ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ (BEHAVIORAL ECONOMICS)

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητής: Δελλαπόρτας Παναγιώτης, ΔΕ 20530

Επιβλέπων: Δρ. Βασιλακάκης Κωνσταντίνος

©
2026

HELLENIC MEDITERRANEAN UNIVERSITY

SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS SCIENCE

DEPARTMENT OF MANAGEMENT SCIENCE AND TECHNOLOGY

THE PSYCHOLOGY OF ECONOMIC DECISION-MAKING AN APPROACH THROUGH BEHAVIORAL ECONOMICS

DIPLOMA THESIS

Student : Dellaportas Panagiotis, DE 20530

Supervisor : Dr. Vasilakakis Konstantinos

©
2026

Υπεύθυνη Δήλωση *: Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ.*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εξετάζει τη λήψη οικονομικών και διοικητικών αποφάσεων μέσα από το πρίσμα της συμπεριφορικής οικονομικής, της ψυχολογίας και της ηθικής. Αφετηρία της εργασίας αποτελεί η αμφισβήτηση του παραδοσιακού μοντέλου του Homo Economicus, σύμφωνα με το οποίο ο άνθρωπος θεωρείται πλήρως ορθολογικός, με σταθερές προτιμήσεις και ικανότητα να μεγιστοποιεί πάντοτε το συμφέρον του. Η εργασία δείχνει ότι στην πραγματικότητα οι ανθρώπινες αποφάσεις επηρεάζονται από γνωστικές προκαταλήψεις, συναισθήματα, κοινωνικές πιέσεις, προσωπικά χαρακτηριστικά, οργανωσιακά κίνητρα και το περιβάλλον μέσα στο οποίο παρουσιάζονται οι επιλογές.

Αρχικά αναλύεται η μετάβαση από την κλασική οικονομική θεωρία στη συμπεριφορική οικονομική, με έμφαση στη συμβολή των Kahneman, Tversky και Thaler. Στη συνέχεια εξετάζονται η προσωπικότητα, η ηγεσία και η Σκοτεινή Τριάδα, δηλαδή ο ναρκισσισμός, ο μακιαβελισμός και η ψυχοπάθεια, ως παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη διοίκηση και την εταιρική κουλτούρα. Παράλληλα, αναλύονται βασικοί μηχανισμοί λήψης αποφάσεων, όπως οι ευρετικοί μηχανισμοί, η αποστροφή απώλειας, η αγκίστρωση, η προκατάληψη επιβεβαίωσης, η πλάνη του μη ανακτήσιμου κόστους και η υπερβολική αυτοπεποίθηση.

Η εργασία εξετάζει επίσης τον ρόλο της αρχιτεκτονικής της επιλογής, της θεωρίας της ώθησης και της κοινωνικής επιρροής, καθώς και τα ηθικά ερωτήματα που προκύπτουν από τη χρήση τέτοιων παρεμβάσεων. Τέλος, μέσα από τις μελέτες περίπτωσης της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008, της Enron και της Wells Fargo, αναδεικνύεται ότι τα μεγάλα οικονομικά και οργανωσιακά σφάλματα δεν οφείλονται μόνο σε ατομικές αδυναμίες, αλλά και σε κακά σχεδιασμένα συστήματα, τοξικές κουλτούρες και λανθασμένα κίνητρα. Συμπερασματικά, η εργασία υποστηρίζει ότι η κατανόηση της οικονομικής συμπεριφοράς απαιτεί μια πιο ρεαλιστική εικόνα του ανθρώπου, η οποία συνδυάζει την οικονομική θεωρία με την ψυχολογία, την κοινωνική επιρροή και την ηθική ευθύνη.

Λέξεις-κλειδιά: Συμπεριφορική οικονομική, λήψη αποφάσεων, γνωστικές προκαταλήψεις, Σκοτεινή Τριάδα, εταιρική ηθική, αρχιτεκτονική επιλογής, αγελαία συμπεριφορά.

ABSTRACT

This thesis examines economic and managerial decision-making through the perspective of behavioral economics, psychology and ethics. The starting point of the study is the critique of the traditional model of Homo Economicus, according to which individuals are assumed to be fully rational, to have stable preferences and to always act in a way that maximizes their self-interest. The thesis argues that, in reality, human's decisions are influenced by cognitive biases, emotions, social pressures, personality traits, organizational incentives and the environment in which choices are presented.

