeno temporaneamente: i primi sono vividi nella nostra memoria per molte ragioni, e non sempre valide.

In sintesi, le persone tendono a considerare più frequenti quegli eventi che riescono a ricordare facilmente rispetto a quelli che faticano a ricordare.

Numerosi sono stati gli esperimenti effettuati da psicologi sociali e da ricercatori di altre discipline, che hanno messo alla prova questa scorciatoia di elaborazione del pensiero. In particolare, si è riscontrato (Tversky e Kahneman, 1974) che gli individui tendono a confondere la frequenza di rievocazione con la frequenza delle occorrenze di un evento. E questo fenomeno produce influenze importanti nell'ambito dei processi di valutazione e della formazione dei giudizi. Infatti, l'euristica delle disponibilità potrebbe essere una determinante almeno di un altro fenomeno cognitivo distorsivo, denominato "correlazione illusoria", che modifica le valutazioni riguardanti la frequenza con cui eventi diversi si verificano contemporaneamente.

Come l'euristica della rappresentatività, anche la scorciatoia cognitiva della disponibilità è molto diffusa e viene usata inconsapevolmente per generalizzare rapidamente da informazioni specifiche su eventi o persone. In questo caso, però, la probabilità o la frequenza di un evento vengono stimati in base a quanto è facile

ricordare esempi o associazioni rilevanti, considerando sia la frequenza che l'intensità cognitiva, emotiva e la familiarità dell'informazione.

Le distorsioni nel giudizio sociale provocate dall'euristica della disponibilità sono particolarmente osservabili nella formazione degli stereotipi sociali (Polmonari, Cavazza e Rubini, 2004) e sono quindi capaci di produrre, sia pur indirettamente, anche atteggiamenti socialmente riprovevoli.

Sempre nella sfera dell'euristica della disponibilità, interessanti sono anche le divergenze nelle interpretazioni causali tra attori e osservatori. Per l'attore sono i fattori ambientali (situazionali) a proporsi come disponibili, mentre per l'osservatore è l'attore (fattori disposizionali) a essere percettivamente saliente. Il punto di vista da cui si parte per dare un significato alla realtà determina lo scenario causale: le relazioni causa-effetto. La spiegazione di ciò dipende dalla facilità con cui si generano relazioni tra eventi: se è disponibile una concatenazione di eventi, allora il soggetto ritiene lo scenario plausibile e la conseguente spiegazione legittima. Infatti, con uno studio di Paul Slovic, Baruch Fischhoff e Sarah Lichtenstein (1976), si è osservato che le persone valutano fra le cause di morte più frequenti gli venti drammatici o accidentali, come gli omicidi o gli atti terroristici, rispetto alle malattie cardiocircolatorie che invece sono di gran lunga fattori di decesso più frequenti.

Allo stesso modo è stato accertato, in tempi a noi più vicini, (Thaler e Sunstein, 2008), che le persone tendono a credere che il numero dei morti per omicidio sia straordinariamente alto rispetto ai decessi avvenuti per suicidio, cosa peraltro del tutto erronea. Ciò avviene anche perché gli episodi meno facili da ricordare distorcono al ribasso la stima della probabilità della ripetizione di un evento⁵.

2.1.3 Euristica della simulazione

Secondo alcuni autori, (Polmonari, Cavazza e Rubini, 2004) l'euristica della simulazione rappresenta una variante dell'euristica della disponibilità e non una euristica a sé stante. È utilizzata per immaginare scenari ipotetici su come potrebbero evolversi o avrebbero potuto manifestarsi certi eventi.

Tuttavia, si riscontra una difficoltà intrinseca nell'integrare nuovi elementi nel processo di formazione del giudizio, mentre al contempo emerge una relativa facilità nell'escludere aspetti inattesi o non conformi dalla valutazione finale.

La simulazione mentale circa l'evoluzione degli eventi nel passato, o pensiero contro fattuale (se non fosse successo così... allora), ha importanti implicazioni per il giudizio sociale e per le reazioni emotive a eventi drammatici. Ciò si è stato formalizzato da uno studio curato da Kahneman, Slovic e Tversky (1982), dal quale emerge che le persone tendono ad avere reazioni emotive più intense di fronte a un accadimento negativo, quando possono immaginare scenari alternativi che avrebbero potuto evitarlo. Rispetto quindi a un episodio nefasto, tanto più è facile immaginare un corso alternativo degli eventi, tanto maggiori saranno gli stati d'animo di sofferenza. Al contrario, se si tratta di un evento positivo, la facilità con cui immaginiamo scenari alternativi accresce la nostra felicità.

⁵ Nel caso dei suicidi, peraltro, subentrano anche altri fattori (Della Sala, 2025), affinché le persone tendano ad abbassare la probabilità che questo evento si verifichi.

2.1.4 Euristica dell'ancoraggio e aggiustamento

Tra i tanti fenomeni in psicologia l'euristica dell'ancoraggio, eccezionalmente, è uno dei rari casi in cui è possibile effettuare una dimostrazione sperimentale di tipo quantitativo: ossia è possibile misurare l'indice di ancoraggio. Questa euristica, decisamente insidiosa per le conseguenze che produce se non conosciuta e presidiata, riguarda la presenza di un punto di riferimento. Questo cosiddetto punto di riferimento o ancoraggio, per quanto possa essere arbitrario, è in grado di influenzare in modo significativo le stime dei valori. Ciò avviene perché una volta che il soggetto ha compiuto un primo passo logico per la definizione e risoluzione di un problema, questo giudizio iniziale tende a resistere a successive informazioni, a ragionamenti alternativi, a contestazioni logiche o legate all'evidenza. La prima scelta indotta dall'euristica assume quindi un peso sproporzionato, e in questo caso il punto di ancoraggio limita o quantomeno condiziona ogni successivo aggiustamento.

In situazioni di incertezza per emettere un giudizio le persone tendono ad "ancorarsi" a una conoscenza nota e poi ad accomodarla sulla base di informazioni pertinenti, senza tuttavia che l'aggiustamento riesca a non tenere conto del punto di riferimento. Così che «la distorsione si verifica perché di solito gli aggiustamenti sono insufficienti» (Thaler e Sunstein, 2008).

I riferimenti al Sé, i propri tratti di personalità, le proprie credenze e i propri comportamenti rappresentano spesso punti di ancoraggio per il giudizio sociale. Quando le persone si trovano a dover emettere giudizi sulla base di informazioni incerte o ambigue, cercano dei punti di riferimento, e solitamente la fonte di ancoraggio per la formulazione di giudizi è quella che li riguarda da vicino (euristica delle disponibilità?).

I comportamenti sociali spesso sono di ambigua interpretazione, gli ancoraggi a variabili conosciute sono molto frequenti, specie quando il riferimento a oggetti ben noti è appropriato e informativo. Quando il riferimento a noi stessi non è informativo, per emettere giudizi utilizziamo il punto di vista degli altri o aspetti salienti della situazione di cui siamo partecipi (Polmonari, Cavazza e Rubini, 2004).

In altre circostanze le persone subiscono un ancoraggio più forte rispetto ai casi sopra espressi, così da avere un aggiustamento insufficiente. Ciò si verifica nel caso in cui le loro risorse fisiche e mentali sono limitate o temporaneamente impoverite (Epley e Gilovich, 2006).

L'euristica dell'ancoraggio viene introdotta numerosissime volte, consapevolmente o meno, ad esempio da coloro che vendono i loro prodotti declinando a gran voce o scrivendo a caratteri cubitali il prezzo originario di vendita della merce e, successivamente, informando del prezzo scontato per qualche sedicente straordinaria occasione. Il prezzo antecedente lo sconto influenza in modo significativo la nostra stima di valore del prodotto, in quanto il prezzo stesso, quale leva di marketing, posiziona in termini qualitativi la referenza sullo scaffale. Poco conta se il prezzo finale al quale compriamo il bene (prezzo scontato) è il prezzo effettivo della merce, magari perché vi era stato un opportuno rialzo appena qualche settimana o mese prima della scontistica, oppure (e più frequentemente) perché vi è un prezzo nominale che si discosta sistematicamente dallo *street price*. Così, anche nel caso di una compravendita o negoziazione per l'acquisto di un bene o di un servizio, il prezzo richiesto in partenza farà da ancoraggio nel corso della successiva trattativa.

È dimostrato, da casi esaminati, che persino per i giudici e per le giurie il verdetto viene condizionato, in taluni casi, da fattori sociali o comportamentali, oltre che dalle sentenze precedenti o da giudizi già espressi a livello mediatico. L'effetto ancoraggio può rappresentare così uno strumento prezioso e molto potente per chi lo maneggia e lo conosce in ambito negoziale, sfruttando, ad esempio, il vantaggio non banale della prima mossa che ancora le successive stime e valutazioni (Neri, 2000); in modo non del tutto dissimile con quanto avviene nel gioco degli scacchi.

Incidentalmente, nel caso soprattutto delle organizzazioni non profit, questo effetto può essere sfruttato entro certi limiti a proprio vantaggio. E di fatto lo è nel caso del versamento di quote per l'iscrizione, o rinnovo del tesseramento, alle associazioni che prevedono diverse tariffe. Ci sono quasi sempre possibilità di iscrizione come soci ordinari, soci onorari e sostenitori. Ogni modalità di iscrizione prevede un diverso impegno economico, con quote pari rispettivamente a 10, 20, 30 euro, per esempio. Ma se le quote saranno di 10, 30, 50 euro è probabile che ci siano iscritti disposti a versare somme maggiori, anche se non vi sono vantaggi concreti tra le varie tipologie di socio.

In pratica si tratta dello stesso meccanismo delle donazioni, che possono essere opportunamente influenzate a livello di precompilazione degli importi già trascritti sui bollettini postali o indicati nei siti Internet dei *fund raisers*.

2.2 Bias socio-cognitivi di giudizio: definizioni e modelli teorici

Funzionalmente allo scopo di questo breve studio, i bias oggetto di trattazione saranno quelli che tradizionalmente riguardano il contesto sociale, quelli di giudizio e decisionali; e fra questi solo quelli ritenuti più significativi e riconosciuti diffusamente come tali in letteratura, poiché il riferimento puntuale è alle organizzazioni con particolare attenzione a quelle senza finalità di lucro e su base volontaristica, nella misura meglio esplicitata nell'Introduzione del presente lavoro.

I bias cognitivi sono errori sistematici e inconsapevoli, dei "difetti" nei processi di ragionamento, in alcuni casi determinati o facilitati da processi euristici. E proprio la loro inconsapevolezza che rende queste fallacie nel ragionamento ripetibili al punto da assumere il carattere di sistematicità: non accorgendosi di sbagliare, l'errore si ripete.

Vi era un tempo in cui la rapidità operativa, garantita dall'assunzione di scorciatoie decisionali, aveva un valore determinante per la sopravvivenza, anche a costo di incorrere in errori cognitivi; oggi i bias possono produrre minore attenzione, valutazioni meno accurate e precise e, in ultima analisi, richiedere il loro presidio e ancor prima il loro riconoscimento.⁶

È stato osservato quindi che le persone hanno dei preconcetti ricorrenti in particolari circostanze secondo modalità prevedibili, e spesso compiono rilevanti errori di ragionamento a causa della tendenza alla conferma e dei bias di confronto. Ormai sono

⁶ Le motivazioni per cui i bias esistono e hanno avuto una ragion d'essere, favorendo in un passato lontano la sopravvivenza e lo sviluppo della nostra specie, sono approfondite in PAOLO LEGRENZI, *Quando Meno diventa più. La storia culturale e le buone pratiche della sottrazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2022, pp.179-187.

noti oltre cento bias cognitivo-comportamentali di vario tipo,⁷ oltre alle distorsioni nelle logiche di ragionamento dovute alla percezione non accurata da parte degli individui. Gran parte dei bias che si verificano sono imputabili a ragioni derivanti dalla modalità di elaborazione delle informazioni, ossia un'elaborazione pressoché automatica in cui il giudizio è condizionato dalle caratteristiche generali di quella categoria o schema (Tosi, Pilati, Mero e Rizzo, 2003).

Alcuni ricercatori, e fra questi l'antropologo inglese James Frazer (1925), fin dai primi anni del Novecento hanno ipotizzato che alcuni bias dovrebbero essere considerati come il risultato di un processo primitivo chiamato "pensiero magico". Da qui una serie di studi proprio sul pensiero magico in quanto considerato un esempio della permanenza di aspetti infantili nel corso della vita adulta degli individui. Nonostante le ricerche di Frazer e parte del suo lavoro soffrano di una visione decisamente antiscientifica, confondendo cause con effetti, addirittura assumendo connotazioni soprannaturali legate al forte legame che lo univa con l'omeopatia – poco prima inventata di sana pianta dal tedesco Samuel Hahnemann – l'idea alla base che l'essere umano porti ancora con sé dagli albori della sua evoluzione residui di irrazionalità è confermata non solo nel caso degli errori cognitivi qui oggetto di approfondimento. Basti pensare che una banale coincidenza tra eventi può essere, ancora oggi, erroneamente interpretata come un rapporto di causa ed effetto tra gli eventi stessi. Cioè, quando due o più fatti sembrano essere tra loro correlati in molte circostanze il fenomeno è spiegabile semplicemente dal caso, perché la debole o assente significatività statistica è tale da ritenere plausibile come gli eventi in questione si siano verificati contemporaneamente o in sequenza in modo del tutto casuale. In molte di queste situazioni, gli individui – soprattutto quelli con competenze statistiche limitate o un senso critico poco sviluppato – tendono ad attribuire significati irrazionali a esperienze che, sebbene eccezionali, possono essere spiegate in maniera scientifica.

2.2.1 Correlazioni illusorie

Riprendendo quanto più sopra accennato, talvolta le persone considerano che eventi diversi tra loro accadono in concomitanza gli uni con gli altri, anche se in realtà ciò non avviene; da qui il nome di correlazioni illusorie (Chapman e Chapman, 1969). Bias questo che potrebbe avere come antecedente logico l'euristica della disponibilità, perché la concomitanza di due eventi è giudicata in termini di frequenza basandosi sulla forza del legame associativo tra di essi. Quindi, il ragionamento non corretto è determinato dalla mancata intuizione di un concetto statistico: la correlazione fra eventi.

L'uso figurato del termine "correlazione" e il suo significato semantico sono ben noti a persone istruite, diversamente però dalla comprensione del concetto di correlazione dal punto di vista statistico, che invece richiede un'educazione formale per essere acquisita, proprio perché, come sostiene Richard Shweder (1977), la correlazione (statistica) non è un concetto intuitivo. Inoltre, la mente umana è incline verso spiegazioni causali ma, se non adeguatamente preparata, difficilmente gestisce efficacemente i dati grezzi dal

⁷ Il numero esatto varia in funzione della fonte e in relazione a ciò che esattamente diversi accademici ritengono siano da considerarsi propriamente dei bias, piuttosto che altri meccanismi cognitivi non distorsivi o tendenze comportamentali. Fin dal 1982 Tversky e Kahneman, nel loro paradigmatico studio intitolato *Judgment Under Uncertainty: Heuristic and Biases* (cfr. in bibliografia), oltre a descrivere le euristiche del giudizio, già spiegarono una ventina di bias.

punto di vista statistico e il ragionamento controintuitivo.⁸ Vi però anche chi ritiene (Bessis, 2022) che niente sia controintuitivo per natura, ma ciò che è controintuitivo lo è solo transitoriamente, finché non si trovi un modo per renderlo intuitivo.

2.2.2 Bias egocentrico o delle coincidenze significative

Non lontano concettualmente dal bias noto con il nome di correlazioni illusorie si incontra il bias egocentrico, altresì denominato bias delle coincidenze significative. Come è stato dimostrato, gli individui giudicano le coincidenze che li riguardano diversamente dal modo in cui giudicano quelle che afferiscono gli altri, così che la coincidenza diventa sorprendente quando riguarda noi stessi e meno rilevante, a causa probabilmente della ridotta vividezza in termini di ricordo, se pertiene a soggetti terzi. Proprio perché le persone tendono a considerare le coincidenze accadute nel loro passato come fatti importanti e degni di essere ricordati, taluni⁹ preferiscono decisamente attribuire a questo pattern sistematico di deviazione dei processi cognitivi per il giudizio il nome emblematico di “bias egocentrico”.

Uno dei problemi più rilevanti di questo bias è che se entrambe le parti ne sono afflitte nel corso di una negoziazione o di una controversia, queste difficilmente riusciranno a venirne a capo senza l'aiuto di un mediatore che faciliti la risoluzione del conflitto emergente. Entrambe le parti sono infatti soggette a una distorsione probabilistica circa l'esito del contendere, basandosi anche su aspetti di equità che in alcune circostanze poco hanno a che vedere con la controversia. La consapevolezza di tale bias, soprattutto tra i professionisti del settore giuridico, può rappresentare uno strumento efficace per contenere e gestire gli effetti più negativi che ne derivano. Questa conoscenza dovrebbe però appartenere anche ai dirigenti apicali delle aziende e persino a coloro fanno parte dell'organo esecutivo nelle organizzazioni senza scopo di lucro.

2.2.3 Effetto eccesso di sicurezza

Al bias egocentrico si può ricondurre un atro effetto che spesso è categorizzato separatamente e noto con il nome di “*overconfidence* bias”. Può essere sinteticamente descritto come l'incapacità di mettere in discussione le personali capacità di giudizio fino a condurre a semplificazioni e a errori nell'assunzione di decisioni, soprattutto in ambito negoziale. L'eccesso di fiducia nelle proprie conoscenze non sembra riguardare solo fatti che crediamo di ben conoscere in quanto già trascorsi, ma determina una sottovalutazione della nostra ignoranza anche per eventi futuri (Legrenzi e Massarenti, 2016). La causa, ancora una volta imputabile a fenomeni distorsivi di ragionamento, è dovuta nello specifico anche a un eccessivo uso inconsapevole dell'euristica della rappresentatività. Chi coltiva il dubbio in modo sistematico, a parità di competenze specifiche, effettuerà previsioni più caute e spesso migliori, in quanto tenderà prendere

⁸ Ad esempio, il concetto di “regressione verso la media”, è talmente ostile alla comprensione umana che fu addirittura scoperto nel 1886 dal britannico Francis Galton (1822-1911), esattamente duecento anni dopo la pubblicazione della legge di gravitazione universale di Newton. E benché non si tratti di qualcosa di particolarmente complesso, è un fenomeno che sfugge ancora abbastanza frequentemente anche ai ricercatori, sociali e non solo, al punto da inficiare molti dei loro lavori sul piano strettamente statistico.

⁹ Uno su tutti lo psicologo sociale Anthony Galt Greenwald che pare fu il primo, nel 1980, a coniare questo termine.

in considerazioni un maggior numero di scenari rispetto a coloro che soffrono di un eccesso di sicurezza (Legrenzi e Massarenti, 2016).

