

COLLANA DI STUDI DI MANAGEMENT  
ECONOMIA E DIRITTO DELLE IMPRESE

3

*Direttore scientifico*

Roberto CAFFERATA

*Comitato direttivo*

Roberto CAFFERATA

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

Marco FAZZINI

Università Europea di Roma

Hans HINTERHUBER

Universität Innsbruck

Pietro MASI

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

*Consiglio scientifico*

Dermot BRESLIN

Sheffield University Management School

Giovanna DOSSENA

Università degli Studi di Bergamo

Giancarlo FERRERO

Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo"

Giuseppe LOMBARDO

Università degli Studi di Genova

Paolo PARINI

Università degli Studi di Genova

Harald PECHLANER

Katholische Universität Eichstätt–Ingolstadt

Adriano PROPERSI

Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Luigi PUDDU

Università degli Studi di Torino

Jean–Pierre VAN DER REST

Universiteit Leiden

COLLANA DI STUDI DI MANAGEMENT  
ECONOMIA E DIRITTO DELLE IMPRESE



*ad honorem della professoressa Isabella Marchini*

La collana si inserisce nel quadro fortemente evolutivo degli studi di Economia aziendale e delle relazioni degli studi aziendalistici con quelli di altre discipline, soprattutto di matrice giuridica. La collana si propone di valutare scientificamente e pubblicare, sulla base del referaggio anonimo di autorevoli studiosi, opere che aspirino ad avere cinque fondamentali caratteristiche — in vario modo richiamate dai documenti ufficiali pubblicati dall’Aidea e dalle Società scientifiche operanti nell’ambiente universitario del Paese — sintetizzabili nel modo seguente: contenuto di monografia organicamente strutturata; originalità del pensiero; rigore metodologico; potenziale impatto positivo sulla comunità degli studiosi di Economia aziendale e di diritto delle imprese anche a livello della reciproca interazione degli studi economici con quelli giuridici; innovatività, nel senso dell’apprezzabile contributo dato al progresso della ricerca teorica e/o empirica in sede universitaria.

La collana si avvale dell’inserimento nella produzione di una casa editrice a diffusione nazionale — e più di recente internazionale — dalla consolidata storia editoriale a servizio della comunità scientifica italiana.

Un sentito e doveroso ringraziamento va al Prof. Gianpaolo Abatecola, il quale ha volenterosamente seguito l'evoluzione di questo contributo e a cui devo molto della mia crescita professionale.

Matteo Cristofaro

**Processi cognitivi  
e decisioni aziendali**

Evidenze di razionalità limitata

*Prefazione di*  
Gianpaolo Abatecola





Aracne editrice

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

Copyright © MMXVIII  
Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

[www.gioacchinoonoratieditore.it](http://www.gioacchinoonoratieditore.it)  
[info@gioacchinoonoratieditore.it](mailto:info@gioacchinoonoratieditore.it)