The first part of the thesis analyzes the transition from classical economic theory to behavioral economics, with emphasis on the contribution of Kahneman, Tversky and Thaler. It then examines personality, leadership and the Dark Triad narcissism, Machiavellianism and psychopathy as factors that can influence management, risk-taking and corporate culture. At the same time, the study analyzes key decision-making mechanisms, such as heuristics, loss aversion, anchoring, confirmation bias, the sunk cost fallacy and overconfidence.

The thesis also explores the role of choice architecture, nudge theory and social influence, as well as the ethical questions that arise from the use of behavioral interventions. Finally, through the case studies of the 2008 financial crisis, Enron and Wells Fargo, the study demonstrates that major economic and organizational failures are not only the result of individual weaknesses, but also of poorly designed systems, toxic cultures and distorted incentives. In conclusion, the thesis argues that understanding economic behavior requires a more realistic view of human beings, one that combines economic theory with psychology, social influence and ethical responsibility.

Keywords: Behavioral economics, decision-making, cognitive biases, Dark Triad, business ethics, choice architecture, herding behavior.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ....11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Από τον Ορθολογισμό στην Ψυχολογία....14
2.1 Ο Homo Economicus: Οικονομική Θεωρία και Ορθολογισμός....14
2.2 Η Συμπεριφορική Στροφή: Behavioral Economics (Kahneman και Tversky)....16
2.3 Δυϊσμός Σκέψης (Dual Process Theory)....19
2.4 Θεωρία Προοπτικής (Prospect Theory)....21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Προσωπικότητα, Ηγεσία και "Σκοτεινή" Ψυχολογία....25
3.1 Η Ψυχολογία των Ατομικών Διαφορών: Προσωπικότητα και Οικονομικό Ρίσκο....25
Γιατί Διαφέρουμε στις Αποφάσεις μας;....25
Το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων (Big Five)....25
Προσωπικότητα και Ανάληψη Οικονομικού Ρίσκου....27
Η Σχέση Ηγεσίας και Προσωπικότητας....27
3.2 Η Σκοτεινή Τριάδα (Dark Triad) στη Διοίκηση....28
Τι Είναι η Σκοτεινή Τριάδα....28
3.2.1 Ναρκισσισμός και Ριψοκίνδυνες Στρατηγικές....31
Τι Είναι ο Ναρκισσισμός....31
Ναρκισσισμός και Εταιρική Απόφαση....31
Η Παράδοξη Ελκυστικότητα του Ναρκισσισμού....32
Ο Ναρκισσισμός και η Αποστροφή της Κριτικής....32
3.2.2 Μακιαβελισμός και Εταιρική Πολιτική....33
Ο Μακιαβελισμός ως Ψυχολογικό Χαρακτηριστικό....33
Εταιρική Πολιτική ως Μακιαβελιστικό Εργαλείο....34
3.2.3 Ψυχοπάθεια και Ανήθικη Λήψη Αποφάσεων....34
Ψυχοπάθεια: Πέρα από την Κοινή Παρεξήγηση....34
Ψυχοπάθεια και Λήψη Αποφάσεων....35
Ο "Εταιρικός Ψυχοπαθής"....35
3.3 Ο Ρόλος των Κινήτρων (Incentives): Πώς τα Οικονομικά Bonus Μπορούν να Διαβρώσουν την Ηθική (Perverse Incentives)....35
Η Λογική των Κινήτρων....35
Τι Είναι τα Διεστραμμένα Κίνητρα;....36
Η Εκτοπιστική Επίδραση: Όταν τα Χρήματα Σκοτώνουν την Ηθική....36
Bonus και Ηθική Διάβρωση στη Χρηματοοικονομική....37
Στόχοι που Γίνονται Τέλος: Campbell's Law....37
Τα Διδάγματα για τη Σχεδίαση Κινήτρων....38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μηχανισμοί Λήψης Αποφάσεων και Γνωστικά Σφάλματα....39
4.1 Ευρετικοί Μηχανισμοί (Heuristics): Οι Νοητικές Συντομεύσεις του Εγκεφάλου....39
Τι Είναι οι Ευρετικοί Μηχανισμοί;....39
Οι Τρεις Κλασικοί Ευρετικοί Μηχανισμοί....39
Η Διαμάχη: Σφάλματα ή Εξελικτικά Εργαλεία;....40
Ευρετικοί Μηχανισμοί στο Εταιρικό Πλαίσιο....41
4.2 Βασικές Γνωστικές Προκαταλήψεις....42
4.2.1 Αποστροφή της Απώλειας (Loss Aversion)....42
Η Θεωρητική Βάση....42
Νευροβιολογική Βάση....42
Η Σύγχρονη Συζήτηση για τη Γενικευσιμότητα....43