2.2.4 Errore fondamentale di attribuzione o di corrispondenza e bias di polarizzazione attore-osservatore

Rimanendo nei pressi del bias egocentrico, dell'euristica della disponibilità e dell'euristica della rappresentatività si incontra un altro processo mentale che produce ragionamenti fallaci o potenzialmente tali. Ben noto alla psicologia sociale, dopo l'esperimento di Jones e Harris (1967), ma già precedentemente intuito da Heider (1958), è con il fenomeno chiamato "errore fondamentale di attribuzione" (o "errore di corrispondenza") che si osserva come esista la tendenza sistematica ad attribuire la causa di un comportamento esclusivamente, o in modo preminente, alla persona che lo mette in atto (attribuzione disposizionale), sottostimando l'influenza che l'ambiente o il contesto può avere nel determinare tale comportamento (attribuzione situazionale). In sostanza, vi è una tendenza a sopravvalutare la disposizione mentale dell'individuo agente e contemporaneamente a sottovalutare i fattori situazionali.

L'errore fondamentale di attribuzione è tipicamente evidente quando qualcuno esamina e interpreta il comportamento altrui. Quando invece si tratta di valutare il nostro comportamento accade esattamente l'opposto: sono i fattori esterni che vengono accuratamente analizzati e individuati come responsabili delle nostre azioni, sottovalutando le caratteristiche disposizionali, ricadendo segnatamente nel "bias di polarizzazione attore-osservatore". L'effetto o "bias di polarizzazione attore-osservatore" è quindi complementare o assimilabile all'errore fondamentale di attribuzione. (Polmonari, Cavazza e Rubini, 2004). Rilevato per la prima volta da Jones e Nisbett (1972), negli anni Settanta del secolo scorso, si caratterizza per il fatto che le persone tendono ad attribuire le cause del proprio comportamento a fattori situazionali e le cause del comportamento altrui a fattori disposizionali. Coloro che osservano, infatti, non dispongono di informazioni precise su come le persone (attori) si comportano, ed è così più semplice attribuire loro cause disposizionali.

In sintesi, questi processi mentali imperfetti riguardano la tendenza a spiegare i comportamenti di altri individui sopravvalutando l'influenza della loro personalità e a sottovalutare l'influenza della loro situazione.

Un esempio significativo riguarda la percezione dei conduttori di quiz televisivi come persone particolarmente colte: spesso viene loro attribuito uno *status* elevato semplicemente perché conoscono tutte le domande e spiegano le risposte in modo didattico, pur leggendole dal monitor di servizio. Questo porta gli spettatori a una distorsione cognitiva, spingendoli ad attribuire erroneamente questa conoscenza a doti personali, senza considerare adeguatamente il contesto specifico in cui si trovano i conduttori.

Secondo alcuni psicologi sociali (Gawronski, 2004) l'"errore di corrispondenza" non sarebbe propriamente sinonimo dell'errore fondamentale di attribuzione, ma si tratterebbe di un bias a esso correlato in maniera indipendente. Così ridefinito l'errore di corrispondenza si manifesta nella tendenza a formulare inferenze sulle caratteristiche disposizionali degli individui basate sui loro comportamenti, che potrebbero invece essere adeguatamente spiegati dalle situazioni o dai contesti in cui tali comportamenti avvengono.

2.2.5 Self-serving bias

L'effetto noto con il nome di "*self-serving bias*", molto diffuso e difficilmente controllabile ed eliminabile, riguarda il fatto che ciascun individuo tende ad attribuirsi il merito per i propri successi, e ad attribuire a fattori situazionali le colpe per eventuali fallimenti. È una sorta di pregiudizio egocentrico, al punto che alcuni (Thaler e Sunstein, 2008) assimilano questo effetto al bias egocentrico medesimo.

Siamo quindi più disponibili ai complimenti che alle critiche e siamo propensi a sopravvalutarci in quanto a intelligenza, salute, speranza di vita (Tosi, Pilati, Mero e Rizzo, 2003).

Il diverso livello di *locus of control* e il diverso grado di autostima sono variabili intervenienti, capaci di modificare l'effetto da *self-serving* in modo diverso in ragione della loro direzione e intensità.

2.2.6 Bias dell'ottimismo o tendenza alla positività

Le reazioni positive o negative rappresentano un aspetto centrale della nostra vita e in particolare gli aggettivi positivi possiedono spesso sia un senso *nominale*, sia un senso *contrastivo* – cioè è loro associato anche un altro aggettivo di senso opposto. Diverso invece con quanto avviene per gli aggettivi negativi che possiedono solo un senso *contrastivo*. A seconda della reazione soggettiva che provocano negli individui, i vari eventi vengono giudicati in modo positivo e in modo negativo, e sono proprio con gli aggettivi che si esprimono i giudizi e i concetti intorno agli eventi stessi.

Questo bias, che determina la tendenza alla positività, ma porta verso la fallacia della pianificazione, si manifesta in modo talmente diffuso che Kahneman (2011) lo ritiene il più importante dei bias cognitivi. È esperienza di molti osservare l'elevata frequenza con cui vengono disattesi al rialzo preventivi e budget di organizzazioni e non solo.

Questo fenomeno è noto come "principio di Pollyanna" e si riferisce alla tendenza degli individui a ricordare con maggiore accuratezza eventi o oggetti piacevoli rispetto a quelli spiacevoli (Matlin e Stang, 1978). La letteratura scientifica (Boucher e Osgood, 1969) evidenzia che, a livello subconscio, la mente umana tende ad orientarsi in modo ottimistico, mentre a livello conscio mostra una propensione verso aspetti negativi. Tale inclinazione positiva inconscia viene comunemente identificata proprio come principio di Pollyanna o tendenza alla positività.

Alcuni (Thaler e Sunstein, 2008) lo indicano come un bias che può essere descritto come "ottimismo irragionevole", altri addirittura come "ottimismo deliberante" Kahneman (2011), e la sua ampia diffusione è provata dal successo delle varie lotterie, nonché dal continuo tendere a stipulare contratti di matrimonio benché circa la metà di questi, negli Stati Uniti d'America, finiscano con un divorzio. In ambito economico, questo bias, è capace di spingere verso obiettivi eccessivamente rischiosi, proponendo una visione distorta e irrealistica proprio a causa di un eccessivo ottimismo.

L'imputata principale del bias dell'ottimismo è l'euristica dell'ancoraggio, che porta a sovrastimare la probabilità di eventi congiuntivi e, per contro, a sottostimare il verificarsi di eventi disgiuntivi (Kahneman, 2011).

2.2.7 Sezione aurea

Questo bias, come suggerito da John Bejafield e Jack Adams-Webber (1976) si riferisce alla tendenza irrazionale a dividere un elemento (o un insieme di elementi) in due parti disuguali nei termini prescritti della sezione aurea. Dove per sezione aurea si definisce il rapporto matematico tra due quantità a e b tale per cui $a / b = b / (a + b)$; e in termini qualitativi definisce quella proporzione tra due quantità dove il rapporto tra la quantità minore e la quantità maggiore è uguale al rapporto tra la quantità maggiore e la somma delle due.

È un bias che ha connotazioni di natura estetica, ed è presente nelle opere d'arte: dalla pittura alla letteratura, ma anche nella musica. Costituisce inoltre un paradigma fondamentale della fotografia e quindi, più in generale, della visione del mondo. Pare quindi ovvio che questa visione delle cose possa produrre effetti distorsivi nei meccanismi di valutazione da parte di chi è preposto ad assumere decisioni connesse con la divisione di parti disuguali, proprio perché questa particolare proporzione sembra essere “naturalmente” preferita ad altre, non solo dagli artisti che l'apprezzano per la sua armonia, ma anche dalle persone comuni.

2.2.8 Bias di disattenzione del denominatore

Non è infrequente ascoltare taluni che affermano di aver avuto dei segni o dei sogni premonitori perché uno di questi, in qualche misura, ha trovato una sorta di riscontro a distanza di tempo. Le stesse persone però dimenticano, perché meno vividi, tutti gli altri sogni o segni che poi non hanno trovato alcuna rilevanza né riscontri effettivi. E questi ultimi sono la gran parte: il cosiddetto denominatore di un insieme di eventi che solo una piccolissima parte ha trovato una casuale, e spesso molto vaga, rispondenza.

Allontanandoci dal paranormale, che di scientifico non ha nulla, e riposizionandoci sulle scelte e sui giudizi, che è ciò che pertiene questo articolo, si afferma (Kahneman, 2011) che spesso vengono prese decisioni errate o addirittura stupide per effetto dell'attrazione, ad esempio, per i biglietti (potenzialmente vincenti) di una lotteria, senza badare alla quantità complessiva dei biglietti emessi. Questo accade perché le immagini vivide determinano la disattenzione verso il denominatore e, conseguentemente, conducono alla disattenzione sulle effettive probabilità di vincita.

Il concetto di “disattenzione per il denominatore” è ben noto tra i decisori politici e gli specialisti della comunicazione: la percezione degli eventi a bassa o alta probabilità può variare sensibilmente in funzione dell'evidenza attribuita al denominatore nella presentazione del fenomeno, influenzando così il modo in cui destinatari del messaggio o dell'informazione interpretano tali eventi.

2.2.9 Effetto *framing* o effetto cornice

Anche se si è in grado di ragionare con efficacia e facendo uso di regole di inferenza, spesso le scelte si basano sul modo in cui si interpretano le situazioni, e la cornice del problema può influenzare il modo in cui si focalizzano i diversi aspetti con conseguenze sulla decisione finale. “La dipendenza delle preferenze dalla formulazione dei problemi decisionali è un aspetto significativo per la teoria della scelta razionale” (Tversky e Kahneman, 1981)¹⁰.

¹⁰ Trad. dell'Autore.

La cornice del problema (*frame*), positiva o negativa, può quindi condizionare il punto di vista con cui si ragiona intorno al problema, portando alla focalizzazione fattori differenti (Anolli e Legrenzi, 2003).

Tendenzialmente il punto di riferimento più frequente e immediato – riferendosi al *framing* naturale – è la percezione del nostro *status quo* (Neri, 2000).

2.2.10 Effetto ambiguità

Quando si è chiamati a scegliere tra due alternative altrimenti equivalenti, una delle quali contiene informazioni di natura probabilistica mentre l'altra ne è priva, la maggior parte degli individui tende a evitare l'opzione priva delle informazioni probabilistiche (Camerer e Weber, 1992). Questo netto orientamento è noto come effetto ambiguità, benché non sia del tutto chiaro perché si verifichi tale fenomeno. Una possibile spiegazione è che l'alternativa probabilistica sia considerata migliore proprio per l'impegno che comporta o ha comportato nel fare quella scelta.

In altri termini, l'assenza apparente o meno di informazioni probabilistiche riguardo a un tema specifico, conduce le persone a preferire un'opzione differente ancorché conduca allo stesso risultato. Siamo quindi poco inclini ad affrontare l'ignoto se possiamo farne a meno, preferendo adottare una scelta che prevede delle informazioni di tipo probabilistico chiaramente evidenti, anche se ciò richiede uno sforzo cognitivo maggiore.

Gli esperimenti condotti da Rode, Cosmides, Hell e Tooby (1999) concludono che gli individui, in linea di massima, non evitano le opzioni ambigue, ma tengono conto dei risultati attesi, della variabilità degli stessi e dei loro bisogni in funzione di una decisione più probabile per il soddisfacimento dei bisogni stessi.

2.2.11 Effetto alone

È un effetto che si verifica quando il decisore considera uno solo o pochi fattori importanti, e si lascia influenzare da questi anche per la valutazione di altri aspetti non affini o pertinenti a quelli presi in esame.

Frequentemente l'effetto alone è collegato anche con l'immagine che le persone hanno di loro stesse, poiché spesso si tende a dare valutazioni più positive a individui che hanno caratteristiche simili a quelle che noi abbiamo o pensiamo di possedere (Tosi, Pilati, Mero e Rizzo, 2003).

2.2.12 Effetto rispecchiamento o proiezione

Per certi versi si tratta di un bias connesso, o è un antecedente, all'effetto alone in quanto «[...] meccanismo psicologico attraverso il quale le persone attribuiscono i propri tratti di personalità ad altri e spesso il tratto proiettato è quello che maggiormente apprezziamo di noi stessi» (Tosi, Pilati, Mero e Rizzo, 2003).

2.2.13 Effetto prima impressione o effetto *primacy*

«Non avrai una seconda occasione per fare una prima buona impressione» (Oscar Wilde). Senza scomodare lo scrittore e drammaturgo irlandese è pacifico che le informazioni acquisite su una persona, ad esempio nel corso di un primo incontro, sono generalmente poche e quindi determinano impressioni più forti e durevoli. Ciò accade

per l'effetto combinato dei principi di coerenza e di completamento, ma anche per l'effetto *primacy* che rende maggiormente salienti le informazioni note all'inizio. Come tutti i bias, se non accuratamente presidiato, potrebbe condurre a conclusioni affrettate ed erronee, proprio perché assunte in assenza di dati adeguati e sufficienti allo scopo.

2.2.14 Effetto commitment

Questo particolare effetto riguarda l'irrazionale escalation nel coinvolgimento di un individuo, o di un gruppo, che ostinatamente perpetra nel seguire una determinata linea di azione anche quando questa è oggettivamente non più ragionevole o vantaggiosa, o addirittura sbagliata. L'investimento di risorse economiche personali, così come il coinvolgimento della propria reputazione in un progetto specifico, rappresenta un potenziale fattore che può indurre a sostenere e difendere posizioni anche manifestamente errate. È questo un bias che in ambito medico, forse più che altrove, dovrebbe essere attentamente controllato per evitare situazioni che potrebbero compromettere la guarigione dei malati, quando addirittura la loro sopravvivenza.

Tale effetto, strettamente imparentato con la necessità di adozione di comportamenti coerenti e al bias di conservatorismo, è anche legato alle caratteristiche disposizionali dell'individuo. Inoltre, secondo alcuni autori (Neri, 2000) è collegato all'effetto *framing*.

2.2.15 Effetto stereotipo

Effetto ben noto, in quanto particolarmente diffuso con risvolti anche molto sgradevoli in termini sociali, riguarda anch'esso l'associazione di una o più caratteristiche di una persona a quelle specifiche di un particolare gruppo di riferimento, anche quando non tutti i membri di un certo gruppo possiedono tali caratteristiche (Rothbart et al., 1978).

Ovviamente questa distorsione cognitiva opera sia in senso negativo che positivo, anche se è più frequente o maggiormente veicolato il meccanismo caratterizzato dall'associazione di aspetti, reali o presunti degli individui, verso quelle di gruppi di persone che possiedono caratteristiche con connotazioni negative o socialmente devianti.

Alla base dello stereotipo vi è il pregiudizio che, benché non sia privo di risvolti negativi, è tuttavia un bias funzionale ad alleggerire il carico cognitivo e incasellare le informazioni all'interno di griglie ideali già predisposte e spesso condivise. Purtroppo, gli stereotipi negativi o cattivi si formano più rapidamente di quelli positivi o buoni e, soprattutto, resistono molto di più alle smentite (Baumeister, 1992).

2.2.16 Effetto della teoria della personalità implicita

Questo effetto distorsivo si crea per la "comodità" degli individui nell'associare arbitrariamente, e quindi a generalizzare, coppie di caratteristiche alle stesse persone.

Ad esempio, se una persona arriva in ritardo a un colloquio possiamo pensare che sia poco affidabile e disorganizzata, generalizzando da un singolo comportamento senza conoscere le ragioni reali.

L'associazione corretta di caratteristiche al medesimo individuo non dovrebbe fare ricorso all'adozione di luoghi comuni o, ancor peggio, richiamandosi a locuzioni o

proverbi, ma attraverso verifiche frequenti e attendibili prima di effettuare valutazioni definitive.

2.3 Analisi, cenni teorici e breve discussione sulle principali teorie della decisione

Partendo dall'affermazione di Herbert A. Simon (1955) in cui «la decisione è l'oggetto fondamentale della conoscenza organizzativa»,¹¹ fare una scelta comporta la necessità di elaborare informazioni e svolgere operazioni cognitive anche molto complesse, spesso in tempi rapidi. Se si prescinde dalle implicazioni e dai livelli di memoria che si attivano per i processi mentali volti alla strutturazione di un'informazione, la decisione dipende sia dal valore che i soggetti attribuiscono ai risultati delle loro azioni, sia dalle convinzioni individuali, a loro volta determinate dalle alternative note e dalle caratteristiche dell'ambiente. Le decisioni, quindi, dovrebbero essere assunte in un'ottica di massimizzazione dell'utilità come regola unica in grado di assicurare una scelta corretta. Dunque, come sopra descritto, possono essere ristrette a due le variabili rilevanti nelle decisioni:

- l'utilità/desiderabilità di un evento;
- le convinzioni del decisore (probabilità soggettiva).

Tuttavia, la maggior parte delle persone tende a ricercare e ottenere informazioni esclusivamente relative all'azione menzionata, trascurando l'analisi delle alternative. Questa prassi comporta l'emergere di alcuni fenomeni (altri due bias) evidenti nell'assunzione di decisioni:

- la “pseudodiagnosticità”, che consiste nella tendenza a ignorare dati rilevanti necessari per un'adeguata diagnosi;
- la “focalizzazione”, ovvero la propensione a non considerare ulteriori possibilità d'azione e a soffermarsi su una componente limitata del problema.

Per le finalità di questo lavoro considero inopportuno addentrarmi nelle teorie delle decisioni, fatto salvo puntualizzare brevemente alcune di esse per le successive considerazioni e per le implicazioni che ne derivano a livello manageriale.

La Teoria dell'Utilità Multiattribuita delle decisioni, formalizzata da Keeney e Raiffa (1976), si caratterizza da un approccio squisitamente quantitativo, che trova le sue radici nel modello “dell'utilità attesa” di Von Neumann e Morgenstern (1947), dove a tutti gli attributi si assegnano dei pesi fino ad arrivare, per ogni possibile scelta, a un valore numerico che rappresenta la somma algebrica dei singoli attributi ponderati. La decisione finale alla quale si perviene, in linea di principio, è ottimale se non fosse per:

- a) la soggettività della funzione di utilità espressa per ogni singolo peso assegnato a ogni attributo;
- b) la difficoltà di includere tutte le variabili necessarie per una scelta effettivamente ottimale;
- c) incompetenza e fallacia nell'interpretazione statistica, che potrebbero condurre a decisioni non effettivamente desiderate in relazione alla valenza attribuita ai singoli output restituiti dal dataset.

¹¹ Trad. dell'Autore.

La Teoria dell'Utilità Multiattribuita è un modello che fa proprio quello razionale-normativo, caratterizzato dall'idea della razionalità assoluta. Ovviamente è un sistema decisionale che può essere praticato in rare e particolari condizioni: quando il problema è almeno definito con chiarezza, le informazioni sono poco costose e le alternative sono note al pari delle preferenze. Tuttavia, attingendo ampiamente dal modello del comportamento razionale, la Teoria dell'Utilità Multiattribuita presenta limiti significativi, in quanto numerosi studi di psicologia sociale e analisi del comportamento dei consumatori evidenziano come le scelte delle persone si discostino spesso in modo sostanziale da tale paradigma teorico.