via Vittorio Veneto, 20  
00020 Canterano (RM)  
(06) 4551463

ISBN 978-88-255-0710-2

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: gennaio 2018

*Ai miei genitori*



- 11 *Prefazione*  
di Gianpaolo Abatecola
- 13 *Introduzione*
- 21 **Capitolo I**  
*Dalla razionalità olimpica ai sistemi della mente*  
1.1. Introduzione, 21 – 1.2. *L' homo economicus*: colui che tutto conosce e calcola, 22 – 1.3. Herbert Simon: il ritorno all'essere umano, 32 – 1.4. Avanzamenti di razionalità limitata negli studi d'impresa: dalla probabilità soggettiva alle teorie comportamentiste, 40 – 1.5. Avanzamenti di razionalità limitata negli studi d'impresa: verso la sintesi di nuovi campi d'indagine, 43 – 1.5.1. *Le fertilizzazioni della sociobiologia e delle neuroscienze nello studio della razionalità*, 49 – 1.5.2. *Sistemi della mente e aree cerebrali*, 53.
- 59 **Capitolo II**  
*Errori cognitivi in impresa e loro determinanti. I tratti della personalità*  
2.1. Introduzione, 59 – 2.2. Processi decisionali d'impresa ed errori cognitivi, 60 – 2.2.1. *La dinamicità dei processi decisionali d'impresa*, 61 – 2.2.2. *Gli errori cognitivi nelle decisioni d'impresa*, 65 – 2.2.3. *Le scorciatoie del pensiero*, 71 – 2.3. Strumenti di miglioramento dei processi decisionali, 82 – 2.4. La teoria dei tratti negli studi d'impresa, 90 – 2.4.1. *"Tipi" di personalità e stili cognitivi*, 96 – 2.4.2. *Big Five*, 105 – 2.4.3. *Core Self Evaluations*, 107.
- 111 **Capitolo III**  
*Evidenze empiriche di razionalità limitata*  
3.1. Introduzione, 111 – 3.2. Errori cognitivi in impresa e "tipi" di personalità, 112 – 3.3. Processi decisionali d'impresa e stili cognitivi, 120 – 3.4. Scorciatoie del pensiero e *Core Self Evaluations*, 124 – 3.5. Note metodologiche e dei risultati, 132.
- 147 **Capitolo IV**  
*Implicazioni: oltre la razionalità limitata?*  
4.1. Introduzione, 147 – 4.2. Errori e personalità: limitare la razionalità limitata in impresa, 151 – 4.3. Tratti "devianti" e tratti "desiderabili" per i processi decisionali d'impresa, 155 – 4.4. Implicazioni per l'*architettura psicologica* dell'impresa, 159 – 4.5. Un approccio cognitivo al miglioramento dei processi decisionali d'impresa, 164 – 4.6. Verso una Teoria Generale della Razionalità?, 172.
- 183 *Conclusioni*
- 189 *Bibliografia*



## Prefazione

di Gianpaolo Abatecola<sup>1</sup>

“If I have seen further, it is by standing on the shoulders of giants” (Sir Isaac Newton, 1675). Partendo da questa classica, ma quanto mai viva, metafora attinente alla spiegazione degli sviluppi del progresso scientifico, non abbiamo dubbi nell’asserire che, a partire dalla seconda metà del XX secolo, gli studi di Herbert Alexander Simon sui processi decisionali abbiano rappresentato, per numerosi ambiti del sapere, una sorta di rivoluzione “copernicana”.

Anche l’economia e gestione delle imprese è stata profondamente pervasa dall’eredità simoniana in termini di razionalità limitata (1947), nonché dai suoi riflessi sui processi cognitivi e sulle sottese decisioni aziendali. Vieppiù che tale eredità è, anche e soprattutto, patrimonio del nostro presente, alla luce delle nuove sfide imprenditoriali e manageriali poste dall’ipercompetitività dei mercati, nonché dall’associata maggiore incertezza, dovuta alla recente crisi economico-finanziaria internazionale, nel prevedere gli andamenti futuri del nostro ambiente di scelta.

Razionalità limitata, euristiche e trappole cognitive; ma anche emozioni e tratti di personalità dei decisori nella *governance* o nel *management* d’impresa: è all’interno di tale appassionante contesto di ricerca, peraltro in costante evoluzione, che si inserisce questo lavoro monografico di Matteo Cristofaro.

Il lavoro, da un punto di vista concettuale e metodologico, prova a contribuire al dibattito su 3 semplici, ma ancora oltremodo fondanti e sequenziali, domande di ricerca: 1) *Cosa* si intende, oggi, per razionalità limitata, alla luce degli sviluppi teorici avvenuti nel tempo? 2) *Perché* i processi decisionali d’impresa sono da considerarsi razionalmente limitati? 3) *Come* avvengono questi processi, soprattutto nella logica di co-evoluzione tra sistema impresa e sistema ambiente? In proposito, mentre alla domanda di ricerca n. 1 l’autore risponde con un’analisi storica della letteratura strategica e manageriale in argomento, egli sviluppa la risposta alle domande di ricerca n. 2 e 3 attraverso casi di studio e *design* sperimentali, grazie ai quali evidenzia, tra

<sup>1</sup> Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese presso l’Università di Roma “Tor Vergata”, Facoltà di Economia, Dipartimento di Management e Diritto.

le altre, connessioni tra i tratti di personalità dei manager aziendali ed i loro processi cognitivi.