Εφαρμογές στη Χρηματοοικονομική και τον Εργασιακό Χώρο 43
4.2.2 Φαινόμενο της Αγκίστρωσης (Anchoring Effect) 44
Τι Είναι το Anchoring; 44
Νευρολογική Βάση και Σύγχρονα Ευρήματα 44
Anchoring σε Πρακτικά Πλαίσια 45
Πώς μπορεί να Αντιμετωπιστεί 45
4.2.3 Προκατάληψη Επιβεβαίωσης (Confirmation Bias) 46
Ορισμός και Μηχανισμός 46
Νευρολογική Βάση 46
Confirmation Bias στην Ψηφιακή Εποχή 46
Confirmation Bias στις Επιχειρήσεις και τις Επενδύσεις 47
4.2.4 Πλάνη του Μη Ανακτήσιμου Κόστους (Sunk Cost Fallacy) 47
Ορισμός 47
Ψυχολογικοί Μηχανισμοί 48
Sunk Cost στις Εταιρικές Αποφάσεις 48
Πώς μπορεί να Αντιμετωπιστεί 49
4.3 Υπερβολική Αυτοπεποίθηση (Overconfidence Bias): Η Ψευδαίσθηση της Γνώσης και του Ελέγχου 49
Τρεις Μορφές Υπερβολικής Αυτοπεποίθησης 49
Νευροβιολογική Βάση 50
Overconfidence στις Χρηματοπιστωτικές Αγορές 50
Planning Fallacy: Η Αυτοπεποίθηση σε Εταιρικά Projects 51
Η Ψευδαίσθηση Ελέγχου 51
Overconfidence και Εταιρική Αποτυχία 51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Περιβάλλον, Πολιτική και Κοινωνική Επιρροή 53
5.1 Αρχιτεκτονική της Επιλογής (Choice Architecture): Πώς η Παρουσίαση των Επιλογών Καθορίζει την Απόφαση 53
Τι Είναι η Αρχιτεκτονική Επιλογής 53
Τα Βασικά Εργαλεία της Αρχιτεκτονικής της Επιλογής 54
Αρχιτεκτονική της Επιλογής στον Χρηματοοικονομικό Τομέα 56
Σκοτεινή Αρχιτεκτονική: Όταν ο Σχεδιασμός Εκμεταλλεύεται 57
5.2 Η Θεωρία της Ώθησης (Nudge Theory): Εφαρμογές στη Δημόσια Πολιτική και τη Διοίκηση 57
Τι Είναι το Nudge 57
Η Εφαρμογή του Nudge στη Δημόσια Πολιτική 58
Η Επέκταση του Nudge: EAST Framework και Boosts 59
Τα Όρια της Nudge Theory 59
Nudge στον Εταιρικό Χώρο 60
5.3 Η Ψυχολογία της Μάζας: Κοινωνική Απόδειξη (Social Proof) και Αγελαία Συμπεριφορά (Herding) 60
Ο Κοινωνικός Εγκέφαλος 60
Κοινωνική Απόδειξη (Social Proof) 61
Κοινωνική Απόδειξη στις Χρηματοπιστωτικές Αγορές 61
Αγελαία Συμπεριφορά (Herding) 62
Η Νευρολογία της Κοινωνικής Επιρροής 63
Αγελαία Συμπεριφορά και Χρηματοπιστωτικές Κρίσεις 63
Κοινωνική Επιρροή στον Εργασιακό Χώρο 63