La Teoria Comportamentistica della decisione, che non è lontana dalla visione comportamentale di H.A. Simon adottando ancora un approccio normativo, si focalizza sul carattere soggettivo del decisore e sugli aspetti psicologici che lo portano all'adozione di comportamenti sub ottimali. Non è un caso se colui che è considerato il fondatore di questa teoria sia Ward Edwards (1954), uno psicologo cognitivo sociale.

La Teoria dell'Utilità Attesa Soggettiva è un modello teorico della decisione che parte, e amplia, la teoria di Von Neumann e Morgenstern (1947), i cui aspetti cardine sono i seguenti: le probabilità sono soggettive e non oggettive o note; le preferenze razionali devono soddisfare assiomi di coerenza; ogni decisione razionale massimizza l'utilità attesa soggettiva (Savage, 1954).

Benché sia la teoria normativa più rigorosa della scelta sotto incertezza, fallisce dal punto di vista pratico perché non descrive il comportamento reale delle persone e delle organizzazioni: la SEU (Subjective Expected Utility) richiede infatti calcoli complessi e piena coerenza probabilistica. Ma gli individui usano euristiche più di quanto sia prevedibile e più di quanto vorrebbe questo approccio normativo, ma non descrittivo, di dichiarato impianto statistico-matematico.

La Teoria Psicologica delle decisioni, invece, si focalizza soprattutto sul processo di analisi dell'individuo e sulla natura cognitiva delle operazioni mentali, con il presupposto che il sistema di elaborazione del ragionamento umano è fallace. Atkinson (1957) fonda questo modello teorico sulle motivazioni come la propensione verso il successo, all'evitamento delle situazioni di insuccesso, alla valutazione del rischio e al valore soggettivo attribuito agli obiettivi.

La Teoria dell'Integrazione Informativa (Anderson, 1962) spiega come le persone integrano molteplici informazioni per formare le proprie decisioni, valutazioni, giudizi e impressioni. Oltre a costituire uno dei primi tentativi di formulazione di una teoria matematica generale del giudizio umano, afferma come sia frequente procedere con un processo di semplificazione del problema o alla vera e propria eliminazione di informazioni: la presenza, infatti, di dati che esorbitano la capacità di analisi può essere fonte di decisioni errate o sub ottimali, derivanti dalla difficoltà del decisore di focalizzarsi sugli aspetti salienti del problema (Tedeschi, 2001). L'individuo è, in questo modo, considerato capace di elaborare sistematicamente informazioni in quantità limitata, e per esprimere un giudizio deve attivare specifici processi mentali.

Il sistema cognitivo elabora le informazioni analizzandole e manipolandole tramite diversi operatori, che permettono di arrivare a conclusioni utilizzate poi nei giudizi. Questi operatori producono una serie di valutazioni in successione, svolgendo un'attività inferenziale: combinano in modo ponderato le opinioni già formulate con nuovi dati rilevanti per ottenere il risultato finale.

La Prospect Theory, elaborata da Daniel Kahneman e Amos Tversky nel 1979, si caratterizza per essere un approccio descrittivo per lo studio delle decisioni individuali, modellata prendendo come riferimento la teoria dell'utilità attesa.

L'obiettivo degli estensori era inizialmente quello di delineare il ruolo della percezione soggettiva nella valutazione delle probabilità e degli esiti decisionali, nonché fornire spiegazioni sulle violazioni dei paradigmi della razionalità nella scelta tra opzioni di rischio e per le decisioni prese dagli individui, in particolare nel contesto economico (Kahneman, 2011).

È di particolare interesse questa formalizzazione poiché i pesi che vengono attribuiti alle probabilità degli eventi non rispecchiano una funzione lineare, ma si hanno delle distorsioni nei confronti del rischio, con una costante sopravvalutazione delle probabilità. Questo fenomeno, che può considerarsi un vero e proprio bias, porta, per esempio, ad assicurarsi per rischi fortemente improbabili e, allo stesso tempo, può spingere a sperperare denaro alla ricerca di un successo per imprese o vincite quasi irrealizzabili dal punto di vista oggettivo o statistico.

Ciò è spiegato da uno degli elementi centrali della Prospect Theory: la funzione di valore soggettivo. Cioè l'avversione per le perdite è determinata dal fatto che una sconfitta/perdita ha un impatto maggiore di una vincita/guadagno di pari entità. Si osserva che la perdita di qualcosa provoca un grado di infelicità doppio rispetto alla felicità generata dal guadagno o ritrovamento dello stesso oggetto (Thaler e Sunstein, 2008). E ancora, un aumento di prezzo produce un disagio di intensità maggiore del piacere provato nel ricevere uno sconto di pari entità.

Questa forma di avversione alle perdite innesca fenomeni a catena: produce inerzia e spinge verso quello che è stato definito (Samuelson e Zeckhauser, 1988) lo "*status quo bias*", anche nel caso in cui i cambiamenti sono evidentemente a nostro favore. Quest'ultima distorsione, frequentissima in molti contesti che non determinano sostanzialmente alcuna conseguenza¹², in altri casi potrebbe produrre delle perdite economiche o la possibilità di crescita e sviluppo: aspetti che sia le organizzazioni lucrative che quelle non profit sono soggette in via potenziale a causa di una sorta di mancanza d'attenzione. È quindi un processo euristico che è stato anche definito (Thaler e Sunstein, 2008) del «ma sì, è uguale».

Oltre allo *status quo bias*, l'avversione alle perdite determina l'"effetto dotazione", che è descritto come la difficoltà da parte degli individui di separarsi da ciò che possiedono. In altri termini, rinunciare a un proprio bene fa maggiormente soffrire le persone di quanto non dia loro gioia acquisirlo (Thaler, 1980).

¹² A tutti sarà capitato di osservare che anche quando non vi sia alcun obbligo, o formale collocazione predefinita, le persone tendono sempre a occupare sempre la stessa sedia o spazio fisico durante un ciclo di conferenze, a teatro o al cinema (nel corso di un cineforum), in aula (nel caso di docenti e discenti) ecc. Ciò avviene anche quando gli altri posti disponibili sono liberi e sono oggettivamente o potenzialmente preferibili per diverse ragioni.

Chi si occupa professionalmente di mediazioni sa bene che quando i negoziati avvengono con a disposizione solo una “torta” di piccola dimensione e che per giunta non si riesce a far crescere con nuovi “ingredienti”, sono in *ab origine* procedimenti difficili, al punto da richiedere molto impegno e tempo per garantire un accordo tra le parti in lite. Ciò è dovuto proprio all’assenza di “fette di torta” grandi (da dividere ulteriormente) o numerose, e alla contestuale unica possibilità di suggerire o imporre l’allocazione di perdite: l’avversione a queste ultime per lo *status quo bias* e l’effetto dotazione giocano contro il lavoro dei mediatori.

La Prospect Theory porta con sé, per effetto del bias confermativo della memoria, anche la probabilità della sovrastima di eventi rari o improbabili. Spesso infatti un evento infrequente, se attira la nostra attenzione grazie alla sua immagine vivida, sarà sovra ponderato (Kahneman, 2011).

Poiché è di fatto possibile migliorare il processo di scelta attraverso una più accurata strutturazione del problema, soprattutto se la posta in gioco è alta, entrano in gioco (o dovrebbero farlo) le strategie da adottare a cura dei decisori.

La Prospect Theory si basa sostanzialmente sul fatto che ognuno utilizza calcoli di utilità soggettiva (basata su valutazioni individuali più che su criteri obiettivi) e di probabilità soggettiva (cioè su stime individuali di probabilità, piuttosto che su calcoli statistici oggettivi). Inoltre, parte dall’assunto che gli individui, nel processo decisionale, prendano in esame tutte le possibili alternative in modo isolato dal punto di vista probabilistico, utilizzino tutte le informazioni disponibili, effettuino un’attenta valutazione soggettiva dei costi e dei benefici associati a ciascuna alternativa e attribuiscono personalmente la probabilità dei diversi esiti, pur considerando le probabilità consecutive come indipendenti anziché analizzarle congiuntamente.

La grande influenza che ha avuto, e tutt’ora conserva, la Prospect Theory è dovuta alla sua semplicità intrinseca, superiore ai modelli di processo decisionale basati sulle emozioni come il rammarico e la delusione, che altri scienziati in ambito psicologico ed economico hanno nel tempo proposto (Loomes e Sugden, 1982).

Quindi, coloro che hanno elaborato la Prospect Theory sostengono (Kahneman, 2011) che è stata largamente accettata perché ha saputo predire comportamenti reali, aggiungendo concetti come l’avversione alle perdite e il punto di riferimento (cioè lo stato della ricchezza) alla teoria dell’utilità. Così emerge chiaramente il concetto secondo cui solo quei risultati che sono migliori dei punti di riferimento saranno interpretati come guadagni, gli altri come delle perdite. Per le imprese e la loro ricchezza, indipendentemente dalla variazione di quest’ultima caratteristica economica, tanto più si partirà da un valore elevato e tanto meno sarà la sensibilità e quindi l’obiettivo valutazione positiva del guadagno ottenuto. È esattamente la stessa sorta di desensibilizzazione di cui soffrono gli individui nell’ambito delle variazioni sensoriali¹³: ad esempio, variare l’illuminazione pubblica stradale in una zona poco illuminata incrementando il flusso luminoso di un determinato valore percentuale, sortisce un effetto decisamente più apprezzato rispetto a ciò che accade in un viale già illuminato correttamente; qui la sovra illuminazione non viene nemmeno percepita o se lo è

¹³ Sul rapporto tra intensità psicologica o percepita con la grandezza fisica dello stimolo fisico si vedano gli studi dello psicologo e statistico tedesco Gustav Theodor Fechner (1801-1887) e, per certi aspetti, prima di lui quelli dello scienziato svizzero Daniel Bernoulli (1700-1782).

avviene in modo meno che proporzionale alla quantità di luce presente in partenza¹⁴. Ciò si manifesta perché molte sensazioni come quelle prodotte dalla luce, dal suono o da altre quantità fisiche come una somma di denaro, crescono con il logaritmo dell'intensità dello stimolo.

La Teoria dei Modelli Mentali (Johnson-Laird, 1983) sostiene che costruiamo rappresentazioni semplificate della realtà, chiamate modelli mentali, che ci aiutano a pensare e agire. Di solito creiamo modelli di ciò che riteniamo vero, piuttosto che di ciò che è falso; tendiamo anche a ragionare più facilmente considerando un solo modello alla volta, specialmente quando ci troviamo di fronte a problemi complessi che potrebbero richiedere più prospettive.

Le rappresentazioni mentali sono condizionate dalla limitata capacità della memoria di lavoro, la quale cerca di ottimizzare le risorse disponibili. Quando le persone creano modelli mentali di un problema, tendono a includere solo le informazioni esplicite, trascurando quelle implicite: questa tendenza dà origine al principio della cosiddetta probabilità ingenua, che può impedire di prendere decisioni quanto più corrette possibile.

La teoria dei modelli mentali spiega come le persone ragionano e perché commettono errori sistematici in certi tipi di inferenze e bias cognitivi. Non la si applica solo al ragionamento e ai processi decisionali ma è considerata una teoria generale del pensiero.

Con la Teoria del Riconoscimento Euristico (Goldstein e Gigerenzer, 1999)¹⁵ si valutano le euristiche come metodi veloci e frugali, attraverso i quali gli esseri umani sono in grado di prendere decisioni adattative in base ai loro ambienti utilizzando risorse cognitive in modo efficiente come la conoscenza, il tempo e il calcolo. Questa teoria si erge in parte contro l'impianto per molti versi consolidato, riguardanti le euristiche e i bias suggerito da Tversky e Kahneman (1974) con lo scopo espresso di comprendere le scorciatoie mentali.

La teoria del riconoscimento euristico, a stretto rigore accademico, sostanzialmente si inserisce all'interno di una classe di modelli cognitivi denominato "euristiche veloci e frugali", che si pone fra gli obiettivi anche quello di mostrare come regole semplici possano essere più accurate di modelli complessi. La *Recognition Heuristic*, quindi, non è altro che il caso paradigmatico di una delle euristiche veloci e frugali, fondandosi sul principio della razionalità ecologica.

Per molti aspetti della ricerca, la sfida principale per il programma sviluppato successivamente da Gerd Gigerenzer e Daniel Goldstein è affermare che Kahneman e Tversky hanno enfatizzato l'imprecisione delle decisioni assunte attraverso l'uso di euristiche, e i modi in cui impediscono di arrivare a risposte corrette alle domande nel

¹⁴ Questo è uno degli aspetti cruciali di cui si deve tenere conto in ambito illuminotecnico e legislativo per evitare una rincorsa verso un eccesso di illuminazione con effetti nefasti in termini di sprechi energetici e inquinamento ottico-luminoso a danno delle persone e dell'intero ecosistema.

¹⁵ I lavori preliminari risalgono al 1991 (Gigerenzer, 1991), ma la formulazione teorica piena e riconosciuta si tende a farla risalire al 1999.

campo della teoria delle probabilità (Gigerenzer e Goldstein, 2002). Inoltre, Peter Todd e Gerd Gigerenzer (2002) vedono le euristiche come strumenti che le persone utilizzano

per la maggior parte dei casi con grande precisione, affermando che sono più utili per risolvere problemi probabilistici, anche complessi, perché rispecchiano l'effettivo modo di pensare dell'essere umano, invece di spendere l'energia per considerare ogni alternativa in modo meccanico. Per giunta la Teoria del Riconoscimento Euristico palesa in modo esplicito che non è nemmeno necessario integrare molte informazioni, contrariamente a quanto invece vorrebbe la teoria dell'Utilità Multiattribuita o la Teoria dell'Utilità Attesa Soggettiva (Goldstein e Gigerenzer, 1999).

Così facendo però i due ricercatori, paradossalmente, propongono indirettamente una teoria ancora più pessimistica del ragionamento probabilistico (Giroto, 2004). Ma riguardo alla visione teorica ulteriormente sviluppata in particolare da Todd e Gigerenzer (2002) vi sono diversi oppositori: Daniel M. Oppenheimer (2003) suggerisce che è viziata nel suo presupposto, poiché negli esperimenti il riconoscimento euristico è stato l'unico metodo usato dai partecipanti per scegliere tra le alternative di un sottoinsieme, e peraltro il riconoscimento non è un processo dicotomico (riconosco/non riconosco) e le persone non ignorano altre informazioni, a meno di una forzatura o falsificazione a livello empirico.

Oppenheimer dubita peraltro che l'effetto "*less is more*" sostenuta da Gigerenzer e Goldstein, sia funzionale a risolvere il problema di decision making in senso assoluto, e in particolare per quanto riguarda la visione minimalista della modellizzazione proposta con le *Fast and Frugal Heuristics*. Questa condizione potrebbe essere rispettata solo in alcuni e rari casi da condizioni ecologiche particolari (Oppenheimer, 2003).

Sembra pertanto che il dibattito non possa definirsi concluso. Forse è possibile considerare le euristiche come strumenti razionali ed ecologicamente adattivi, anziché vederle solo come cause di errori o semplificazioni eccessive nei processi valutativi e decisionali. Sarà necessario valutare attentamente la validità delle teorie della decisione più, tenendo conto, durante la progettazione delle ricerche, delle varie tipologie di individui e organizzazioni che si trovano ad affrontare sfide specifiche in mercati e ambienti diversi, sia dal punto di vista geografico che temporale.

Tabella 1 – Teorie della decisione

Teoria	Autore / Anno	Concetto chiave	Meccanismo decisionale	Limiti cognitivi	Tipo di razionalità	Applicazioni
Teoria dell'Utilità Attesa	Von Neumann e Morgenstern, 1947	Utilità e rischio integrati in una funzione di utilità	Massimizzazione dell'utilità attesa	No	Razionalità forte	Economia, teoria delle scelte
Teoria dell'Utilità Attesa Soggettiva bayesiana	Savage, 1954	Probabilità soggettive coerenti e scelte razionali	Massimizzazione dell'utilità attesa soggettiva	No	Razionalità forte coerente	Decisioni razionali, statistica
Teoria comportamentistica della decisione	Edwards, 1954	Distorsioni nelle probabilità e utilità soggettive	Utilità attesa soggettiva psicologica	Sì	Razionalità empirica	Psicologia del rischio
Razionalità limitata	Simon, 1955	<i>Satisficing</i> , limiti di memoria e informazione	Ricerca fino a trovare un'opzione "abbastanza buona"	Sì	Razionalità procedurale	Organizzazioni, management
Teoria psicologica della decisione	Atkinson, 1957	Motivazione al successo vs paura del fallimento	Valutazione motivazionale del rischio	Parziale	Razionalità motivazionale	Scelte personali, comportamento a rischio
Teoria dell'Integrazione dell'Informazione (IIT)	Anderson, 1962	Integrazione matematica dei segnali	Mediativo-additivo e ponderato	Parziale	Razionalità funzionale	Giudizio sociale, valutazioni
Euristiche e Bias	Tversky e Kahneman, 1974	Bias cognitivi sistematici	Euristiche intuitive	Sì	Razionalità distorta	Decisioni intuitive e rapide
Teoria dell'Utilità Multiattribuita	Keeney e Raiffa, 1976	Integrazione di attributi multipli	Funzioni di utilità multicriterio	No	Razionalità ottimizzante	Policy, ingegneria
Prospect Theory	Kahneman e Tversky, 1979	Avversione alle perdite, punto di riferimento	Funzione di valore e pesatura distorta delle probabilità	Sì	Razionalità descrittiva	Economia comportamentale, finanza
Teoria dei Modelli Mentali	Johnson-Laird, 1983	Simulazione mentale di scenari	Costruzione e manipolazione di modelli mentali	Sì	Razionalità costruttiva	Ragionamento, problem solving
Teoria del Riconoscimento Euristico (<i>Fast and Frugal Heuristics</i>)	Gigerenzer e Goldstein 1991–1999	Euristiche semplici, veloci e adattive	Regole decisionali "ecologicamente razionali"	Sì	Razionalità ecologica	Decisioni rapide in incertezza
Sistema 3 (meta-cognizione tra intuizione e ragionamento)	Bessis, 2022	Dialogo iterativo tra intuizione e ragionamento formale/logica	Insieme di tecniche di introspezione e di meditazione per dialogo tra intuito e razionalità	Non formalizzato empiricamente; alto carico cognitivo e riflessivo	Razionalità integrativa/meta-cognitiva (proposta filosofica)	Scelte individuali, rapide, sviluppo pensiero matematico e creativo

3. Metodologia

In questo capitolo esplicherò:

- gli obiettivi e le domande di questo studio;
- la natura teorico-concettuale del lavoro;
- i criteri di selezione della letteratura e limiti dichiarati della stessa;
- la logica comparativa sottostante ai contesti profit/non profit e delimitazione del campione teorico.