Questo lavoro monografico nasce dall'intenso percorso scientifico sviluppato, dall'autore, nell'ambito del Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale, da questi frequentato nell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" e concluso positivamente nel 2016; percorso che, focalizzato sulle tematiche dei processi decisionali e dell'evoluzione delle imprese, egli continua ad implementare con viva dedizione.

## Introduzione

Ogni giorno ciascun individuo prende delle decisioni, nella vita privata e in quella professionale, le quali – ahinoi o per fortuna – causano degli effetti più o meno indesiderati. Sin dal momento in cui ci si alza dopo il riposo notturno si decide, ad esempio, di che cosa nutrirsi a colazione, quali abiti indossare, quale percorso scegliere per recarsi al posto di lavoro/studio e quali attività dover compiere durante la giornata. L'essere umano, quindi, subisce continuamente degli stimoli – interni (es. desiderio di non fare tardi a lavoro) o esterni (es. blocco del traffico sulla strada prescelta) – a decidere. Tali stimoli portano il decisore ad optare per un singolo corso d'azione tra tutti quelli possibili (es. riposare anziché lavorare), incluso il non decidere (cioè, rimandare la decisione). I processi decisionali principiano, pertanto, da problemi – intesi in questo contributo come la differenza tra la situazione attuale e quella desiderata – che sono fronteggiati sia dal singolo individuo nella sua vita privata, sia da collettività di persone operanti attività comuni. Tra quest'ultime rientrano anche quelle d'impresa, le quali s'identificano come attività pervase in modo ininterrotto da dilemmi tra i quali, ad esempio, decidere che cosa produrre, come e con quali mezzi, dove e quando avviare la trasformazione.

Data la centralità dei processi decisionali all'interno delle attività produttive, già i primi studiosi dell'economia (es. Smith, 1776) s'interessarono di definire come l'essere umano compie le sue scelte, arrivando alla condivisa conclusione che l'individuo agisce in modo *perfettamente razionale* nel suo percorso di scelta. Secondo tali studiosi, il decisore possiede sempre tutte le informazioni necessarie per operare la sua decisione (qualunque essa sia), conosce tutti i potenziali corsi d'azione e sa quantificarne esattamente, e in ogni istante, i benefici ottenibili. Date queste caratteristiche, il decisore riesce a prendere sempre delle decisioni c.d. ottime, cioè a scegliere il corso d'azione dotato del beneficio (utilità attesa) più alto tra tutti quelli possibili. Un direttore commerciale di una grande impresa, secondo tali postulati, conoscerebbe tutti i potenziali clienti nel suo mercato di riferimento e la loro disponibilità a pagare in qualsiasi momento; pertanto, egli riuscirebbe sempre a identificare il cliente più profittevole e a trarne vantaggio.

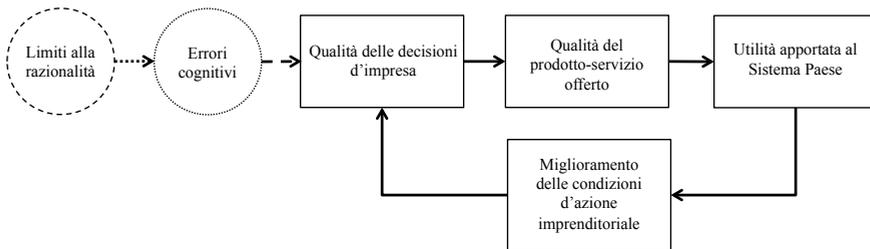
Tuttavia, il poliedrico studioso Alexander Herbert Simon – per mezzo del suo magistrale contributo *Administrative Behavior* (1947) – pone dei seri