Η Αντιμετώπιση της Αγελαίας Συμπεριφοράς σε Οργανισμούς 64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ηθική και Φιλοσοφική Διάσταση 65
6.1 Ελευθερία Βούλησης vs Πατερναλισμός: Είναι Ηθικό το Nudging; 65
Το Κεντρικό Δίλημμα 65
Ο "Φιλελεύθερος Πατερναλισμός" του Thaler & Sunstein 66
Τυπολογία Nudges: Διαφανή vs Μη Διαφανή 66
Οι Επικριτές: Το Πρόβλημα της Αυτονομίας 69
Hyper Nudges: Η Ψηφιακή Επέκταση του Προβλήματος 70
Η Υπεράσπιση: Τα Επιχειρήματα υπέρ του Nudging 71
Τα "Dark Nudges": Ο Ηθικός Αντίποδας 72
Μια Φιλοσοφική Σύνθεση 73
6.2 Ηθική Ευθύνη και Εταιρική Διακυβέρνηση: Το Δίλημμα μεταξύ Κέρδους και Ηθικής 73
Το Κεντρικό Ερώτημα 73
Η Θεωρία των Ενδιαφερομένων Μερών (Stakeholder Theory) 74
Η Κρίση της Shareholder Primacy 74
Η Ψυχολογία της Ηθικής Αποτυχίας 75
Εταιρική Διακυβέρνηση ως Αντίβαρο 76
ESG: Η Σύγχρονη Απάντηση και οι Αντιφάσεις της 76
Συμπεριφορική Ηθική: Μια Νέα Προσέγγιση 77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Μελέτες Περιπτώσεων: Δεδομένα Δευτερογενούς Έρευνας (Case Studies) 78
Σκοπός και Ερωτήματα της Εργασίας 78
Μεθοδολογία Έρευνας 78
7.1 Μακρο-οικονομικό Επίπεδο: Η Χρηματοπιστωτική Κρίση του 2008 (Herding and Overconfidence) 80
Η Κρίση 80
Αγελαία Συμπεριφορά (Herding): Όταν Όλοι Κάνουν το Ίδιο Λάθος 81
Υπερβολική Αυτοπεποίθηση (Overconfidence): Η Ψευδαίσθηση ότι "Ξέρουμε τι Κάνουμε" 82
Τα Αποτελέσματα και τα Διδάγματα 84
7.2 Επίπεδο Ηγεσίας: Το Σκάνδαλο Enron (Dark Triad & Toxic Culture) 84
Η Πτώση ενός Κολοσσού 84
Το Ιστορικό Πλαίσιο 85
Η Σκοτεινή Τριάδα στην Κορυφή 85
Η Τοξική Εταιρική Κουλτούρα 86
Η Κατάρρευση και οι Συνέπειες 87
7.3 Επίπεδο Εργαζομένων: Το Σκάνδαλο Wells Fargo (Incentives & Goal Setting) 87
Όταν οι Στόχοι Γίνονται Παγίδα 87
Το Ιστορικό Πλαίσιο: Η Κουλτούρα του "Eight is Great" 88
Τα Διεστραμμένα Κίνητρα (Perverse Incentives) 88
Ψυχολογική Ανάλυση: Γιατί "Κανονικοί" Άνθρωποι Έκαναν Ανήθικα Πράγματα 89
Ο Ρόλος της Ηγεσίας: Από τη Λογοδοσία στη Συγκάλυψη 89
Τα Αποτελέσματα του Σκανδάλου 90
7.4 Ανάλυση σε Δευτερογενή Έρευνα 90
Γιατί η Δευτερογενής Έρευνα; 90
α) Αγελαία Συμπεριφορά και Υπερβολική Αυτοπεποίθηση 93

β) Η Σκοτεινή Τριάδα στη Διοίκηση: Τι Λένε τα Δεδομένα 94
γ) Διεστραμμένα Κίνητρα και Ηθική Συμπεριφορά 96
δ) Γνωστικές Προκαταλήψεις στη Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων 97
Συνολική Αποτίμηση 98
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Συμπεράσματα και Προτάσεις 99
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 103

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2. 1: Διαχρονικής Εξέλιξης 17

Πίνακας 3. 1: Διαχρονικής Εξέλιξης: 30

Πίνακας 6. 1: Διαφανή vs Μη Διαφανή Nudges: Ομοιότητες και Διαφορές 66

ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2. 1:Η συνάρτηση αξίας της Θεωρίας Προοπτικής, όπου οι απώλειες έχουν μεγαλύτερη ψυχολογική βαρύτητα από τα αντίστοιχα κέρδη. 23

Σχημα 3. 1: Το μοντέλο του σκοτεινού πυρήνα της προσωπικότητας (D-factor), το οποίο ενοποιεί επιμέρους σκοτεινά χαρακτηριστικά 29

Σχήμα 5. 1: Διαφορά ποσοστών συναίνεσης στη δωρεά οργάνων ανάλογα με το σύστημα προεπιλογής (opt-in ή opt-out). 54

Σχήμα 6. 1: Παράδειγμα κατηγορίας dark pattern («sneaking») σε ψηφιακά περιβάλλοντα, όπου ο σχεδιασμός της επιλογής μπορεί να λειτουργήσει χειραγωγικά. 72