Gli obiettivi e le domande da cui si sviluppa questo lavoro riguardano la ridefinizione delle euristiche del giudizio e dei bias socio-cognitivi applicati alle organizzazioni, secondo un'ottica comparata tra quelle lucrative e quelle di matrice non profit. In sintesi, si pongono gli interrogativi di base per una prima riflessione volta a cercare di individuare se nelle organizzazioni senza finalità di lucro gli effetti delle scorciatoie cognitive e delle distorsioni nelle valutazioni si palesano in egual misura e con le medesime caratteristiche di quelle che affliggono le aziende.

Cercare di comprendere le diverse dinamiche sottostanti all'apparire di questi errori cognitivi, potrebbe avere significativi risvolti a livello manageriale per la mitigazione dei comportamenti meno adatti per una *governance* di successo. Parimenti, è altrettanto importante conoscere se (gl)i (in)consapevoli processi euristici o bias indesiderati emergono in modo maggiore e incontrollato, al punto da minare l'efficienza organizzativa e gestionale più di quanto avvenga in ambito aziendale. Perché sia il ruolo non secondario nel nostro Paese svolto dalla moltitudine di organizzazioni di volontariato, e non solo, sparse sul territorio nazionale, capaci peraltro di coprire almeno in parte le inadeguatezze e criticità del tessuto sociale, sia la crescita in termini numerici e di importanza del ruolo svolto in settori strategici come quello della ricerca medica in capo agli Enti del Terzo Settore, impone quantomeno una riflessione approfondita intorno a questi temi.

La dimensione teorico-concettuale di questo studio si colloca nell'ambito della riflessione specialistica sul ruolo dei bias nei processi manageriali. L'analisi si concentra in particolare sui meccanismi valutativi e decisionali che orientano le scelte strategiche sia da parte dei dirigenti apicali nelle imprese, incluse le micro e piccole realtà aziendali, sia da parte di chi ricopre ruoli di *governance* nelle organizzazioni non profit.

Per quanto attiene all'aspetto di natura dimensionale, fatte salve alcune grandi organizzazioni umanitarie e ambientaliste che hanno una copertura di livello internazionale e una struttura corrispondente, sono presenti sul territorio una vastità di associazioni e piccoli gruppi organizzati di volontariato locale che si caratterizzano per una ridotta numerosità dei membri che fanno parte delle stesse. Secondo alcune fonti¹⁶ le associazioni non lucrative di volontariato, presenti sul territorio italiano all'aprile del 2014, sarebbero circa 52 mila tra quelle registrate e non registrate. Solamente otto anni dopo questa rilevazione il numero è cresciuto enormemente, tanto che l'ISTAT dichiara

¹⁶ <<http://www.loschermo.it/articoli/view/32445>>; consultazione del 2014 apr. 17

la presenza al 31 dicembre del 2022 di oltre 360 mila istituzioni non profit attive, di cui però solo il 9,6% rappresentate da OdV.¹⁷

I criteri di individuazione e selezione della letteratura si sono rivelati limitati non tanto nei contenuti disponibili, quanto nel numero di pubblicazioni prodotte dagli studiosi che hanno affrontato le stesse domande su cui questa pubblicazione si concentra. Per esaminare i processi psicologici alla base delle scorciatoie cognitive e dei noti bias interpretativi, è stato necessario adottare un approccio interdisciplinare e condurre una ricerca approfondita a partire dagli studi pionieristici fino alle analisi attuali sull'uso adattivo delle euristiche, principalmente realizzati da psicologi sociali ed economisti interessati alle dinamiche del comportamento finanziario e dei consumatori. Anche la comunicazione d'impresa sfrutta consapevolmente le debolezze dei processi euristici e i numerosi bias connessi: la ricerca è stata quindi preliminarmente estesa per l'esplicitazione di quegli elementi di cui anche coloro che dirigono le organizzazioni non presidiano perché non sufficientemente noti o perché sottovalutati.

La letteratura consultata ha contemplato gli studi già intrapresi riguardo il contesto non profit, con particolare all'attenzione al panorama nazionale. La revisione della letteratura ha esaminato le ricerche preesistenti relative al settore non profit, con particolare attenzione al contesto nazionale. L'analisi si è focalizzata sulle considerazioni sociologiche, quando presenti, volte a identificare il ruolo delle organizzazioni del Terzo settore e le dinamiche decisionali nei contesti associativi. Inoltre, mi sono prefissato di individuare nella letteratura eventuali studi, inerenti il tema delle euristiche e dei bias, utili per valutare se l'adozione di strategie gestionali per l'assunzione delle decisioni in ambito aziendale sono state replicate, almeno in parte, dalle organizzazioni del Terzo settore.

Tra le principali limitazioni si evidenzia che l'articolo esamina solo i pochi studi focalizzati su modelli di inferenza euristica che includono i bias socio-cognitivi presenti negli individui e nelle organizzazioni, con riferimento, seppur parziale, al Terzo settore. Tuttavia, gran parte di tali ricerche (Gigerenzer, Gaissmaier, 2011) si sono concentrate principalmente sugli ambiti aziendali, sanitari e giuridici, valutando se l'affidamento esclusivo a processi euristici — quindi trascurando una parte delle informazioni disponibili — conduca a giudizi più accurati, senza però distinguere esplicitamente tra contesti profit e non profit.

In concreto, si è potuto solo marginalmente e mai in modo esplicito riferirsi agli studi empirici, che hanno riguardato i processi decisionali e di governo nelle organizzazioni di volontariato in Italia, perché sostanzialmente l'aspetto inerente i bias socio-cognitivi e i processi euristici non sono stati i target principali dei lavori affrontati nella letteratura consultata.

Questo studio, pertanto, non presentando dati empirici nuovi, affronta il tema delle potenziali implicazioni per i processi valutativi, di giudizio e decisionali nelle organizzazioni, comprese specificamente quelle non profit a base volontaristica, secondo il paradigma della riflessione teorica, intendendo promuovere ulteriori spunti per successive ricerche e analisi in ambito sia accademico sia manageriale.

¹⁷ ISTAT, *Istituzioni non profit – Anno 2022*, 11 ottobre 2024,
<https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/10/REPORT_Istituzioni-non-profit_2022.pdf>

Per quanto attiene alla logica comparativa sottostante ai contesti profit/non profit e alla delimitazione del campione teorico, ovvero al campo di applicazione, questo contributo intende con il termine “organizzazioni non profit a base volontaristica” quelle organizzazioni non lucrative di utilità sociale che rientrano sostanzialmente nel novero degli ETS (Enti del Terzo Settore) o che potenzialmente né avrebbero le caratteristiche, ma che per diverse ragioni hanno preferito non accreditarsi presso il RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore).

Come dispone l’articolo 4, comma 1 del Codice del Terzo settore (D. Lgs. 117/2017) sono ETS le organizzazioni di volontariato (OdV), le associazioni di promozione sociale (APS), gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni riconosciute e non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti senza scopo di lucro e iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore. Le sopra dette finalità devono essere perseguire mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi. Concettualmente si tratta di organizzazioni anche molto diverse le une dalle altre per molteplici aspetti, fatta salva la destinazione vincolata del patrimonio che deve essere in tutti i casi utilizzato per lo svolgimento dell’attività statutaria ai fini del perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Ciò avviene anche e soprattutto in molte associazioni non registrate la cui utilità prodotta, in forma di servizi o beni, è destinata a favore di terzi senza alcuna distribuzione di utili ai soci.

Sono escluse, sia dal Codice del Terzo settore e sia concettualmente nelle considerazioni e nelle conclusioni riportate qui, le cooperative sociali, le amministrazioni pubbliche, le formazioni e le associazioni politiche, le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche, le associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori, gli enti sottoposti a direzione e coordinamento o controllati dai suddetti enti. Altresì estromessi sono gli enti religiosi, le organizzazioni non governative, perché queste ultime hanno talvolta una marcata connotazione politica o religiosa. Inoltre, si intendono escluse anche le cooperative sociali e le fondazioni di diritto civile e di origine bancaria, per effetto dell’evidente interferenza circa gli aspetti di natura economico-finanziaria che pervadono queste organizzazioni in misura differente ma spesso presenti, al punto da renderle pressoché indistinguibili, per le finalità di questo studio, alle imprese aventi il profitto come finalità precipua.

4. Risultati

4.1 Gli effetti delle euristiche e dei bias socio-cognitivi sui processi decisionali e valutativi nelle organizzazioni lucrative e in quelle non profit a base volontaristica

Posto che solitamente chi decide è un individuo o un gruppo di individui che operano in un contesto sociale, per assumere una decisione occorre conoscere quali siano le opzioni di scelta e ciò rappresenta quindi un problema legato alla conoscenza.

La scelta di un'alternativa comporta la valutazione, il giudizio di eventi non certi e occasionali: l'incertezza e il rischio, ossia la probabilità che un certo evento si verifichi, si trovano comunemente nella realtà quotidiana. Anche se molti dei primi studi effettuati dai ricercatori sociali hanno fatto uso dei modelli normativi di scelta per spiegare l'allontanamento dall'ottimalità, le ricerche sulle euristiche, al contrario, si focalizzano non solo sui giudizi scorretti ma anche su quelli corretti, al fine di tentare di comprendere i processi psicologici che li caratterizzano. Così, accanto al modello teorico normativo che indica come le persone dovrebbero comportarsi, agire, pensare, si associa il modello teorico descrittivo che suggerisce come le persone realmente si comportano, agiscono, pensano nell'ambito di un contesto sociale.

Utilitaristicamente nelle organizzazioni la conoscenza di questi fenomeni può rivelarsi di estrema importanza, proprio in ragione del fatto che le occasioni di problem solving sono frequentissime, e la conoscenza dei meccanismi secondo cui ci si forma un giudizio intorno a un determinato problema può significare il successo economico dell'impresa, la sua sopravvivenza o addirittura il fallimento dell'organizzazione.

Ad esempio, l'euristica della rappresentatività è ritenuta responsabile anche dell'errore di ragionamento che si manifesta nel momento in cui i soggetti devono decidere se una sequenza di eventi è stata riprodotta o meno da un processo casuale, e ciò con le ipotizzabili ricadute che ne derivano. Tuttavia, l'euristica della rappresentatività, caratterizzata dal fatto che si valuta la probabilità attraverso il grado di similarità o di somiglianza, può essere strumentalmente utilizzata – come di fatto lo è in molte strategie di marketing – quando si implementano nuove linee produttive o si creano utilmente delle marche “ombrello”.

Nel panorama italiano, alcuni autori (Ambrosini e Boccagni, 2020), riflettendo sul ruolo delle organizzazioni operanti nel Terzo settore e sulle dinamiche decisionali per la gestione dei popoli migranti in Europa, hanno esplorato come si creino etichettature sociali in capo a queste persone. In concreto le etichette di “migrante vulnerabile”, “immigrato economico”, e così via, possono condurre a bias di rappresentatività, cioè alla conclusione fallace che vede rispettivamente due tipi di equazione: “tutti gli immigrati = problema” oppure “tutti gli immigrati = risorsa”. Qualora, ad esempio, un'organizzazione non profit che opera nell'ambito dell'accoglienza dei migranti adottasse come *leitmotiv* l'equazione “migrante = vittima vulnerabile”, si rischierebbe di trascurare ulteriori dimensioni della persona, con la conseguente possibilità di sviluppare interventi eccessivamente standardizzati o poco efficaci.

Inoltre, per quanto riguarda la progettazione di interventi sociali di matrice non profit, occorre porre attenzione alla modellizzazione adottata presa *tout court* dalla letteratura o

da altre realtà/associazioni affini, senza uno studio accurato preliminare adeguatamente adattato e calato al contesto locale. Altrimenti si corre il rischio di incappare in una sorta di “se assomiglia a ... allora va bene” (Gori et al. 2014), ricadendo in pieno nell’effetto dannoso dell’euristica della rappresentatività.

Nel caso dell’euristica della disponibilità, ma non solo, uno dei fattori chiave per ridurre quanto possibile gli effetti indesiderati che si riverberano nelle valutazioni errate riguarda la disponibilità informativa. Tuttavia, in molte situazioni concernenti la presa di decisioni di tipo economico l’euristica della disponibilità può determinare scelte aziendali sbagliate per una distorsione di giudizio che non tiene conto della frequenza statistica con cui un determinato evento è occorso.

È però possibile ipotizzare che il dirigente apicale di un’azienda troverà spesso maggiore motivazione per attuare analisi volte a superare i limiti cognitivi tipici dei bias più sopra rappresentati, nel caso in cui lo sforzo per il recupero delle informazioni non immediatamente disponibili o salienti, determinanti un eccessivo carico cognitivo, sia giustificato da finalità economiche. Qualora invece ci si trovi in presenza di associazioni non profit su base volontaristica è possibile che il *trade-off* tra la ricerca di informazioni rilevanti, non facilmente disponibili in memoria, e un maggiore ricorso all’adozione di processi euristici che permettano una maggiore rapidità e minor affaticamento nell’assunzione di decisioni, si sbilanci a favore di quest’ultimo comportamento.

Inoltre nelle organizzazioni non profit, e in modo particolare nelle forme associative di tipo culturale o scientifico in cui è buona prassi adottare un certo turnover degli incarichi per la leadership e dove spesso si instaurano rapporti di sana collaborazione o persino amicali, è possibile ipotizzare che la valutazione degli associati per lo svolgimento di attività o cariche sociali sia maggiormente afflitta dai processi euristici di cui ho fatto menzione. Infatti, la condizione di desiderare di far parte di un’associazione di persone, con le quali si condividono i valori statuari e l’ideologia di fondo, costituisce una forte premessa per riunire individui volontariamente che potranno lasciare senza troppa difficoltà o particolari formalismi il gruppo se questo non risponde alle aspettative dei membri dello stesso.

In altri termini, è possibile ipotizzare come in determinati contesti gli individui ai vertici delle organizzazioni di volontariato possano alleggerire volutamente in carico derivante dai processi di ragionamento, quando ritengono che gli eventuali danni provocati da inferenze sommarie, o comunque di tipo non logico-statistico, non ricadano direttamente su loro stessi. Oppure nel caso in cui non vi siano evidenti implicazioni concernenti l’aspetto economico dell’organizzazione: poco influente proprio per la sua natura non profit.

Ma vi è anche il caso in cui il processo euristico è del tutto involontario o necessario per ragioni di cogenza mediatica. Infatti, sempre riguardo all’euristica della disponibilità, Ambrosini (2021) sottolinea che la rappresentazione mediatica e politica dei migranti tende ad essere ingiustificatamente allarmistica e suggerisce indirettamente che anche le ONG o le organizzazioni del Terzo settore possano subire un bias di *availability*. Ossia, ciò che è più visibile/mediatizzato influenza le decisioni, attraverso la percezione del fenomeno stesso e dei bisogni di quelle persone e non di altri migranti. Ipotizzo quindi che le associazioni non profit, operanti in ambito migratorio, possano essere condizionate (negativamente) da tale visibilità, arrivando a selezionare interventi basati

su eventi emergenziali piuttosto che su valutazioni sistematiche. Ciò, almeno in parte, avverrebbe per fronteggiare politiche governative che oppongono argomentazioni basate su pregiudizi intorno ai fenomeni migratori stessi.

Sostanzialmente quanto affermato da Ambrosini (2021), in tema di euristica della disponibilità nell'ambito della migrazione delle persone da un Paese all'altro per motivazioni connesse alle condizioni di povertà o di guerra, è declinato, sia pur diversamente ma con forti analogie, nel lavoro di altri studiosi (Cristiano Gori, 2014). Costoro tracciano un quadro esemplificativo di come nelle aree/servizi che sono percepiti come emergenza si ottengano spesso risposte più immediate, mentre fragilità meno visibili ricevono minore attenzione.

La scarsa immersione nei media e nel dibattito pubblico di un problema, o di un target a cui un'organizzazione non profit si occupa, può determinare un bias di *availability*.

Anche nel caso dell'euristica dell'ancoraggio la valutazione di un atteggiamento, di un comportamento altrui, o di un tratto di personalità può partire da un dato noto che distorce un giudizio obiettivo. Può trattarsi di una valutazione già esistente in azienda, oppure da quella che il valutatore stesso ha dato e che, per un fenomeno di conservatorismo è scarsamente portato a discostarsi troppo dalle proprie valutazioni, giudizi, affermazioni iniziali. Insomma, doversi ricredere, soprattutto nei confronti di sé stessi non piace agli individui che reiterano valutazioni anche errate o, comunque, per le quali sarebbe doveroso un obiettivo ripensamento.

Anche nell'ambito dei processi di valutazione del personale dell'area commerciale di una organizzazione, il meccanismo dell'ancoraggio sugli obiettivi è una tecnica usata per negoziare gli stessi e le relative ricompense partendo da un riferimento già veicolato dalla direzione vendite. Sarà poi la rete o la compagine sindacale a opporre resistenza, cercando di "abbassare l'asticella", dove l'asticella è proprio l'ancora gettata dal dirigente responsabile dell'ufficio vendite.

I dati mostrano chiaramente che il processo decisionale dipende dal grado di appartenenza di ogni individuo al proprio clan e conseguentemente dall'impegno profuso per salvaguardarlo in ogni modo, anche a scapito della propria obiettività (Polmonari, Cavazza e Rubini, 2004). Alla luce di ciò, la tendenza alla valorizzazione del proprio gruppo di appartenenza potrebbe perciò determinare l'attivazione di processi decisionali meno obiettivi.

Con riferimento a questa possibile riduzione di obiettività, non è quindi peregrina l'ipotesi che, in contesti dove i rapporti di lavoro prevedono basse retribuzioni e sono di breve durata per giovani con livelli di istruzione medio-alti, questa categoria di lavoratori possa tendere a investire maggiori risorse in attività di volontariato e nell'associazionismo senza finalità di lucro.

In ambito non profit, invece, le riflessioni di Ambrosini e Boccagni (2020) in tema di sociologia delle migrazioni porta a considerare come per le associazioni l'intervento non può essere *one-size-fits-all* ma richiede attenzione a variabili: genere, età, rete sociale del migrante. Se un'organizzazione ignorasse queste differenze, potrebbe cadere nell'effetto, non voluto, dell'euristica dell'ancoraggio con il suo conseguente bias di conferma, cioè cercare solo evidenze che confermano il proprio schema.

Ma al di là della sociologia delle migrazioni, in ogni caso suggerisco di presidiare il bias di conferma e l'antecedente euristica dell'ancoraggio: se un'associazione ha adottato in

passato un certo modello operativo, dovrebbe prestare attenzione a non trascurare dati che indichino nuove necessità o possibili alternative. È importante evitare di cercare esclusivamente prove che confermino la validità del metodo già adottato, soprattutto se il contesto di riferimento sta cambiando o è in evoluzione.