dubbi a tale originaria concettualizzazione. In particolare, egli rileva la presenza d'innati limiti biologici (es. impossibilità di rimanere sempre sveglio e attento) e cognitivi (es. impossibilità di calcolare in modo sempre preciso i benefici di un corso d'azione) dell'agire umano. Date tali restrizioni, l'individuo emerge caratterizzato da una forte *limitazione della sua razionalità* la quale porta il decisore a non poter prendere più decisioni 'ottime' ma solo a realizzare decisioni 'soddisfacenti' – cioè a scegliere il corso d'azione che conduce all'utilità attesa che sia almeno uguale al proprio livello minimo d'accettazione. Il direttore commerciale di cui sopra, pertanto, conoscerebbe – data questa differente interpretazione – soltanto i potenziali clienti a lui geograficamente prossimi, e non avrebbe piena contezza della loro disponibilità ad acquistare in ogni momento, e/o di quando essi abbiano bisogno di approvvigionarsi. Tale direttore commerciale dovrebbe, perciò, *accontentarsi* di concludere la vendita con il primo cliente interessato a negoziare le condizioni contrattuali, a discapito di un maggior beneficio ottenibile dalla conoscenza di tutta la clientela potenziale.

Non meno importante, le restrizioni cognitive e biologiche sono anche causative di errori di rappresentazione e/o d'interpretazione della situazione decisionale che si fronteggia. In altre parole, la limitata natura umana compromette la genuina percezione della realtà da parte dell'individuo. Ad esempio, una persona che ha un ricordo vivido di una recente vincita di un amico e/o di un conoscente al gioco del Lotto, può tendere a sovrastimare le proprie probabilità di 'fare terno', poiché, assegnerebbe una maggiore probabilità all'accadimento rispetto a quelle reali. Tali erronee congetturazioni della realtà, in cui l'essere umano cade abitualmente, sono comunemente chiamate *errori cognitivi* (Tversky e Kahneman, 1973; 1974; 1976). Purtroppo, però, per lungo tempo si è avuta la sensazione che tali errate percezioni non riguardassero l'individuo che opera in impresa – il quale, nonostante i contributi di Simon (1947) e dei successivi studiosi, è stato sempre percepito come un'eminenza grigia che tutto conosce e calcola. A tal proposito, Cafferata (2014) afferma che: «Esiste una razionalità limitata dell'individuo in quanto tale, che è di tipo cognitivo e va oltre quella inerente alla fisiologia del corpo umano, già sottolineata da Taylor e seguaci, i quali, però, esentavano stranamente da tale difetto genetico l'*élite* del *decision making* aziendale» (p. 50).

Tuttavia, data la comprensione dei dirigenti d'impresa all'interno della categoria degli 'esseri umani', *anche* i processi decisionali di chi opera all'interno delle organizzazioni possono essere influenzate da queste fallacie. Tali defezioni portano, pertanto, a situazioni di *minore efficienza e/o efficacia decisionale* rispetto a quella ottima attesa (Volpato, 2003). Ad esempio, se un socio di maggioranza di un'impresa tessile fa affidamento ai propri ricordi che si hanno in merito agli interessi del proprio socio di minoranza nel

decidere come investire il *budget* annuale dell'impresa – senza, però, chiedere direttamente a quest'ultimo quali esse siano –, allora si potrà incorrere in scelte non pienamente soddisfacenti gli interessi di tutte le parti; destabilizzando l'equilibrio d'impresa (Di Carlo, 2017). Tale specifica decisione, a causa dell'eccessiva fiducia nel proprio ricordo da parte del socio di maggioranza, deve essere riponderata: si dovranno raccogliere delle nuove informazioni (i.e. chiedere quali siano le reali preferenze al socio di minoranza) e analizzare nuovamente le potenziali scelte d'investimento.



**Figura A.** Cause ed effetto circolare delle decisioni d'impresa.  
 FONTE: elaborazione propria.

Da quanto detto, si evince che: mentre le *razionalmente limitate decisioni* dell'individuo condotte nella sfera prettamente privata – come, ad esempio, l'intrattenersi con l'ascolto della musica anziché studiare – influenzano quasi unicamente se stessi e i propri affetti<sup>1</sup>, le decisioni nella sfera lavorativa – come, ad esempio, la creazione di una nuova impresa (nella quale tuttavia «esiste un intenso intreccio delle componenti di strategicità tanto del percorso personale dell'imprenditore che di quello dell'impresa creata» (Marchini, 1995; p. 13)) – risultano in una serie di conseguenze che interessano, positivamente o negativamente, una moltitudine di altre entità (individuali e/o collettive, economiche e non economiche) e le loro future decisioni (Barnard, 1938; Cafferata, 1984; 2014). È, dunque, l'azione del decisore d'impresa che, nello svolgere la propria attività di scelta, porta l'entità di cui fa parte a connettersi con altre e a svolgere una funzione sociale (Panati e Golinelli, 1988; Corti e Propersi, 2010; Cafferata, 2014; 2016).