Σχήμα 7. 1: Καθυστερήσεις στεγαστικών δανείων ανά γεωγραφική περιοχή κατά την περίοδο της χρηματοπιστωτικής κρίσης. 91
Σχήμα 7. 2: Καθυστερήσεις στεγαστικών δανείων ανά τύπο δανείου, με ιδιαίτερη έμφαση στα subprime δάνεια. 92
Σχήμα 7. 3:Καθυστερήσεις στεγαστικών δανείων ανά τμήμα αγοράς, αναδεικνύοντας την κλιμάκωση του συστημικού κινδύνου. 93

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΑΕΠ: Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

ΑΦΜ: Αριθμός Φορολογικού Μητρώου

ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση

ΗΠΑ: Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

AI: Artificial Intelligence/Τεχνητή Νοημοσύνη

APA: American Psychological Association/Αμερικανική Ψυχολογική Εταιρεία

BIT: Behavioural Insights Team/Ομάδα Συμπεριφορικών Αναλύσεων

CAPE: Cyclically Adjusted Price-to-Earnings ratio/ Κυκλικά Προσαρμοσμένος Δείκτης Τιμής προς Κέρδη

CDO / CDOs: Collateralized Debt Obligation(s)/ Εγγυημένες Χρεωστικές Αξιώσεις

CEO / CEOs: Chief Executive Officer(s)/ Διευθύνων / Διευθύνοντες Σύμβουλος / Σύμβουλοι

CFO: Chief Financial Officer/ Οικονομικός Διευθυντής

CFPB: Consumer Financial Protection Bureau/ Υπηρεσία Χρηματοοικονομικής Προστασίας Καταναλωτών (ΗΠΑ)

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Θεό για τη δύναμη και τη βοήθεια που μου έδωσε σε όλη αυτή την πορεία και ιδιαίτερα στις δύσκολες στιγμές.

Στη συνέχεια, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου για την καθοδήγηση, τις συμβουλές και τη στήριξή του κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας. Η βοήθειά του ήταν σημαντική για την ολοκλήρωσή της.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου την οικογένειά μου, που ήταν πάντα δίπλα μου σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Τους ευχαριστώ για την αγάπη, την υπομονή, την κατανόηση και τη συνεχή στήριξή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Καθημερινά, κάθε άνθρωπος παίρνει εκατοντάδες αποφάσεις. Από το τι θα φάει για πρωινό μέχρι πώς θα επενδύσει τις αποταμιεύσεις του, πώς θα διαχειριστεί μια επαγγελματική κρίση και αν θα αγοράσει ένα σπίτι. Κάποιες από αυτές τις αποφάσεις είναι μικρές και αναστρέψιμες. Άλλες είναι μεγάλες και καθοριστικές. Αλλά όλες έχουν ένα κοινό: λαμβάνονται από ανθρώπους με όλες τις αδυναμίες, τις προκαταλήψεις και τις συναισθηματικές αντιδράσεις που αυτό συνεπάγεται.

Για αιώνες, η οικονομική επιστήμη αντιμετώπιζε αυτή την πραγματικότητα με έναν χαρακτηριστικά απλοϊκό τρόπο: υπέθετε ότι οι άνθρωποι είναι ορθολογικοί παράγοντες που μεγιστοποιούν το συμφέρον τους με πλήρη πληροφόρηση και συνεπή προτιμήσεις. Αυτός ο "Homo Economicus" ο τέλειος οικονομικός άνθρωπος ήταν μια χρήσιμη αφαίρεση για τη μαθηματική μοντελοποίηση, αλλά είχε ένα θεμελιώδες πρόβλημα: δεν υπήρχε στην πραγματικότητα (Thaler, 2015).

Η συμπεριφορική οικονομική (behavioral economics) γεννήθηκε ακριβώς από αυτή την αναντιστοιχία μεταξύ θεωρίας και πραγματικότητας. Αντλώντας από την ψυχολογία, τη νευροεπιστήμη και την οικονομική θεωρία, αναπτύχθηκε ως ένα πεδίο που μελετά πώς οι άνθρωποι πραγματικά παίρνουν αποφάσεις όχι πώς θα έπρεπε να παίρνουν σύμφωνα με θεωρητικά μοντέλα (Baddeley, 2017). Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει η Baddeley (2017), η συμπεριφορική οικονομική δεν είναι απλώς μια υποκατηγορία της οικονομικής είναι μια θεμελιώδης επαναδιατύπωση του τρόπου που κατανοούμε τον οικονομικό παράγοντα: όχι ως τέλεια λογική μηχανή, αλλά ως προβλέψιμα ατελές ον που λειτουργεί μέσα σε συγκεκριμένα ψυχολογικά και κοινωνικά πλαίσια.