Ancora, le politiche sociali potrebbero essere ancorate pregiudizievolemente a storici modelli di welfare, centrati su famiglia, anziani ecc., e faticare ad adattarsi alle nuove domande che arrivano da nuovi bisogni, dalla precarizzazione del lavoro in alcuni settori, dall'arrivo di migranti (Gori, Ghetti, Rusmini e Tidoli, 2014).

L'effetto prodotto dal bias del conservatorismo, una fra le situazioni più curiose perché ampiamente diffuse anche fra coloro che hanno qualche competenza in ambito economico, è la tendenza a ricomprare lo stesso strumento finanziario, per esempio delle azioni di una certa azienda quotata in Borsa, per ridurre il prezzo medio di carico nonostante i titoli siano stati acquistati a un prezzo di mercato più elevato rispetto a quello attuale. Detta strategia volta a mediare la posizione è assolutamente priva di qualsiasi significato logico, se non quella di essere figlia di un conservatorismo e che conduce a non accettare che l'asset su cui abbiamo investito (o speculato) non ha mantenuto le aspettative degli analisti o, più semplicemente, le nostre. Infatti, l'ipotesi di investire ampliando la tipologia di titoli in portafoglio dovrebbe apparire più saggia, anche se viene spesso disattesa. Ovviamente fatto salvo il caso, per la verità abbastanza infrequente, che l'impiego di altro denaro acquistando ancora quote del capitale di rischio della stessa azienda sia motivato da comprovate possibilità di crescita. Occorre inoltre non dimenticare l'accertata avversione alle perdite, che si manifesta in questi casi, quando il risparmiatore/investitore vorrebbe chiudere tutte le posizioni con un guadagno indipendentemente dall'andamento complessivo del proprio patrimonio investito in Borsa e non solo.

Inoltre, nel caso in cui le valutazioni fatte dall'investitore, che può essere anche un'organizzazione che investe parte dei propri profitti invece di ricollocarli nel ciclo economico come investimenti per fare innovazione di processo o di prodotto, al tempo del primo acquisto furono oggetto di approfondite analisi, all'effetto conservatorismo si aggiunge l'effetto *commitment* (o "bias dell'impegno"). Questo comportamento contribuisce ad accentuare la criticità della decisione irrazionale di mediare la posizione, procedendo con l'acquisto di ulteriori titoli della medesima società per la quale si sta riscontrando una perdita significativa. Altri (Kahneman, 2011) nominano questo fenomeno come "effetto inclinazione", quale esempio di *framing* ristretto in cui l'investitore vorrebbe chiudere ogni posizione aperta con un successo. Ben sappiamo però che un soggetto razionale giudica il suo portafoglio positivamente se ben diversificato e con titoli poco correlati tra loro; è quindi normale aspettarsi che ciò che conta sia una visione omnicomprensiva del portafoglio e nulla importa se il singolo titolo stia guadagnando o perdendo rispetto al momento in cui è stato acquistato, perché la scelta di quali vendere dipende unicamente dalla visione futura riguardo all'andamento dei titoli stessi. Se si ipotizza che questi perderanno valore vanno

venduti, in caso contrario andranno tenuti in portafoglio, senza nessuna considerazione circa il loro prezzo di acquisto e il loro valore attuale¹⁸.

Un'ulteriore situazione, non dissimile da quelle precedentemente descritte, è rappresentata dalla fallacia dei costi sommersi. L'insistenza irrazionale nell'acquistare ancora titoli dove si patiscono delle perdite è infatti paragonabile alla decisione di intraprendere un viaggio in mare pur essendo indisposti o con previsioni meteorologiche avverse, solo perché si è già noleggiata una barca a vela o pagato la crociera. In questi casi, una vacanza vissuta in condizioni di notevole disagio può incrementare ulteriormente i costi già sostenuti, sia sotto il profilo economico sia dal punto di vista personale.

Peraltro, il bias del conservatorismo e la fallacia dei costi sommersi affliggono a mio avviso, anche le valutazioni e le decisioni in genere che si assumono nelle organizzazioni non profit. Tuttavia, probabilmente, si potrebbe ipotizzare una tendenza meno pronunciata, in quanto l'essere sostanzialmente svincolati da traguardi che hanno una componente economica consente implicitamente ai decisori di queste organizzazioni di assumere decisioni più spregiudicate.

Legato al bias del conservatorismo vi è anche quello che è stato definito (Kahneman, 2011) bias del risultato o "del senno di poi" che, come in un circolo vizioso, potrebbe alimentare l'inerzia da parte di coloro che devono assumere decisioni per conto di altri. L'esempio tipico riguarda la classe medica, i consulenti finanziari, gli amministratori ecc. Costoro frequentemente, e solo ex-post, vengono additati per aver assunto decisioni evidentemente sbagliate, salvo raramente essere apprezzati per le valutazioni e scelte che hanno sortito un esito positivo ma che sembrano, agli occhi dei loro clienti, del tutto ovvie col senno di poi.

4.2 Alcune ricerche e considerazioni sulle decisioni di gruppo

Il gruppo, quale sorta di decisore super-umano, potrebbe essere in grado di ridurre i limiti e le distorsioni tipiche della decisione individuale che presenta notevoli limitazioni, anche se per alcuni contesti quest'ultima può rivelarsi preferibile per l'effetto prodotto dai fenomeni di normalizzazione e polarizzazione in condizione rispettivamente di basso o alto coinvolgimento delle persone che formano il gruppo.

È noto, infatti, l'"effetto Galton" che esplicita come l'ignoranza della folla (degli individui aggregati) sia decisamente inferiore a quella degli individui presi singolarmente (Legrenzi e Massarenti, 2016). Ciò però è vero solo se le persone valutano il problema da risolvere senza essere influenzati dai giudizi altrui; vale a dire che l'"effetto Galton" deve prevalere sul conservatorismo e su altri bias come il *groupthink*. In pratica, se coloro che devono assumere delle decisioni sono osservati dal gruppo, questi saranno maggiormente inclini a conformarsi con il gruppo stesso di riferimento (Thaler e Sunstein, 2008).

¹⁸ Mi riferisco ovviamente alla figura di un investitore e non a quella di uno speculatore o all'investitore che ha una visione di breve termine. Quest'ultimo infatti avrebbe dovuto rivolgersi a prodotti finanziari più liquidi o non avrebbe dovuto investire del tutto in titoli con elevata volatilità.

Talvolta, nelle organizzazioni si seguono delle consuetudini operative non per una logica sottostante a fattori cogenti, ma per mera tradizione o solo perché si è indotti a pensare che ciò è preferibile (e talvolta lo è davvero) per la maggioranza degli appartenenti all'organizzazione stessa o per i portatori di interesse; anche quando costoro potrebbero non avere alcuna competenza specifica sulla materia.

Con particolare riferimento agli ostacoli per l'assunzione di decisioni ottimali, studi condotti negli Stati Uniti negli ultimi anni del Novecento (Schwenk, 1990) hanno mostrato che i vertici aziendali percepiscono gli effetti del conflitto in modo diverso rispetto ai dirigenti delle organizzazioni non profit. È opportuno, tuttavia, precisare che si tratta di una ricerca esplorativa, basata esclusivamente sulle descrizioni fornite dai manager intervistati, focalizzata sugli effetti del conflitto all'interno dei processi decisionali degli stessi leader aziendali considerati.

La ricerca di Charles R. Schwenk (1990) suggerisce che i dirigenti di organizzazioni non profit valutano positivamente la qualità delle decisioni assunte in presenza di elevato conflitto, grazie al riconoscimento del valore dello scambio di opinioni e della comunicazione efficace generata dal lavoro di gruppo. Al contrario, tale percezione non sembra essere condivisa dai loro colleghi attivi nelle organizzazioni a scopo di lucro.

In particolare, Schwenk (1990) osserva che le organizzazioni *for profit* mostrano mediamente livelli più elevati di conflitto cognitivo, spesso legati a obiettivi economici misurabili e a una cultura decisionale più orientata al confronto. Per converso le organizzazioni non profit mostrano talvolta livelli più elevati di conflitto relazionale, spesso determinati da un maggiore pluralismo valoriale, da strutture decisionali meno formalizzate, nonché dalla presenza di volontari e stakeholder con motivazioni eterogenee.

È importante sottolineare, inoltre, che la ricerca sopra citata non mette in discussione il ruolo del conflitto e ciò che ne deriva nei processi decisionali, limitandosi ad analizzare la percezione soggettiva della qualità delle scelte espresse dai dirigenti coinvolti. I risultati ottenuti, infatti, rivelano – in modo piuttosto inatteso – che l'alto livello di conflitto è associato a decisioni di elevata qualità tra i leader di organizzazioni non profit, mentre, nel caso delle organizzazioni a fini di lucro, l'elevato conflitto corrisponde a una minore qualità decisionale.

In effetti è ben noto che le organizzazioni rischiano conseguenze negative se non monitorano attentamente i processi decisionali di gruppo e i possibili bias associati. Questi rischi possono essere particolarmente presenti nelle organizzazioni non profit basate sul volontariato, dove tradizionalmente si riscontra un elevato coinvolgimento dei membri. Fra questi pericoli, in particolare, si annovera il “conformismo” di gruppo dovuto all'influenza sociale che genera il timore del dissenso e della devianza (Tosi, Pilati, Mero e Rizzo, 2003). Al conformismo si aggiunge il *groupthink* che si verifica, talvolta con danni ingenti per l'organizzazione incapace di prevenirlo, quando la qualità della decisione è secondaria al bisogno di consenso e di coesione fra gli elementi costituenti il gruppo. Questo “pensiero di gruppo”, come è altresì noto il *groupthink*, è un processo collusivo, dove la discussione e il confronto sono di fatto ostacolati o ridotti al minimo (Janis, 1972).

Dal momento che le conoscenze dei singoli membri di un gruppo sono preziose per un'organizzazione, è meglio raccogliere in modo riservato le opinioni di ciascun

componente piuttosto che ricorrere al tradizionale brainstorming o alle discussioni aperte (Kahneman, 2011).

Non molto distante dal bias del conformismo e dal fenomeno psicologico del *groupthink* si colloca il bias della cortesia che, come è facile intuire, inerisce una distorsione cognitiva in cui uno o più soggetti si limitano nell'esprimere il proprio pensiero, le proprie idee per non dispiacere alle persone con cui ci si relaziona e, indirettamente, con l'organizzazione di cui si fa parte.

A questi tre problemi concernenti le decisioni di gruppo si aggiunge un altro fenomeno comune nei processi valutativi, derivante anch'esso dall'influenza sociale. Si tratta del *risk shift*, ossia la tendenza ad assumere decisioni di gruppo che comportano rischi maggiori o minori di quelli che si assumerebbero di norma individualmente (Tosi, Pilati, Mero e Rizzo, 2003).

Un altro elemento da considerare è la "polarizzazione", cioè quando le decisioni prese in gruppo accentuano le inclinazioni già presenti tra i partecipanti, ancora prima che la discussione inizi. Inoltre, se ci sono più persone con posizioni radicali rispetto agli indecisi, può manifestarsi il cosiddetto effetto *bandwagon*, perché in genere le persone tendono a preferire le scelte più popolari piuttosto che quelle meno sostenute.

In altre parole, le persone e i gruppi tendono ad affezionarsi eccessivamente, e talvolta pericolosamente, alle proprie idee e alle decisioni.

A questo quadro complesso si può aggiungere qualche altro tassello come la ricerca di Lowell L. Busenitz e Jay B. Barney (1997), dalla quale si rileva che i piccoli imprenditori sarebbero significativamente più suscettibili all'uso di decisioni afflitte da bias e da processi euristici rispetto ai manager di grandi organizzazioni. I ricercatori affermano che in condizioni di incertezza ambientale e in condizioni di maggiore complessità le euristiche possono essere una guida efficace ed efficiente al processo decisionale. Vi sarebbe inoltre una correlazione statistica positiva tra processi innovativi ed euristiche. In particolare, sono state confrontate le differenze tra imprenditori e manager di grandi e piccole organizzazioni in relazione all'*overconfidence* bias (o effetto di "eccesso di sicurezza") e all'euristica della rappresentatività. I risultati della ricerca confermano che i piccoli imprenditori adottano comportamenti differenti rispetto ai manager delle grandi organizzazioni, e tali differenze sono sostanziali. In pratica, ipotizzano Busenitz e Barney, senza l'uso di bias ed euristiche molte decisioni imprenditoriali non sarebbero state mai assunte.

Per le start-up, la necessità di superare rapidamente molteplici ostacoli può spingere i neo-dirigenti a privilegiare processi decisionali euristici rispetto a procedure valutative ottimali e scelte maggiormente razionali. L'adozione di strategie semplificate per affrontare simultaneamente una varietà di problemi si configura quindi come un elemento potenzialmente determinante per la sopravvivenza della nuova organizzazione. In caso contrario, infatti, un approccio econometrico rigoroso comporterebbe un allungamento dei tempi per l'assunzione delle decisioni, con il rischio di essere travolti dal mercato o dai problemi urgenti da fronteggiare.

Ancora, l'eccesso di fiducia può avere un effetto di contagio che incrementa la motivazione e potrebbe persuadere altri portatori di interessi o finanziatori, rivelandosi indirettamente una interessante strategia per ottenere un vantaggio competitivo.

Salomonicamente Busenitz e Barney concludono che un più ampio uso di euristiche nel processo decisionale strategico può essere considerato un grande vantaggio durante gli anni di avvio di un'attività imprenditoriale. Tuttavia, può anche portare alla scomparsa di un'organizzazione matura, perché a volte l'uso eccessivo delle scorciatoie cognitive e dei bias che ne derivano dispongono il management a commettere gravi errori nelle valutazioni e nell'adozione di scelte strategiche.

Restando sul tema dell'*overconfidence*, uno studio volto a verificare l'esistenza dell'eccesso di fiducia e dei bias nei processi di selezione del personale (Kausel, Culbertson, Madrid, 2016) ha evidenziato anche una correlazione tra ricompense ridotte per chi svolgeva determinate attività (come interviste non strutturate) e la presenza di *overconfidence* ingiustificata, che riguarda anche le previsioni sulle prestazioni lavorative degli intervistati.

Poiché le prestazioni lavorative, e aggiungerei anche quelle legate all'attività di volontariato, rappresentano una delle variabili più rilevanti del comportamento organizzativo, è altamente probabile che il successo di un'azienda dipenda da un maggiore presidio di questo bias. Ciò è ulteriormente rafforzato dal fatto che i selezionatori di un'associazione non profit, a loro volta non retribuiti per l'attività svolta, tendono — salvo che non siano mossi da una forte motivazione intrinseca — a subire in misura maggiore tale distorsione cognitiva, compiendo scelte meno efficaci e inserendo nel gruppo individui meno idonei rispetto a quanto avverrebbe in un contesto profit. Ciononostante, richiamando Kausel, Culbertson e Madrid (2016), è di tutta evidenza come il focus di coloro che si sono adoperati in questi studi non ha mai toccato l'ambito del Terzo settore per permettere di andare oltre alle (ragionevoli) supposizioni di cui sopra. Letteralmente, infatti: “Un eccesso di sicurezza [...] può avere conseguenze deleterie per i decisori, come minori rendimenti finanziari [e quindi] sosteniamo che studiosi e professionisti della selezione del personale dovrebbero prestare maggiore attenzione alla sicurezza e all'eccesso di sicurezza”¹⁹.

In ambito accademico altri studiosi hanno affrontato il tema dell'impatto dei bias cognitivi nei processi manageriali, senza peraltro fare alcuna considerazione preliminare circa il bipolarismo profit e non profit. Segnatamente, questo testo che si può definire un classico recente (Bazerman e Moore, 2013), presenta come chiave per le decisioni manageriali migliori la consapevolezza dei propri limiti cognitivi e la volontà di compensarli con strumenti e pratiche razionali. Gli autori incoraggiano i dirigenti a diventare “*architects of better decision environments*”, cioè a progettare contesti (personali e organizzativi) che rendano le scelte più lucide, eque ed efficaci.

Molto più recentemente, Sandberg et al. (2025) hanno proposto una riflessione di particolare interesse sulle sfide decisionali che caratterizzano il Terzo settore contemporaneo, con specifico riferimento agli strumenti offerti dall'Intelligenza Artificiale (AI), ormai ampiamente consolidati nel contesto aziendale. In linea teorica, non emergono ragioni evidenti per cui l'AI non possa garantire alle organizzazioni senza scopo di lucro benefici analoghi a quelli riscontrati nel settore profit, quali un incremento dell'efficienza operativa, una maggiore capacità di scalare gli interventi, un utilizzo più efficace dei dati e una più elevata personalizzazione delle interazioni con

¹⁹ Trad. dell'Autore.

donatori e beneficiari. Tuttavia, anche questo contributo, pur evidenziando come alle organizzazioni non profit venga frequentemente suggerito di «rimanere umane» in un contesto sempre più digitale – e sottolineando l’inadeguatezza di tale raccomandazione in quanto incapace di affrontare le profonde asimmetrie di potere incorporate nei sistemi di AI – non sviluppa, e neppure si sofferma, sulle dinamiche determinate dalle distorsioni cognitive e dai bias che affliggono le valutazioni e le decisioni assunte dalle organizzazioni del Terzo settore. L’analisi si limita, infatti, alla descrizione di attività in aula nell’ambito di un corso di etica, con riflessioni sulla pedagogia femminista dei dati.

Peraltro, una conclusione interessante si rileva quando le ricercatrici affermano che le opportunità dell’AI sono affiancate da pericoli concreti: rischi di bias, disuguaglianze rafforzate, perdita di controllo umano, dipendenza tecnologica, minore trasparenza e responsabilità.

Se è vero che le organizzazioni del Terzo settore si trovano ancora in una fase caratterizzata da una limitata disponibilità di strumenti di intelligenza artificiale pienamente operativi, ne consegue che, a fronte di una minore capacità di elaborare rapidamente grandi quantità di dati e variabili, esse risultano maggiormente esposte, rispetto alle organizzazioni a scopo di lucro, agli effetti derivanti dall’adozione di processi euristici decisionali: in particolare ai bias di natura socio-cognitiva. Tale condizione permane, quantomeno, fino all’effettiva implementazione di strategie decisionali supportate dall’AI.

In ogni caso, a mio avviso, il timore di una perdita di controllo umano indotta dall’impiego dell’intelligenza artificiale, qualora affrontato approntando algoritmi adeguatamente progettati e governati, può tradursi in un esito complessivamente positivo, contribuendo alla riduzione dei bias e dei pregiudizi, inclusi quelli di genere.