Date queste connessioni con l'ambiente – in cui l'impresa opera in modo reciprocamente funzionale e secondo delle ordinate interazioni – la scarsa qualità delle decisioni d'impresa può, pertanto, portare a situazioni di grave

<sup>1</sup> Si riconosce invero anche l'effetto delle scelte private sulla vita professionale, come ad esempio la scelta di sposarsi e di cercare attività lavorative più stabili o di evitare compiti con alti livelli di rischio che potrebbero compromettere la stabilità della propria famiglia (Hiebl, 2014).

squilibrio per se e per gli altri elementi con cui è interconnessa (Bertoli, 2000; Antonucci *et al.*, 2002; Abatecola, 2007; 2012; Adriansee e Van Der Rest, 2017). Si pensi, ad esempio, alla decisione da parte di un direttore finanziario di una grande impresa di dare precedenza ai pagamenti dei dirigenti anziché a quelli relativi ai propri fornitori. Tale decisione potrebbe causare un rafforzamento della relazione con i propri dirigenti (in linea con i principi sociologici dell'impresa; Gallino, 1972), i quali opererebbero in futuro con maggiore motivazione. Tuttavia, tale decisione decreterebbe, al contempo, una rottura dei rapporti con gli esistenti *partner* commerciali, costringendo alla ricerca di altri operatori, i quali potrebbero rilanciare *ad hoc* le proprie richieste e determinare inferiori risultati economici per l'impresa in cui il dirigente opera.

Le disfunzioni esistenti nello svolgimento dei processi decisionali d'impresa determinano, perciò, un'erosione *a cascata* dell'utilità creata 'da' e 'per' altre entità economiche (Sciarelli, 1999; 2002). Per avere un'idea di tale *effetto domino*, si può facilmente richiamare alla memoria la crisi finanziaria globale del 2008, causata principalmente – secondo gli economisti più eterodossi (es. Stiglitz, 2010) – dall'eccessiva percezione di sicurezza da parte dei direttori di banca e dagli ingenti incentivi premiali a loro riconosciuti per la concessione del credito a persone prive di adeguate garanzie reali. Secondo questi studiosi, tale evento, tra i più nefasti della storia economica come dimostra la straordinaria diminuzione del 5% di PIL mondiale nel solo 2009 (IMF, 2009), proviene dalla continua – ed errata – concezione del decisore economico (in questo caso i direttori di banca) come totalmente razionale. Ancora, si consideri la decisione di un dirigente di una casa automobilistica di bloccare l'introduzione di un nuovo modello di auto elettrica a causa di una sua personale paura di fallimento, poiché, quest'ultimo indesiderato evento potrebbe in seguito causare una riduzione dei suoi personali premi di risultato annuali. Il dirigente in questione, non cogliendo tale opportunità, porterebbe l'impresa in una situazione di perdita di competitività, la quale risulterebbe in un complementare vantaggio per i *competitors*. Tale indietreggiamento di posizione all'interno del proprio ambiente competitivo causerebbe non pochi problemi all'impresa di cui il dirigente è partecipante come, ad esempio, quello di dover ridurre la numerosità del personale impiegato o di disinvestire nelle attività di *marketing*.

In sintesi, a causa di un errore cognitivo del decisore (i.e. preferire il mantenimento dello *status quo* a fronte del maggior beneficio personale) si darebbe luogo a una perdita dell'utilità sociale emanata dall'impresa verso il Sistema-Paese (Cafferata, 1984; 2014).