5. Discussione

Nelle decisioni che comportano una scelta, le organizzazioni, e per loro gli individui preposti a tale compito, fanno ricorso in modo più o meno frequente e consapevole a strategie di giudizio semplificate. Il ricorso a tali strategie può variare in funzione di specifiche caratteristiche personali, quali il grado di conoscenza dell’attività da svolgere, l’esperienza maturata, l’attitudine generale al processo decisionale e la familiarità con il particolare contesto in cui la decisione viene assunta. Resta tuttavia fermo che le organizzazioni, indipendentemente dalla loro natura, dispongono in generale di strumenti più efficaci per contenere l’impatto dei bias rispetto ai singoli individui (Kahneman, 2011).

Ora, se si postula che i processi euristici trovano come antecedenti le regole in memoria e quelle costruite, alle quali si aggiungono le analisi precedenti e quelle contestuali unite al ricordo e al riconoscimento dei fatti, il processo di selezione dell’euristica deriva da un bilanciamento tra sforzo mentale e accuratezza decisionale richiesta. E riprendendo il modello lineare delle sommatorie ponderate, che si fonda sull’assegnazione di uno specifico valore per ogni attributo e l’importanza che ognuno di essi possiede nella determinazione del valore complessivo dell’alternativa, è ipotizzabile che a mano a mano che il carico cognitivo aumenta vengano assunte più frequentemente decisioni basate su euristiche piuttosto che derivanti da articolati e complessi processi cognitivi,

decisamente più costosi e in ogni caso imperfetti.²⁰ In un *trade-off* tra il peso per sopportare questi maggiori oneri/costi e i vantaggi in termini di potenziali risultati derivanti da una scelta qualitativamente migliore, nel caso delle organizzazioni non profit sono indotto a credere come l'assenza dello scopo lucrativo (o più in generale di un risultato economico soddisfacente per *shareholders* e *stakeholders*) determini un'adozione più marcata di processi euristici o decisioni affette in misura superiore da bias cognitivi.

Quanto sopra ipotizzato potrebbe essere indirettamente supportato dalle conclusioni alle quali perviene Judith L. Miller (2002) in una ricerca che si occupa di non profit management e leadership. In particolare, la ricercatrice conclude che i membri del consiglio direttivo di organizzazioni non profit tendono a monitorare la loro attività secondo modalità che riflettono le loro competenze professionali o personali, invece di prestare attenzione alle misure che indicano i progressi verso gli obiettivi e le iniziative *mission-correlated*. Mi pongo così il quesito se costoro potrebbero quindi tendere anche a fare un uso parzialmente inconsapevole di processi euristici.

Ricerche ulteriori (Grafa, Koniga, Endersb e Hungenberg, 2012) hanno sviluppato e cercato di chiarire come i bias possano essere connessi con un'elevata irrazionalità competitiva. L'evidenza empirica supporta l'ipotesi che la riduzione della pressione temporale nei processi decisionali dei vertici aziendali, nonché l'erogazione ai manager di una formazione in tema di gestione dei bias, consentono l'attenuazione del fenomeno di irrazionalità competitiva. Tuttavia, la ricerca esprime nei dati che gli sforzi per rendere i manager responsabili delle loro azioni possono avere un effetto negativo sulla qualità decisione. Per evitare, nell'assunzione di decisioni importanti, la competitività irrazionale dovrebbe essere ridotta quanto più possibile la pressione del tempo, e i manager, conseguentemente, dovrebbero essere addestrati alla gestione dei bias.

La competizione e la pressione del tempo, al pari dell'addestramento alla gestione dei bias non pertengono però alle organizzazioni non profit, o lo sono a bassa intensità. Ciò è linea con l'ipotesi secondo la quale le decisioni nella maggioranza delle organizzazioni del Terzo settore²¹, si basano tipicamente su euristiche; poiché le condizioni previste dai modelli razionali raramente si verificano in un mondo incerto (Gigerenzer e Gaissmaier, 2011), e per incerto tipicamente si intende il mercato e il mondo profit e non le associazioni non lucrative.

È infrequente che le organizzazioni non profit di volontariato si trovino in competizione con altre nella stessa area geografica. Anzi, l'eventuale presenza di altri soggetti giuridici aventi obiettivi sovrapponibili o complementari può portare a forme di alleanza invece che a situazioni competitive. Fenomeno questo che ben più raramente avviene nel caso di imprese: diffusamente e intensamente, infatti, queste ultime lottano per quote di mercato sempre più esigue e dove le strategie di *co-opetition* restano solo a

²⁰ Infatti, anche il modello decisionale delle sommatorie ponderate non è privo di limitazioni: si basa su giudizi soggettivi nell'assegnazione dei pesi ai criteri di scelta; inoltre è incapace di catturare relazioni non lineari, soffrendo di una potenziale mancanza di precisione. Si veda a tal fine quanto riportato in tema di teorie della decisione, segnatamente quelle in cui la razionalità è forte e/o coerente, funzionale o ottimizzante (cfr. Tab. 1).

²¹ La valutazione è maggiormente plausibile per, gli ETS nella forma di OdV, come indicato nella parte metodologica.

livello di proposta accademica, così come i buoni propositi di “fare rete” rappresentano solo un refrain decantato dalle associazioni di categoria.

Molte organizzazioni non profit si trovano a operare all'interno di contesti decisionali in cui gli sforzi cognitivi richiesti per l'assunzione delle decisioni sono generalmente inferiori rispetto a quelli delle aziende. Inoltre, la responsabilità dei decisori in queste organizzazioni, in particolare quelle a base volontaristica, può risultare meno stringente. Questo fenomeno è in parte attribuibile a una logica di pensiero che considera l'impegno non retribuito come meno vincolato a obblighi di risultato, attenuando così la giustificabilità delle loro azioni nei confronti di sé stessi, degli altri membri del gruppo e degli associati.²²

In questa direzione si esprime una ricerca (Van Slyke, 2007) con cui si delinea, sia pur indirettamente, come nelle organizzazioni non profit le condizioni di contesto che includono attività di servizio, capacità di gestione e soprattutto competitività presentino differenze rispetto alle medesime che si riscontrano nelle organizzazioni lucrative. Inoltre, la presenza di un numero minore di variabili del compito (vincoli di tempo, numero delle alternative ecc.), che incidono in modo significativo sullo sforzo cognitivo richiesto, potrebbero indurre a ritenere plausibile che nel caso delle organizzazioni non profit si possa raggiungere una più elevata accuratezza delle decisioni, garantendo così un significativo²³ successo anche attraverso l'impiego diffuso di processi euristici o in presenza di decisioni afflitte da bias cognitivi. Insomma, a parità di sforzo cognitivo, i decisori di molti ETS sono in grado di raggiungere risultati soddisfacenti, proprio grazie al contesto decisionale di minore complessità intrinseca nel quale operano. Ciò attiverebbe un processo di retroazione verso uno sviluppo circolare di azioni e benefici dati dall'assunzione delle euristiche fra le organizzazioni senza scopo di lucro. In sintesi, le decisioni euristiche nell'ambito del Terzo settore potrebbero comportare minori implicazioni personali da parte dei decisori a fronte anche di una bassa probabilità di danni per alcune tipologie di queste organizzazioni. Contestualmente garantirebbero il raggiungimento di risultati ritenuti soddisfacenti, contribuendo così alla perpetuazione della preferenza per decisioni basate su ragionamenti semplificati volti alla risoluzione di problemi o per valutazioni e scelte organizzative.

Infine, il bisogno di identificazione con un gruppo coeso di individui accomunati da interessi condivisi, bisogno che può essere soddisfatto più facilmente attraverso l'adesione a organizzazioni non profit a base volontaristica rispetto all'appartenenza all'organizzazione presso cui si svolge un'attività lavorativa retribuita, riveste un ruolo centrale nella “cura del noi”, talvolta anche con esiti patologici, contrapposta alla cura del “sé” (Cavalli-Sforza e Padoan, 2013). Proprio tali effetti patologici, richiamati nel contributo citato, possono controbilanciare quanto precedentemente esposto, in ragione del forte investimento valoriale che gli individui attribuiscono al gruppo di appartenenza. Ne deriva, pertanto, la necessità di un presidio più attento dei fenomeni distorsivi e di un ridimensionamento dell'adozione implicita e indiscriminata di scorciatoie cognitive.

²² Ciò è particolarmente valido nel caso delle associazioni non riconosciute non profit che rientrano fra gli enti del Terzo settore come APS (Aziende di Promozione Sociale) e altre associazioni non profit non riconosciute non iscritte al RUNTS, ma che svolgono prevalentemente attività ed erogano prestazioni per i propri iscritti.

²³ Il concetto di “significativo” è inteso dal punto di vista statistico.

Di particolare interesse è il fenomeno del groupthink, i cui effetti possono davvero essere disastrosi soprattutto nei confronti di chi ne è del tutto ignaro (come molti dei proprietari o dirigenti di micro, piccole e talvolta medie imprese), ritengo plausibile ci possa essere uno scostamento ampio in termini di evidenze e “forza” del bias a sfavore delle organizzazioni lucrative, proprio per le condizioni di partenza che caratterizzano molte di queste aziende. Infatti, numerose associazioni con finalità culturali, umanitarie, scientifiche ecc. a base del tutto volontaristica²⁴ non sono in competizione fra loro, ma spesso formano una rete associativa sul territorio, unita per obiettivi socialmente comuni o quantomeno condivisibili. Lo scambio reciproco di informazioni e di progetti di sviluppo, soprattutto quando riguarda l’associazionismo non sovrapponibile per oggetto statutario ma solo geograficamente²⁵, rappresentando valori che stemperano i prodromi del groupthink, come gli stereotipi, l’illusione di invulnerabilità e il comportamento con cui il gruppo tende a respingere idee che possano condurre a un ripensamento. Nelle organizzazioni con finalità di lucro, invece, esistono ancora forme, più o meno esplicite, di indottrinamento aziendale a scadenza fissa o *una tantum*, e che nelle intenzioni dovrebbero forzare verso la logica del pensiero unico, là dove la voce fuori dal coro è devianza.

Nelle organizzazioni non profit è ipotizzabile che durante le riunioni o assemblee fra i partecipanti e nei consigli direttivi, proprio perché formati da persone aderenti su base volontaristica, si creino rapporti basati sulla collaborazione e reciproca stima per il lavoro svolto, quando non si instaurino amicizie durature per la condivisione dei valori statuari, che altro non sono se non la visione e la missione della stessa organizzazione. Ciò permette, in molti casi, uno scambio più franco con minore autocensura e quindi benefico per i processi di giudizio, valutativi e decisionali delle organizzazioni. Quest’ultima considerazione è supportata dal concetto che sancisce come nelle imprese o associazioni nelle quali è più radicata la cultura della collaborazione si riscontri un’elevata efficacia del gruppo.

Attraverso i processi decisionali condivisi si determinano anche diversi vantaggi connessi «dal formarsi di una “meta-competenza” di gruppo, che è superiore alla somma delle competenze degli individui» così che «il gruppo, rispetto ai singoli componenti, possiede più informazioni e conoscenze» (Tosi, Pilati, Mero e Rizzo, 2003). In particolare, dove la partecipazione alla definizione degli obiettivi e alle decisioni in genere può essere maggiore, come suppongo possa essere nel caso delle organizzazioni non profit su base volontaristica in quanto caratterizzate da un maggiore livello di condivisione degli interessi e dei valori di fondo che accomunano gli stessi associati, potrebbe essere verosimile ipotizzare che i vantaggi siano più netti rispetto a quanto si verifichi nelle organizzazioni lucrative.

Le decisioni e le valutazioni assunte nelle organizzazioni non profit potrebbero essere migliori rispetto a quelle delle imprese, anche per il ridotto o del tutto assente “effetto dotazione”. Questo effetto determina un’asimmetria tra dolore e piacere di perdere o

²⁴ Nel panorama italiano con la riforma del Terzo settore, attualmente, le organizzazioni maggiormente rappresentative del concetto non profit a base volontaristica sono le OdV (Organizzazioni di Volontariato).

²⁵ Ad esempio, con la presenza nello stesso Comune di un’associazione che promuove la ricerca storica locale, un’altra che si occupa di sostenere persone affette da disabilità e handicap psichici, un’altra ancora che unisce coloro che sostengono a vario titolo la protezione dell’ambiente ecc.

entrare in possesso di un bene: la differenza tra perdita (maggiormente accusata) e guadagno richiede appunto una dotazione, come sostengono gli psicologi sociali (Legrenzi e Massarenti, 2016). Nel caso, infatti, delle organizzazioni senza finalità di lucro i concetti stessi di perdita e di guadagno economico vengono meno in senso stretto, neutralizzando almeno in parte una distorsione cognitiva che non agevola l'assunzione di decisioni corrette.

Tabella 2 - Euristiche e bias socio-cognitivi nelle organizzazioni del Terzo settore: effetti tipici non desiderati

Bias / Euristica	Descrizione	Effetti tipici nelle imprese del terzo settore
<i>Status quo bias</i>	Preferenza nel voler mantenere le pratiche esistenti	• Resistenza a innovare modelli gestionali o di servizio anche quando efficacia e qualità erogata sono discutibili • Mancato aggiornamento di processi e strumenti o prodotti • Difficoltà nell'adottare approcci di misurazione dell'impatto • Inerzia decisionale
<i>Path dependency</i>	Dipendenza da decisioni e forme istituzionali passate	• Adozione di forme organizzative tradizionali anche se sub-ottimali • Lentezza nel cambiare <i>governance</i> o strutture cooperative • Rigidità nell'adattamento ai nuovi bisogni sociali
Razionalità limitata	Capacità limitata di elaborare informazioni e complessità	• Pianificazione strategica debole • Dipendenza eccessiva da bandi o finanziamenti specifici • Errori di allocazione delle risorse
<i>Commitment bias</i>	Attaccamento eccessivo alla missione originaria	• Difficoltà a ricalibrare la missione rispetto a nuovi target • Rifiuto di opportunità economiche utili alla sostenibilità • Conflitti tra sostenibilità e progettualità/idealità
<i>Overconfidence</i>	Sovrastima delle proprie capacità e sottovalutazione dei rischi	• Sovrainvestimenti o progetti troppo ambiziosi • Sottovalutazione di vincoli burocratici o finanziari • Gestione del rischio poco strutturata
Euristica della disponibilità	Decisioni basate su informazioni più disponibili o facilmente recuperabili nella memoria	• Scorretta assegnazione di priorità per i bisogni sociali più visibili, a scapito di quelli meno evidenti • Sottovalutazione dei dati quantitativi rispetto alle storie individuali
Bias di conferma	Ricerca di informazioni che confermano convinzioni preesistenti	• Scarsa apertura al cambiamento organizzativo • Rifiuto di evidenze negative (fallimenti di un progetto) • Difficoltà a valutare esperimenti o innovazioni • Ripetizione modelli organizzativi già adottati in altri luoghi o in altri tempi senza valutare l'efficacia in contesti attuali
Bias di rappresentanza	Dominanza dei gruppi più presenti/attivi nella governance	• Disequilibri decisionali negli organi partecipativi • Marginalizzazione di utenti o stakeholder meno organizzati • Conflitti tra membri con ruoli diversi (volontari vs dipendenti)
<i>Groupthink</i>	Tendenza del gruppo a conformarsi per mantenere coesione	• Scarsa dialettica nei Consigli Direttivi e ridotto coinvolgimento della "base" • Decisioni poco analizzate criticamente • Mancata segnalazione interna di problemi
Euristica dell'ancoraggio	Eccessiva dipendenza dalla prima informazione	• Pianificazione basata su dati storici non aggiornati • Budget influenzati da valori di riferimento non più attuali • Valutazioni distorte di partnership o opportunità
Avversione alle perdite	Avversione alla perdita maggiore dell'attrazione per il guadagno	• Paura di investire, innovare o assumere rischi sostenibili • Preferenza per mantenere piccoli progetti sicuri • Over-protection del patrimonio associativo
Fallacia dei costi irrecuperabili	Continuare a investire per non "sprecare" quanto già fatto	• Progetti mantenuti in vita anche se non più efficaci • Incapacità di chiudere servizi o iniziative inefficienti o poco partecipate • Spese eccessive per recuperare investimenti già sbagliati

Nota: la Tabella n. 2 riporta gli effetti tipici nel caso in cui non si ponesse un riferimento specifico circa la tipologia delle organizzazioni appartenenti al Terzo settore che, ovviamente, tendono ad avvicinarsi a quelli altrettanto generici delle aziende non categorizzate dimensionalmente o per settore/comparto/mercato.

6. Implicazioni e ipotesi di ricerca futura

Pur con le considerazioni espresse in relazione alla metodologia di questo breve saggio, nonché ai (pochi) risultati che emergono con esplicita evidenza, richiamo che le organizzazioni non profit a base volontaristica non si esauriscono in termini quantitativi dopo il tentativo, solo parzialmente riuscito, di riordino in materia di Terzo settore occorso con la Legge delega n. 106 del 2016. L'esclusione di un numero elevato di organizzazioni non profit di far parte del novero degli enti del Terzo settore per oggettiva impossibilità o per scelta deliberata, in concreto rende obbligatorio, per coloro che vorranno cimentarsi in un approfondimento o in uno studio accurato, delineare dei contorni netti circa la tipologia di organizzazione non profit a cui riferirsi e confrontarsi in tema di potenziali implicazioni per i processi valutativi e decisionali dovuti all'adozione consapevole o meno di scorciatoie cognitive e conseguenti bias. Fatto salvo ipotizzare, anche per una comparabilità con studi realizzati o da realizzarsi in altri Paesi, che sia sufficiente distinguere genericamente solo fra imprese lucrative e organizzazioni non profit in rapporto al tema di questo contributo.

Un tentativo volto a tradurre gli approssimativi, e ancora in divenire, risultati teorici nonché le riflessioni qui suggerite in indicazioni operative per manager e *policy maker* del Terzo Settore è ambizioso ma non prematuro. Certamente restano validi i capisaldi di cui si è scritto in tema di conoscenza e approfondimento delle scorciatoie cognitive, che devono essere ben comprese al pari dei bias che si possono non infrequentemente determinare.

La consapevolezza degli aspetti socio-cognitivi nelle organizzazioni lucrative, così come in quelle non profit richiede una formazione specifica ma che sostanzialmente manca, o è fortemente carente, fra coloro che occupano ruoli di *governance*. Resta quella di matrice accademica, se però i dirigenti apicali hanno affrontato percorsi che hanno permesso loro di incontrare lo studio trasversale di questi numerosi aspetti necessari per una competente gestione. Non risulta, dall'esperienza né dalla letteratura che la selezione ai ruoli di dirigenza, o di nomine dei massimi livelli delle organizzazioni di volontariato, passi per una valutazione dei percorsi accademici specifici circa i temi oggetti di questo breve saggio.

Non di meno i metodi e le strategie per la riduzione dei bias dei processi valutativi e decisionali è ancora argomento lontano dalle pratiche formative d'impresa e non lo sarà, nel prossimo futuro, anche in quelle non profit. Alla base del problema è l'estrema eterogeneità e varietà delle stesse distorsioni cognitive che determina necessariamente una preparazione multidisciplinare da parte dei formatori in primis. Inoltre, le implicazioni di carattere psicologico che caratterizzano molte distorsioni percettive, ancorché presidiate, possono sfuggire dal controllo a causa di pressioni intra e inter-organizzative. Peraltro, è necessario per la mitigazione dei bias di giudizio e socio-cognitivi l'apprendimento fenomenico del problema: poiché ricette buone per tutte le organizzazioni e in tutti i contesti non garantiscono di funzionare nel tempo, fatto salvo – ma solo per le organizzazioni che potranno permetterselo e fra queste pochissime sono le organizzazioni di volontariato – perpetrare l'usanza relativamente diffusa delle consulenze *ad interim*.

Anche la soluzione suggerita da alcuni autori (Bazerman, Moore, 2013), di passare da un modello di “intuizione non controllata” a uno di razionalità riflessiva, basato su:

- analisi delle probabilità e dei costi/benefici;
- definizione chiara degli obiettivi;
- valutazione sistematica delle alternative;
- uso di dati e feedback empirici per correggere il proprio pensiero

prescinde dal fatto che i decisori non si troveranno nelle stesse condizioni di partenza circa l'apprendimento della razionalità, proprio perché l'apprendimento della stessa dipende dalla formazione, esperienza e strumenti strutturati di *decision making*. E la formazione potrebbe essere a costo, non solo economico ma legato a una risorsa scarsa rappresentata dal tempo. Oppure una scelta, e quindi non necessariamente vista come investimento per le associazioni non profit di volontariato.

In tema di proposte di ricerche future, con riferimento precipuo ai singoli svantaggi che caratterizzano le decisioni assunte dal gruppo, sarebbe interessante verificare l'ipotesi riguardante la possibilità che le organizzazioni non profit (e all'interno di queste quali di esse) manifestino delle variazioni statisticamente significative della qualità decisionale rispetto alle organizzazioni lucrative. Ovviamente uno studio osservazionale di questo tipo, senza variabili controllate o controllabili, limiterebbe la progettazione della ricerca su criteri meramente qualitativi circa le decisioni assunte e in base alla percezione attribuita dagli stessi decisori. In questo caso, si dovrà essere consci dell'impossibilità anche solo di tentare di attribuire ai valori percepiti sulla qualità delle decisioni assunte una valenza di oggettività, con le relative considerazioni tipiche di questa tipologia di ricerca basata molto probabilmente su interviste strutturate o semi-strutturate. «Perché la percezione è un processo dinamico, una ricerca per la migliore interpretazione dei dati disponibili, anche se questo non significa necessariamente che l'interpretazione sia accurata» (Schwenk, 1990).²⁶

Nel merito degli ostacoli più diffusi per l'assunzione di decisioni ottimali, è stato osservato, e ripreso nelle parti precedenti di questo studio, che le euristiche non sono prive di potenziali effetti dannosi sulla presa di decisioni, perché capaci di innescare numerosi bias di natura cognitiva ed emotiva.

Auspicio quindi una ricerca sperimentale volta a contribuire a una migliore comprensione di quei fenomeni che spingono verso l'uso di euristiche nell'assunzione di valutazioni, decisioni e giudizi da parte dei vertici organizzativi di gruppi di individui, la cui adesione è su base volontaria e di chiara impronta non profit. Infatti «progettare l'architettura delle scelte per accrescere il benessere degli individui è non soltanto possibile, ma in alcuni casi persino facile» (Thaler e Sunstein, 2008) e, aggiungo io, doveroso non solo nell'ambito del Terzo settore. Ovviamente sarà necessario restringere lo scenario e probabilmente studiare una sola o poche tipologie di organizzazioni non profit, fra le ormai numerose presenti nel panorama nazionale, consci peraltro che quello che si perderà in ampiezza lo si potrà guadagnare (forse) in profondità e attendibilità dei risultati. L'aspetto metodologico porterà a dover rinunciare alla possibilità di realizzare esperimenti controllati, ossia condotti in “laboratorio” e capaci di isolare l'effetto prodotto da terze variabili che potrebbero confondere i risultati

²⁶ Trad. dell'Autore.

e condurre a relazioni di causa-effetto non corrette. Ciò perché la creazione di condizioni artificiali non garantisce che i soggetti analizzati si comportino come farebbero in contesti naturali. Inoltre, un esperimento per lo studio dell'adozione o meno di processi euristici da parte dei vertici di un'organizzazione appartenente al Terzo settore, dove possono esistere comunque pressione temporale, aspettative connesse con il risultato, e dove intervengono altre dinamiche di gruppo, ritengo sia sostanzialmente non riproducibile in modo verosimile e nel rispetto di principi di natura etica.

Ci si potrebbe quindi limitare a ricerche basate su casi singoli di studio, interviste strutturate o semi-strutturate e questionari, allo scopo anche di garantire una migliore comparabilità per l'elaborazione di un sufficientemente ampio *dataset*. Purtroppo, ciò che sarà rilevato da questionari e interviste rappresenta una descrizione del fenomeno dichiarata dai soggetti sottoposti al programma; pertanto, sarà utile integrare la ricerca con uno studio osservazionale per avere un ulteriore strumento di analisi.

Peraltro, per alcune tipologie di esperimenti riguardanti la complessità decisionale e uso di euristiche in contesti dinamici, alcuni studi (Brehmer, 1992) hanno affrontato l'aspetto dei test in laboratorio. In particolare, in questo ambito è stato dimostrato che le prestazioni decisionali nei compiti dinamici sono fortemente influenzate sia dai ritardi nel feedback sia dalla presenza o assenza di effetti collaterali. Tali evidenze emergono da un approccio sperimentale di elevata affidabilità condotto in laboratorio e risultano coerenti con i risultati osservati negli studi sul campo relativi ai processi decisionali dinamici. Almeno per quanto riguarda l'aspetto della qualità decisionale nei sistemi complessi e che richiedono risposte immediate, grazie all'uso di "micromondi" al computer che simulano queste condizioni la ricerca sembra abbia fatto progressi in laboratorio. Non è da escludere che tali tecniche siano replicabili non solo per la rilevanza di queste fenomenologie di *decision making*, ma anche per quelle di confronto in ambito profit e non profit, anche se non si è ancora pervenuti ad alcuna modellizzazione capace di costruire modelli atti a unificare i risultati empirici con le esigenze del controllo umano nei sistemi complessi reali, di particolare utilità in alcuni settori come quelli per la gestione di processi industriali, traffico, difesa e medicina/sanità. Questi processi decisionali complessi, e dove la decisione da assumere è in tempo reale, soffrono infatti di regole di controllo semplificate e di euristiche con i relativi bias a corollario.

Tra le sfide future annovero quella in parte già proposta dal punto di vista concettuale da Gigerenzer e Gaissmaier (2011), che vorrebbe la costruzione di una teoria sistematica delle euristiche per identificare i loro meccanismi cognitivi di base, come le regole per l'assunzione delle decisioni, e le strutture ambientali che ne favoriscono l'efficacia. Tale teoria dovrebbe unire psicologia cognitiva, neuroscienze, economia comportamentale e scienze sociali, per comprendere pienamente come le persone decidano nel mondo reale. Il collegamento alle capacità cerebrali di base e alle strutture ambientali può essere di enorme importanza nell'ambito dei risvolti scientifici, ma anche quelli socioassistenziali. È noto, infatti, come l'invecchiamento della popolazione e l'aumento delle patologie neurodegenerative richieda interventi sempre più mirati, competenti ed estesi, garantiti, di fatto, dalla moltitudine di associazioni ed enti del Terzo settore. Sarà quindi di grande utilità verificare se strategie adattive e processi euristici semplici in persone con fragilità di vario genere, possano offrire soluzioni sub ottimali, ma

comunque vantaggiose dal punto di vista psicologico e sociale per coloro che le adottino nell'ambito di contesti ambientali adeguati.

C'è anche chi (Snow e Phillips, 2007), ha tentato un compendio onnicomprensivo di impostazione prescrittiva, proponendo un modello strutturato preso in prestito dal mondo degli investitori, rivolgendosi peraltro in modo puntale ai dirigenti, ai membri di consigli di amministrazione, ai manager e ai consulenti di sole organizzazioni non profit impegnati ad assumere decisioni strategiche importanti, spesso in contesti caratterizzati da risorse limitate, incertezze e rischi elevati. Qui i ricercatori adottano matrici decisionali e tecniche di elaborazione delle scelte procedendo per stadi successivi, allo scopo di guidare le organizzazioni lungo l'intero processo di *decision making*. In sostanza, la proposta è quella di non affidarsi solo all'intuizione o all'approccio *ad hoc*, ma stabilire un processo condiviso, trasparente, con criteri di valutazione e pesature, che consenta l'analisi comparata delle alternative e il monitoraggio continuo del risultato. Ma l'elemento debole di questo testo è la mancanza di riscontro dei passaggi che discutono in modo sistematico le euristiche cognitive (ad esempio l'“euristica della disponibilità”, “ancoraggio”, “rappresentatività” ecc.) con quel vocabolario tecnico che sarebbe necessario al fine di non fare di ogni erba un fascio. Non si rilevano nemmeno approfondimenti sui bias socio-cognitivi sistematici (ad esempio *overconfidence*, *confirmation bias* ecc.), né vengono rilevati come concetti centrali fra i rischi collaterali connessi alle decisioni. Il libro si focalizza più su strumenti strutturati e processi formali (*scoring*, ponderazione, stadi) che sulla componente psicologica dei bias decisionali, mentre sono proprio questi gli aspetti che dovranno essere investigati in un'ottica comparata con quanto accade nell'ambito delle associazioni lucrative.

Indipendentemente dai limiti di questo articolo, difficilmente le ricerche future consentiranno di pervenire a formule prescrittive o anche solo a conclusioni che si potranno definire tali solo temporaneamente. Il Terzo settore preso nella sua globalità è stato infatti definito, non a torto, come un ibrido tra Stato, mercato e comunità (Borzaga e Defourny, 2001). Questo scenario richiede la definizione di criteri specifici per il confronto, limitando l'analisi ad alcune organizzazioni del Terzo settore. A titolo esemplificativo, ci si potrebbe focalizzare sulle OdV iscritte al RUNTS, confrontandole con entità lucrative che presentano analoghe caratteristiche in termini dimensionali, di organico e di raggio di azione. In altri casi, dove la commistione tra pubblico e privato è permeabile o indistinguibile, probabilmente i quesiti stessi posti alla base di questo lavoro perderanno del tutto di significato.

Infine, la recente teorizzazione filosofica proposta dal matematico francese David Bessis, che ipotizza di allontanarsi dall'apprendimento meccanicistico di regole preconfezionate per rispondere a quesiti di varia complessità, preferendo un mix tra intuizione e calcolo, potrebbe forse costituire un'opzione concettualmente valida anche per determinate valutazioni e in alcuni ambiti decisionali.

7. Conclusioni

La presente rassegna, con la quale sono stati presentati in sintesi le euristiche del giudizio i principali bias socio-cognitivi connessi con la presa di decisioni, nonché una breve compendio delle teorie di *decision making*, intende configurarsi come un primo passo verso lo sviluppo di una ricerca più estesa sulla materia, peraltro vastissima e per certi versi ancora controversa anche intorno ad aspetti cardine riguardanti i meccanismi sottesi. I processi euristici, è stato osservato, sono in genere efficaci e sempre molto economici (Kahneman, 2011), ma sono portatori di quegli errori sistematici, sebbene prevedibili, noti come bias nei quali inciampano coloro dirigono le aziende o le organizzazioni del Terzo settore.

Con un quadro ancora così *in progress* le domande di fondo che hanno guidato questo contributo non trovano certamente risposte, semmai solo qualche spunto argomentativo e una cornice sistematizzata utile a orientare riflessioni successive e più approfondite. Appare tuttavia evidente come la conoscenza puntuale delle euristiche e dei conseguenti bias possa favorire valutazioni, giudizi, e quindi decisioni consapevoli, soprattutto in contesti caratterizzati da crescente incertezza e complessità. In tal senso, le teorie della decisione mostrano in modo esplicito i benefici derivanti da un attento presidio dei bias generati dalle scorciatoie cognitive.

Resta tuttavia centrale la questione che non sempre potrebbero esserci i presupposti in termini di costi per puntare all'ottimalità delle valutazioni e decisioni in ambito aziendale e non profit. Infatti, per quanto riguarda specificamente i processi euristici, quali veloci e funzionali strategie in grado di permettere scelte in condizione di incertezza, le decisioni così assunte, proprio perché efficaci, ignorano o sottovalutano (spesso anche deliberatamente) le informazioni allo scopo di utilizzare meno risorse (Legrenzi e Massarenti, 2016). In un contesto caratterizzato da incertezza, talvolta "meno" può rappresentare "più" (Legrenzi, 2022), e le dinamiche decisionali che fanno uso di euristiche sembrano talvolta (più) accettabili o accettate fra le organizzazioni non profit; anche se i risultati e la discussione dei lavori presentati sembra non permettere una sintesi dicotomica riguardo sia alla presenza dei bias socio-cognitivi, sia alle euristiche praticate dalle organizzazioni lucrative e quelle non profit.

Infatti, nelle organizzazioni lucrative la qualità delle decisioni sembra dipendere in modo particolare anche dal contesto (Kahneman, 2011). Non sorprende, dunque, che il successo delle start-up non sia esclusivamente determinato dalla qualità delle idee iniziali, anche in quanto *first mover*, o dalle decisioni assunte dai leader, ma anche e soprattutto dalle dinamiche del mercato di riferimento e dalle performance dei concorrenti.

Un ulteriore elemento rilevante è rappresentato dalla particolare configurazione dell'equità procedurale, e in particolare dell'equità di interazione, concetto riconducibile al filone dell'*Organizational Justice*. Le modalità comunicative che caratterizzano i processi decisionali e di scambio possono infatti incidere sulla forza con cui i diversi bias si manifestano all'interno delle organizzazioni, sia profit sia non profit. Comportamenti improntati a trasparenza, schiettezza, autenticità, veridicità e adeguatezza delle informazioni e delle giustificazioni sembrano più frequenti nelle organizzazioni non profit a base volontaristica, con il potenziale effetto di ridurre fenomeni quali il conservatorismo decisionale, il *groupthink* e altre distorsioni che

conducono a esiti sub-ottimali. Ciò potrebbe contribuire a ridurre indirettamente il timore, non sempre consapevole, associato all'adozione di processi decisionali fondati sull'uso di euristiche, attenuando l'impatto di alcuni bias che tendono a manifestarsi con minore intensità in specifiche tipologie di organizzazioni non profit, quali le OdV o le piccole associazioni culturali e scientifiche.

In sintesi, se è vero che proteggersi sistematicamente dai bias prodotti dai processi euristici porta spesso a pochi risultati e richiede molte energie (Kahneman, 2011), l'ipotesi secondo cui le scorciatoie cognitive siano più ampiamente utilizzate, consapevolmente o meno, nelle organizzazioni non profit può trovare ulteriore supporto in una prospettiva ecologico-evoluzionistica. Secondo questa visione, i comportamenti pro-sociali non sono orientati alla sopravvivenza individuale, bensì al rafforzamento della cooperazione e alla continuità della specie. Bias di giudizio ed euristiche, in quanto espressioni residuali della natura umana e del suo retaggio evolutivo, condividono questa matrice con i comportamenti pro-sociali che costituiscono il punto di partenza e lo sviluppo delle molte organizzazioni non profit.

I costi e le energie richiesti per un presidio accurato dei bias risultano pertanto più facilmente sostenibili dalle aziende che non dalle organizzazioni del Terzo settore, almeno fino a quando l'Intelligenza Artificiale non interverrà in modo pervasivo anche nei processi decisionali non strettamente economici. In tale direzione, la presenza di algoritmi e sistemi di AI nei processi valutativi e decisionali offre opportunità rilevanti in termini di capacità predittiva e accuratezza, soprattutto in contesti caratterizzati da elevata complessità. È auspicabile che, negli ambienti a bassa validità, le formule e i modelli statistici vengano progressivamente preferiti alle intuizioni individuali, ad esempio nei processi di selezione del personale. In questo modo, i bias associati alle euristiche sviluppate per il risparmio di risorse cognitive potrebbero essere mitigati senza generare ulteriori costi economici, laddove gli algoritmi, negli ambienti complessi, dimostrino una superiorità in termini di efficacia e obiettività di analisi rispetto anche agli individui esperti. Questi strumenti dovrebbero riuscire nell'intento di defocalizzare i decisori, talvolta imbrigliati dalle emozioni e motivazioni personali che possono alterare la percezione dei fatti e la valutazione razionale delle alternative.

Indipendentemente da un futuro intriso di Intelligenza Artificiale, l'eccesso di semplificazione operativa che caratterizza le associazioni non profit e in parte anche le micro e piccole imprese, non dovrebbe autorizzare all'uso smodato di euristiche e processi intuitivi, in quanto inadeguati a gestire tutte le variabili principali dei processi decisionali. L'assenza di profitto come target ultimo delle organizzazioni del Terzo settore non le esime quindi dal dotarsi di strumenti idonei a mitigare valutazioni e scelte non ottimali, analogamente a quanto avviene, o dovrebbe avvenire, nelle imprese a scopo di lucro. E nemmeno la giustificazione dell'assenza di profitto per rivolgersi a rimedi standard e alla banalizzazione dell'importanza dei bias socio-cognitivi riduce la responsabilità, soprattutto sul piano etico, che ricade sui componenti dell'organo preposto alla direzione dell'organizzazione. Tanto più che in molti casi gli ETS, anche quelle che si basano per gran parte su attività di volontariato, ricevono cospicui contributi da soggetti privati e pubblici. Perché in Italia, così come all'estero, la collaborazione tra settore pubblico e non profit è strutturale. Emblematico è il caso della ricerca oncologica, in cui nel periodo 2016-2023 il 48% dei finanziamenti è pervenuto dal settore non profit e il restante 52% da fonti pubbliche, incluse quelle dell'Unione

Europea (Michienzi, 2025). Tale intreccio, unito all'entità delle risorse coinvolte ²⁷ (Compagni e Broccolo, 2025), rende necessario per gli enti non profit adottare approcci strategici e valutativi analoghi a quelli tipicamente aziendali.

Tralasciando le questioni relative a ciò che può essere considerato giusto per le comunità in cui operano le organizzazioni del Terzo settore, nonché a ciò che è eticamente appropriato nell'esercizio delle funzioni di governo economico, rimangono aperti due interrogativi fondamentali. Il primo riguarda se i bias di giudizio siano mitigati dalla forma organizzativa lucrativa in quanto tale – pur nella consapevolezza che tale categoria comprende realtà estremamente eterogenee, e non soltanto sotto il profilo dimensionale –; il secondo se tali effetti distorsivi e le euristiche del giudizio non presentino differenze sostanziali, in termini di diffusione, ampiezza e intensità, rispetto a quanto osservabile nelle organizzazioni non profit. Ne discende la questione se le OdV debbano apprendere dalle imprese per limitare gli effetti indesiderati delle scorciatoie cognitive e se le associazioni non profit più strutturate debbano dotarsi di organi direttivi con competenze manageriali di derivazione accademica.