Da quanto detto, le decisioni dell'individuo influenzano le imprese e di riflesso il Sistema-Paese («data l'inscindibile penetrazione di fisico e umano in tutte le organizzazioni che costituiscono il sistema della società»

(Cafferata, 2014; p. 122; si veda anche Poggesi (2004)) – il quale, tuttavia, di ritorno esercita un’azione (differente a seconda del Paese di riferimento; Gautri e Vicari, 1994; Vaccà, 1997) su tali entità economiche. *L’impresa è, pertanto, il risultato dei suoi stessi processi decisionali e, più in particolare, del suo rapporto dialettico con l’ambiente in cui opera.* A tal proposito, Cafferata (2014) afferma che: «Il contributo dato dalle imprese al benessere non è solamente assorbito dal Sistema-Paese, ma in parte almeno viene loro restituito [...] C’è [quindi] un rapporto tra sistema d’impresa<sup>2</sup> e altri sistemi caratterizzato da funzionalità reciproca, necessariamente co-evolutivo e talora contraddittorio, cioè *dialettico*» (p. 233)<sup>3</sup>.

Il *decision maker* aziendale, a qualsiasi livello esso operi, è, pertanto, colui il quale più di tutti dovrebbe essere interessato al ‘come’ poter migliorare le proprie decisioni, al fine di poter incrementare la funzionalità dell’impresa nella società. Il decisore d’impresa è responsabile degli *output* delle decisioni proprie e di quelle dei suoi più stretti collaboratori, i quali, a tutti i diversi livelli di autorità, influenzano l’impresa e condizionano l’utilità apportata al Sistema-Paese (Dossena e Cafferata, 2012). A fronte di tali micro e macro responsabilità, il decisore d’impresa dovrebbe essere, perciò, profondamente preoccupato del modo in cui i processi decisionali sotto la sua responsabilità sono continuamente eseguiti, ed essere instancabilmente orientato al loro miglioramento. Ciò risulterebbe *tout court* in un maggior contributo dell’impresa al Sistema-Paese in termini di migliori prodotti-servizi offerti. A sua volta, il Sistema-Paese, rinforzato dalla maggiore utilità sociale apportata dall’impresa, sarebbe quindi maggiormente munifico in termini di migliori condizioni (es. infrastrutture, servizi alle imprese, agevolazioni fiscali, ecc.) atte ad agevolare l’azione imprenditoriale; insomma, «quanto più favorevoli sono tali condizioni, tanto più avvantaggiata è l’impresa nel sopravvivere e nel competere» (Cafferata, 2014; p. 232)<sup>4</sup>.

Da tale circolo virtuoso ne segue che il successo dell’impresa «certamente dipenderà da variabili ambientali, ma soprattutto da come esse, sotto forma di *input* formativi, saranno percepite, filtrate ed elaborate» (Marchini, 1995; p. 13). Ed è proprio su tale importante ruolo della cognizione del diri-

<sup>2</sup> Sul concetto di *sistema* d’impresa e la sua interazione con l’ambiente si legga il magistrale contributo di Cafferata (2014), come anche altri importanti lavori della tradizione accademica italiana: Amaduzzi (1966; 1967), Anfossi (1978), Fazzi (1982), Rullani (1984), Sciarelli (1985), Bianchi (1986), Vaccà (1989), Bertini (1990), Guatri e Vicari (1994), Gatti (2000), Golinelli (2000; 2002; 2012), Mastroberardino (2002), Dagnino (2006), Vicari (2007), Barile (2008) Abatecola (2012, 2014a).

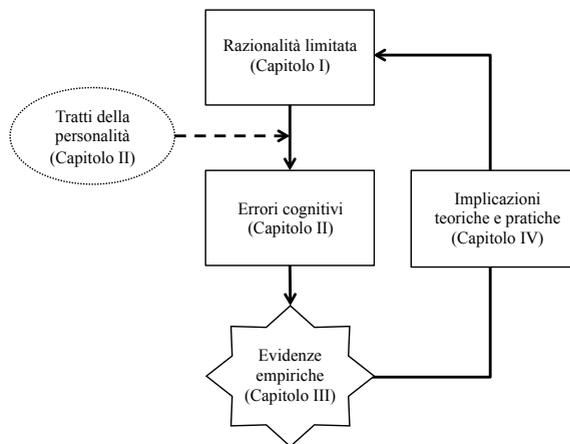
<sup>3</sup> Similmente, Panati e Golinelli (2006) affermano che: «Le *decisioni strategiche*, o *imprenditoriali*, riguardano essenzialmente l’armonizzazione del rapporto dinamico fra impresa e ambiente, configurabile sia in termini di reciproche sfide che di causazione circolare cumulativa. Nella dialetticità del rapporto impresa-ambiente risiede la vera natura delle decisioni strategiche» (p. 88). Si veda su tale punto anche Cafferata (1987) e Maggi e Solè (2006).