In conclusione, questo lavoro fornisce, al netto di qualche suggerimento o sommessa indicazione operativa per manager e *policy maker* del Terzo settore con le Tabelle n. 2, 3 e 4, alcuni spunti di riflessione e una rassegna sistematizzata della letteratura. Ulteriori analisi e studi osservazionali potrebbero consentire di giungere a una modellizzazione di qualche utilità, in termini di implicazioni pratiche a livello organizzativo, per verificare se e in quale misura l'impatto delle euristiche e dei bias differisca tra organizzazioni lucrative e non profit. Servono infatti altre conferme (o smentite) circa le suggestioni e le riflessioni qui presentate. Nel frattempo, se per le aziende lo sviluppo del pensiero analitico basato su dati, probabilità e obiettivi chiari, nonché l'impiego di strumenti di analisi costi-benefici, simulazioni e modelli decisionali quali-quantitativi rappresenta (o dovrebbe esserlo) una buona prassi già consolidata, anche le OdV dovrebbero cominciare a prendere coscienza riguardo ai fenomeni distorsivi decisionali a partire dal riconoscimento degli stessi, coltivando un atteggiamento di auto-osservazione, ricerca di feedback e revisione dei processi organizzativi, adottando le strategie di mitigazione suggerite nelle Tab. 3 e Tab. 4 che seguono. L'apprendimento, la conoscenza approfondita delle euristiche e dei bias costituiscono infatti un patrimonio imprescindibile anche per i leader delle organizzazioni non profit, tanto nell'uso adattivo delle scorciatoie cognitive quanto nell'esplorazione di approcci più innovativi, in cui intuizione e razionalità possano dialogare in modo costruttivo.

²⁷ Il finanziamento alla ricerca sul cancro ha visto erogazioni di denaro nel periodo 2016-2023 per 2.474.086.076 Euro, derivanti da enti non profit e da enti pubblici. Compagni A., Broccolo G., (a cura di), *Alle fonti della ricerca*, Egea, 2025.

Tabella 3 - Euristiche e bias socio-cognitivi nelle Organizzazioni di Volontariato (OdV) e nelle Micro/Piccole Imprese (MSE/PMI): effetti e strategie di mitigazione

Bias / Euristica	Effetti nelle Organizzazioni di Volontariato (OdV)	Effetti nelle Micro/Piccole Imprese (MSE/PMI)	Strategie di Mitigazione
<i>Status quo bias</i>	Persistenza di attività storiche; limitata innovazione; riluttanza alla digitalizzazione	Ritardo nell'adozione di nuove tecnologie; mantenimento di processi obsoleti	Revisione periodica; rotazione delle responsabilità; audit esterni
<i>Path dependency</i>	Modelli ancorati alle tradizioni fondative; resistenza a nuovi meccanismi di coordinamento	Processi rigidi ereditati dal fondatore, cultura aziendale non aggiornata	Progetti pilota; <i>roadmap</i> del cambiamento; facilitazione esperta
Razionalità limitata	Decisioni con dati scarsi; dipendenza da volontari con competenze incomplete e limitate competenze anche del direttivo	Decisioni intuitive; analisi di mercato superficiali	Checklist decisionali; formazione; uso di indicatori chiari di performance
<i>Commitment bias</i>	Adesione forte alla missione che limita la flessibilità strategica	Eccessivo e ingiustificato attaccamento al modello di business del fondatore	Riesame della missione/modello; obiettivi e risultati chiari; consulenza strategica
<i>Overconfidence</i>	Sovrastima della capacità volontaria; impegni progettuali eccessivi	Sovrastima competitiva; sottovalutazione di costi e rischi	Valutazioni realistiche; analisi dei rischi; revisioni esterne
Euristica della disponibilità	Priorità ai casi più visibili o emotivi; uso limitato di evidenze sistematiche	Focalizzazione su problemi urgenti, anziché strategici a causa di decisioni reattive	Raccolta dati strutturata; definizione delle priorità; consultazione stakeholder
Bias di conferma	Resistenza a critiche o valutazioni negative sui servizi	Management che ignora i segnali negativi del mercato e conferma le ipotesi pregresse a prescindere	Pareri contrari; valutazioni esterne; cultura del feedback
Bias di rappresentanza	Dominanza dei volontari senior; scarsa rappresentanza di giovani e beneficiari/utenti poco rappresentati	Dominanza dei fondatori o senior; scarso coinvolgimento del personale e dei collaboratori	Rappresentanza equilibrata; turni di parola; <i>governance</i> inclusiva
<i>Groupthink</i>	Conformismo in assemblea; limitato dibattito critico	Allineamento al CEO; assenza assoluto di dissenso	<i>Devil's advocate</i> ; votazioni anonime; gruppi eterogenei
Euristica dell'ancoraggio	Bilanci, budget e procedure basati su riferimenti superati e sul "come si è sempre fatto".	Prezzi, salari, previsioni e planning non aggiornati al mercato	Benchmark annuali; zero-based budgeting; supervisione esterna
Avversione alle perdite	Avversione a investimenti e modifiche dei servizi, strumenti nuovi e formazione	Avversione al rischio in nuovi mercati/prodotti/processi	Fondo per innovazione; analisi costi-benefici; test pilota
Fallacia dei costi irrecuperabili	Mantenimento di progetti inefficaci per investimenti passati	Prolungamento di attività non profittevoli che non vengono chiusi/tagliati	Criteri di stop; valutazioni indipendenti; cultura orientata all'apprendimento

Nota: La Tabella comparativa n. 3, rappresenta una bozza di lavoro: è un indicatore, una linea guida che parte da quanto esposto nel testo anche in termini descrittivi per ciò che attiene alle scorciatoie di pensiero

e ai bias. Andranno però verificati in modo empirico le ipotesi qui tracciate in termini di effetti e di strategie di mitigazione degli stessi, magari seguendo questo stesso schema o un altro analogo.

Tabella 4 - Euristiche e bias socio-cognitivi nelle Organizzazioni di Volontariato (OdV): effetti tipici e strategie di mitigazione mirati per ETS in forma di Odv

Bias / Euristiche	Effetto tipico in una OdV (Organizzazione di Volontariato)	Strategie di mitigazione (mirate per OdV)
<i>Status quo bias</i>	• Si continuano attività storiche anche se non più utili • Scarsa innovazione nei servizi • Resistenza a digitalizzare processi e comunicazioni	• Revisione periodica delle attività con criteri di impatto • Rotazione nelle cariche associative • Facilitazione esterna per identificare aree di cambiamento
<i>Path dependency</i>	• Modello organizzativo legato alla tradizione fondativa • Difficoltà a adottare nuove forme di coordinamento dei volontari	• Workshop su nuovi modelli organizzativi del terzo settore • Affiancamento da reti/CSV • Introdurre sperimentazioni "pilota" a basso rischio; attività di testing
Razionalità limitata	• Decisioni prese con poche informazioni • Dipendenza da volontari con competenze limitate • Gestione approssimativa dei dati	• Formazione mirata (gestione, progettazione, raccolta dati) • Checklist decisionali • Coinvolgimento di consulenti pro bono
<i>Commitment bias</i>	• Fissazione sulla missione originaria • Scarsa apertura a servizi più efficaci o attuali	• Bilancio sociale partecipato • Momenti di riflessione collettiva sulla missione (riformulazione periodica) • Introduzione del tema "missione → impatto"
<i>Overconfidence</i>	• Sottovalutazione dei limiti nelle risorse umane • Promessa di progetti che non si riescono a sostenere	• Piani operativi con analisi di capacità reali • Valutazione preventiva dei rischi • Comitato di controllo interno dei progetti
Euristica della disponibilità	• Si dà priorità ai problemi più visibili o emotivamente più coinvolgenti • Le decisioni si basano su testimonianze e non su evidenze	• Raccolta dati strutturata sui bisogni del territorio • Consultazione di stakeholder esterni • Questionari periodici agli utenti/cittadini
Bias di conferma	• Le riunioni confermano idee preesistenti • Rifiuto di valutazioni negative sui progetti	• Facilitatori neutrali durante le assemblee • Richiesta esplicita di pareri contrari in fase decisionale • Brainstorming frequente e stimolato dal CD • Valutazione esterna dello stesso servizio
Bias di rappresentanza	• Alcuni gruppi (es. volontari più anziani) dominano le assemblee • Gli utenti e i giovani volontari restano sottorappresentati	• Quote di rappresentanza nei Consigli direttivi • Assemblee strutturate con turni di parola • Creazione di un Consiglio volontari giovani
<i>Groupthink</i>	• Le decisioni si prendono per conformismo • Mancanza di idee innovative • Nessuno segnala criticità	• Ruolo del <i>devil's advocate</i> a rotazione • Votazioni anonime per decisioni complesse • Gruppi di lavoro misti (diverse età, ruoli, competenze)

Bias / Euristica	Effetto tipico in una OdV (Organizzazione di Volontariato)	Strategie di mitigazione (mirate per OdV)
Euristica dell'ancoraggio	• Budget basati su valori del passato • Si mantengono procedure obsolete	• Aggiornamento annuale dei benchmark (costi e servizi, ore volontari ecc.) • Revisione dei processi in base a criteri di efficienza • Analisi "zero-based budgeting" almeno ogni due anni
Avversione alle perdite	• Paura di investire in attrezzature o formazione • Evitare cambiamenti anche se migliorativi	• Fondo di rischio minimo per l'innovazione • Analisi costi-benefici semplificata • Sperimentazioni a step successivi
Fallacia dei costi irrecuperabili	• Si mantengono attività storiche anche se inefficaci • Resistenza a chiudere progetti fallimentari	• Valutazioni di impatto indipendenti • Criteri predefiniti per interrompere un progetto • Cultura interna basata su apprendimento e non fallimenti

Nota: Nel caso in cui si volesse concentrare la ricerca alle organizzazioni non profit che rientrano nella casistica prevista delle OdV, la Tabella n. 4 riporta gli effetti tipici di alcune euristiche e alcuni bias trattati nel presente studio, focalizzandosi sui potenziali interventi di mitigazione degli effetti che ipotizzo gravino su questa specifica tipologia di ETS.

Bibliografia e referenze web

Ambrosini, M., & Boccagni, P. (2020). Sociologia delle migrazioni (3rd ed.). Il Mulino.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 14(1).

Anderson, N. H. (1962). Application of an additive model to impression formation. Science, 138(3542), 817–818. <https://doi.org/10.1126/science.138.3542.817>

Anolli, L., & Legrenzi, P. (2003). Psicologia generale. Il Mulino.

Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. Psychological Review, 64(6, Pt. 1), 359–372. <https://doi.org/10.1037/h0043445>

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (1992). Bad is stronger than good. Journal of Theoretical Biology, 155, 173–200.

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

Journal of Psychology, 67(1).

Bessis, D. (2022). *Mathematica: Une aventure au coeur de nous-mêmes*. Éditions du Seuil.

(Italian ed.: *La matematica segreta. Un'avventura alla ricerca di noi stessi*. Neri Pozza, 2023).

Borzaga, C., & Fazzi, L. (2011). Processes of institutionalization and differentiation in the Italian third sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(3), 409–427. <https://doi.org/10.1007/s11266-010-9159-z>

Borzaga, C., & Defourny, J. (Eds.). (2001). *The emergence of social enterprise*. Routledge.

Boucher, J., & Osgood, C. (1969). The Pollyanna hypothesis. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 8(1).

Brehmer, B. (1992). Dynamic decision making: Human control of complex systems. *Acta Psychologica*, 81(3), 211–241. [https://doi.org/10.1016/0001-6918\(92\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0001-6918(92)90019-A)

Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1).

Camerer, C., & Weber, M. (1992). Recent developments in modeling preferences: Uncertainty and ambiguity. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5(4).

Cavalli-Sforza, L. L., & Padoan, D. (2013). *Razzismo e noismo. Le declinazioni del noi e l'esclusione dell'altro*. Einaudi.

of valid psychodiagnostic signs. *Journal of Abnormal Psychology*, 74(3).

Compagni, A., & Broccolo, G. (Eds.). (2025). *Alle fonti della ricerca*. Egea.

Della Sala, S. (2025). *Perché dimentichiamo. Una scienza dell'oblio*. Feltrinelli.

Epley, N., & Gilovich, T. (2006). The anchoring-and-adjustment heuristic.

Psychological Science, 17, 311–318.

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

380–417. <https://doi.org/10.1037/h0053870>

Finucane, M. L., Alhakami, A., Slovic, P., & Johnson, S. (2000). The affect heuristic in judgments of risks and benefits. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13, 1–17.

Frazer, J. G. (1925). *Il ramo d'oro. Storia del pensiero primitivo: magia e religione* (Vols. 1–3). Alberto Stock.

Gawronski, B. (2004). Theory-based bias correction in dispositional inference: The fundamental attribution error is dead, long live the correspondence bias.

European Review of Social Psychology, 15(1), 183–217.

Gigerenzer, G. (1991). From tools to theory: A heuristic of discovery in cognitive psychology. *Psychological Review*, 98.

Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451–482. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>

Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (2002). Models of ecological rationality: The recognition heuristic. *Psychological Review*, 109(1).

makes us smart. In G. Gigerenzer, P. M. Todd, & the ABC Research Group
(Eds.), Simple heuristics that make us smart (pp. 37–58). Oxford University
Press.

Giroto, V. (2004). Pensiero, ragionamento e decisione. In Ragionare su probabilità,
possibilità e frequenze. [http://www.pensierocritico.eu/files/Ragionare-su-
probabilita-possibilita-e-frequenze--Vittorio-Giroto-.pdf](http://www.pensierocritico.eu/files/Ragionare-su-probabilita-possibilita-e-frequenze--Vittorio-Giroto-.pdf)

Gori, C., Ghetti, V., Rusmini, G., & Tidoli, R. (2014). Il welfare sociale in Italia. Realtà
e prospettive. Carocci.

Graf, L., König, A., Enders, A., & Hungenberg, H. (2012). Debiasing competitive
irrationality: How managers can be prevented from trading off absolute for
relative profit. *European Management Journal*, 30(4).

Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. Wiley.

Istat. (2024). Istituzioni non profit – Anno 2022. [https://www.istat.it/wp-
content/uploads/2024/10/REPORT_Istituzioni-non-profit_2022.pdf](https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/10/REPORT_Istituzioni-non-profit_2022.pdf)

Janis, I. L. (1972). Victims of groupthink. Houghton Mifflin.

Johnson-Laird, P. N. (1988). Mental models: Towards a cognitive science of language,
inference, and consciousness. Cambridge University Press.

Jones, E. E., & Harris, V. A. (1967). The attribution of attitude. *Journal of Experimental
Social Psychology*, 3.

Jones, E. E., & Nisbett, R. E. (1972). The actor and observer: Divergent perceptions of
the causes of behavior. General Learning Press.

Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.
(Italian ed.: *Pensieri lenti e veloci*. Mondadori, 2012).

Heuristics and biases. Cambridge University Press.

<https://doi.org/10.1017/CBO9780511809477>

Kausel, E. E., Culbertson, S. S., & Madrid, H. P. (2016). Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 27–44.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.07.005>

Kelly, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In *Nebraska symposium on motivation*. University of Nebraska Press.

Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1976). *Decisions with multiple objectives: Preferences and value tradeoffs*. Wiley.

Legrenzi, P. (2022). *Quando meno diventa più. La storia culturale e le buone pratiche della sottrazione*. Raffaello Cortina.

Legrenzi, P., & Massarenti, A. (2016). *L'economia nella mente. Come evitare le trappole che fanno perdere soldi*. Raffaello Cortina.

Loomes, G., & Sugden, R. (1982). Regret theory: An alternative to rational choice under uncertainty. *Economic Journal*, 92, 805–824.

Lopes, L. L. (1982). Doing the impossible: A note on induction and the experience of randomness. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 8(6).

Matlin, M. W., & Stang, D. J. (1978). The Pollyanna principle: Selectivity in language, memory, and thought. Schenkman.

registration of decision costs. *Proceedings of the National Academy of Sciences*,
107, 7922–7926.

Michienzi, A. (2025). Il puzzle virtuoso del finanziamento alla ricerca oncologica. *Airc
Fondamentale*, 5, 10–14.

Miller, J. L. (2002). The board as a monitor of organizational activity: The applicability
of agency theory to nonprofit boards. *Nonprofit Management and Leadership*,
12(4).

Neri, M. (2000). Cognizione e negoziazione. In *Simulazioni di negoziazioni delle
relazioni di lavoro*. ISFOL.

Nisbett, R., Krantz, D. H., Jepson, C., & Fong, G. T. (1982). Improving inductive
inference. Cambridge University Press.

Nisbett, R., & Ross, L. (1980). Human inference: Strategies and shortcomings of social
judgment. Prentice Hall.

Oppenheimer, D. M. (2003). Not so fast! (and not so frugal!): Rethinking the
recognition heuristic. *Cognition*, 90, B1–B9.

Polmonari, A., Cavazza, N., & Rubini, M. (2004). *Psicologia sociale*. Il Mulino.

Rode, C., Cosmides, L., Hell, W., & Tooby, J. (1999). When and why do people avoid
unknown probabilities in decisions under uncertainty? *Cognition*, 72(3).

Rothbart, M., et al. (1978). From individual to group impressions: Availability
heuristics in stereotype formation. *Journal of Experimental Social Psychology*,
14.

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

management. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*.

<https://doi.org/10.1080/15236803.2025.2475589>

Schwenk, C. R. (1990). Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science*, 36(4). <https://doi.org/10.1287/mnsc.36.4.436>

Shweder, R. A. (1977). Illusory correlation and the MMPI controversy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 45(5).

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>

Slovic, P., Fischhoff, B., & Lichtenstein, S. (1976). Cognitive processes and societal risk taking. In *Cognition and social behavior*. Erlbaum.

Snow, R. M., & Phillips, P. H. (2007). *Making critical decisions: A practical guide for nonprofit organizations*. John Wiley & Sons.

Tedeschi, M. (2001). *Il processo decisionale del consumatore: Effetti del contesto e implicazioni di marketing*. FrancoAngeli.

Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39–60.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.

Todd, P. M., & Gigerenzer, G. (2002). Précis of simple heuristics that make us smart. *Behavioral and Brain Sciences*, 23.

Tosi, H. L., Pilati, M., Mero, N. P., & Rizzo, J. R. (2003). *Comportamento organizzativo: Persone, gruppo e organizzazione*. Egea.

biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.

<https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>

Van Slyke, D. M. (2007). Agents or stewards: Using theory to understand the government–nonprofit social service contracting relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2).

Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1947). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press.

Loschermo.it. (2014, April 17). <http://www.loschermo.it/articoli/view/32445>