<sup>4</sup> Si veda anche il contributo di Abatecola *et al.* (2016).

gente che questo lavoro tenta di fornire, sia a studiosi sia a professionisti, delle utili risposte alle due seguenti domande di ricerca:

- i) quali variabili principalmente determinano gli errori cognitivi dei decisori d'impresa?;
- ii) come si possono migliorare i processi decisionali d'impresa?.

Delle risposte tentative a tali domande sono fornite all'interno di questo contributo sia attraverso la proposizione di un *excursus* della letteratura scientifica inerente ai processi decisionali d'impresa, sia attraverso una serie di evidenze empiriche tratte da casi di studio ed esperimenti di laboratorio personalmente realizzati dall'autore.



**Figura B.** Quadro sinottico dei contenuti.  
 FONTE: elaborazione propria.

Il lavoro si sviluppa come segue. Il Capitolo I, attraverso l'adozione dell'approccio storico (es. Bonazzi, 2001), fornisce un esame critico del concetto di razionalità limitata partendo dal suo antagonista, i.e. la razionalità olimpica. Sono qui forniti gli sviluppi più importanti inerenti alle limitazioni della razionalità dell'essere umano. Si discutono, nello specifico, sia gli avanzamenti nel campo dell'economia e gestione delle imprese, sia in quelli a esso correlati, ponendo enfasi sulla nuova frontiera degli studi comportamentisti – i quali coniugano gli avanzamenti nel campo del management con quelli della psicologia cognitiva e comportamentale, al fine di capire come il dirigente *realmente* prende le decisioni in impresa. Tali nuove aree

d'indagine, come si evince dalla proposta rassegna della letteratura scientifica, sono state recentemente chiamate a cooperare sia con le neuroscienze sia con i sotto-campi della sociobiologia, arrivando alla conclusione che la razionalità del decisore è da intendersi come il prodotto della relazione corporeamente. In sintesi, tale capitolo consegna al lettore gli strumenti concettuali per comprendere: gli assunti della razionalità limitata, le sue radici storiche, e l'attuale concezione psicologica e neuroscientifica sul funzionamento del nostro pensiero.

Nel Capitolo II sono approfondite le cause delle inefficienze e delle inefficacie cognitive della razionalità umana. All'inizio di tale capitolo è discussa la letteratura scientifica – sia psicologica sia inerente all'economia e gestione delle imprese – interessata allo studio degli errori cognitivi del decisore, evidenziandone gli effetti negativi (Grandori, 2001) e positivi (Grandori, 1984; 2010) sui processi decisionali d'impresa. La discussione si sposta in seguito sul come migliorare la qualità dei processi decisionali d'impresa. In particolare, si procede attraverso la ricognizione delle tecniche e delle metodologie che possono portare all'eliminazione o alla riduzione degli errori cognitivi del decisore economico (es. la *checklist* di Kahneman *et al.* (2011)). Infine, si concentra l'attenzione sull'analisi di alcune delle variabili che, nel corso del tempo, sono state dimostrate poter influenzare l'efficienza e/o l'efficacia delle decisioni d'impresa, cioè i tratti della personalità, di cui sono discusse, in particolare, le più influenti e accolte teorie. In sintesi, il capitolo offre una spiegazione sul come gli errori cognitivi e le loro determinanti incidono sulla qualità dei processi decisionali d'impresa.

Dopo aver fornito le più aggiornate lenti teoriche per lo studio della razionalità limitata nel campo manageriale, il Capitolo III è orientato alla presentazione di una serie di evidenze empiriche finalizzate all'esplorazione della relazione tra gli errori cognitivi e i tratti della personalità del decisore. In particolare, sono esposti i risultati di un caso studio e di due esperimenti di laboratorio, i quali, tuttavia, non hanno la pretesa di porre all'attenzione dei risultati generalizzabili *tout court*, ma, soltanto di proporre delle possibili spiegazioni in merito ad alcune deviazioni della razionalità nei contesti d'impresa. Tali evidenze aiutano ad affrontare al meglio la successiva discussione in merito all'esigenza – per i dirigenti d'impresa – di approntare modelli e tecniche manageriali per la riduzione e/o l'eliminazione degli occorrenti errori cognitivi. Infatti, dalle evidenze empiriche presentate si rileva come, ed è questo il maggior contributo delle indagini qui esposte, il procedere verso il miglioramento qualitativo delle decisioni non può prescindere dalla contemporanea considerazione della *specifica natura umana* dei decisori d'impresa, cioè dei suoi tratti della personalità. Il capitolo lascia intuire, pertanto, come le tecniche di miglioramento qualitativo dei processi decisio-

nali d'impresa debbano tuttavia partire da una profonda conoscenza delle intrinseche caratteristiche del decisore.

Infine, il Capitolo IV illustra le sfide teoriche, metodologiche e pratiche rivolte agli studiosi e ai professionisti interessati alla razionalità limitata del decisore manageriale. L'attenzione è inizialmente concentrata sulla discussione dei risultati delle evidenze empiriche proposte nel capitolo precedente. I risultati degli esperimenti e del caso studio, nonché la contemporanea analisi della precipua letteratura scientifica, sono alla base delle due maggiori proposte d'indagine della razionalità limitata a valle di tale capitolo. In particolare, ai dirigenti d'impresa è offerto un *approccio cognitivo al miglioramento qualitativo delle decisioni d'impresa*, il quale tiene conto delle caratteristiche di personalità dell'individuo nell'investigazione delle inefficienze e/o inefficacie dei processi decisionali d'impresa. Agli studiosi di razionalità è, invece, proposto un olistico modello di rappresentazione della razionalità del decisore che tiene conto degli avanzamenti realizzati nel campo scientifico dell'economia e gestione delle imprese e nelle aree ad esso correlate.

In sintesi, questo lavoro si propone di offrire indicazioni utili sulle diverse e nuove traiettorie – teoriche, metodologiche e pratiche – che emergono dagli sviluppi co-evolutivi del concetto di razionalità limitata. In particolare, è rilevata l'esigenza di procedere in modo trans-disciplinare verso le future investigazioni su tale tema, a causa dei sempre più numerosi studi provenienti da differenti discipline indaganti il ruolo delle variabili non razionali (es. emozioni, stati d'animo, ecc.) all'interno dei processi decisionali d'impresa. In particolare, queste ricerche, sviluppate inizialmente nel campo della psicologia cognitiva in termini di sole assunzioni, sono progredite vertiginosamente nell'ultimo decennio grazie alle nuove tecnologie d'indagine neuroscientifica. Tali avanzamenti hanno il merito di aver recentemente stimolato gli studiosi alla reinterpretazione del concetto di razionalità limitata, ora più edulcorato e confondibile con il concetto d'irrazionalità. Il decisore d'impresa ne esce, a valle di questo intenso processo co-evolutivo, come un oggetto d'analisi sempre più condiviso da numerose lenti d'indagine, ciò a causa della necessità di riportare l'*homo economicus* alla sua originaria natura: un individuo continuamente pervaso da emozioni, stati d'animo e stati fisici, determinati dal suo *essere* umano e dalle relazioni dialettiche con il suo ambiente fisico/sociale.

Il contributo proposto nasce dalla forte esigenza di “mettere a sistema” gli avanzamenti realizzati, durante questi iniziali (ma intensi) anni di ricerca trascorsi presso l'Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”, nel comprendere il *reale perché* del fallimento e del successo dei processi decisionali d'impresa; una sfida concettuale che è però lontana dal definirsi terminata, se mai lo sarà.