Η αφετηρία αυτής της επιστημονικής επανάστασης τοποθετείται στη δεκαετία του 1970, με την πρωτοποριακή συνεργασία των ψυχολόγων Daniel Kahneman και Amos Tversky, οι οποίοι απέδειξαν εμπειρικά ότι οι άνθρωποι κάνουν συστηματικά και προβλέψιμα λάθη στις κρίσεις τους (Tversky & Kahneman, 1974). Η συμβολή τους αναγνωρίστηκε με το Νόμπελ Οικονομικής το 2002 που απονεμήθηκε στον Kahneman, καθώς ο Tversky είχε ήδη αποβιώσει. Ακολούθησε το Νόμπελ του Richard Thaler το 2017, ο οποίος έδειξε πώς αυτές οι ψυχολογικές ιδέες μπορούν να μεταφραστούν σε οικονομική θεωρία και δημόσια πολιτική (Thaler & Sunstein, 2008).

Σήμερα, η συμπεριφορική οικονομική δεν είναι πλέον περιθωριακός κλάδος είναι κεντρικό εργαλείο για οικονομολόγους, πολιτικούς, managers και νευροεπιστήμονες σε όλο τον κόσμο. Κυβερνήσεις χρησιμοποιούν τις αρχές της για να σχεδιάσουν καλύτερες πολιτικές. Εταιρείες τις εφαρμόζουν για να κατανοήσουν τους καταναλωτές τους. Ολοένα και περισσότεροι ακαδημαϊκοί τη χρησιμοποιούν για να αναλύσουν φαινόμενα από τις χρηματοπιστωτικές κρίσεις μέχρι την εταιρική απάτη που η παραδοσιακή θεωρία αδυνατεί να ερμηνεύσει (Camerer et al., 2019).

Η ψηφιακή εποχή έχει προσθέσει μια νέα διάσταση στη συζήτηση. Ο Shiller (2019), στο έργο του "Narrative Economics", δείχνει πώς οι οικονομικές αφηγήσεις εξαπλώνονται σαν "ιοί" μέσα από τα social media επηρεάζοντας αποφάσεις εκατομμυρίων ανθρώπων με τρόπους που ούτε η κλασική ούτε η πρώιμη συμπεριφορική οικονομική είχαν προβλέψει. Οι Kozyreva et al. (2020) επισημαίνουν ότι τα ψηφιακά περιβάλλοντα εκμεταλλεύονται συστηματικά τις γνωστικές αδυναμίες των χρηστών δημιουργώντας νέες προκλήσεις για την κατανόηση και την προστασία της ανθρώπινης αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων.

Ορισμός του Ερευνητικού Προβλήματος

Παρά τη μεγάλη επιστημονική πρόοδο, υπάρχει ένα ερώτημα που παραμένει στο επίκεντρο της έρευνας και της πράξης: γιατί οι άνθρωποι ακόμα και έξυπνοι, μορφωμένοι και έμπειροι συνεχίζουν να παίρνουν αποφάσεις που βλάπτουν τον εαυτό τους, τους οργανισμούς τους και την κοινωνία;

Αυτό το ερώτημα δεν είναι αφηρημένο. Έχει συγκεκριμένες και δραματικές εκδηλώσεις στην ιστορία της σύγχρονης οικονομίας. Η χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 που κόστισε πάνω από 10 τρισεκατομμύρια δολάρια σε παγκόσμιο πλούτο δεν ήταν αποτέλεσμα κακής τύχης, αλλά αποτέλεσμα συστηματικών ψυχολογικών σφαλμάτων: αγελαία συμπεριφορά, υπερβολική αυτοπεποίθηση, αποτυχία ρυθμιστικής εποπτείας (Gennaioli & Shleifer, 2018). Το σκάνδαλο Enron δεν δημιουργήθηκε από τυχαία κακοτυχία αλλά από ηγέτες με παθολογικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας και μια εταιρική κουλτούρα που κανονικοποίησε την απάτη (McLean & Elkind, 2003). Το σκάνδαλο Wells Fargo δεν ήταν έργο λίγων "κακών μήλων" αλλά αποτέλεσμα ενός συστήματος κινήτρων που μετέτρεψε χιλιάδες συνηθισμένους ανθρώπους σε συνεργούς απάτης (Thakor, 2016).

Το κοινό σε όλα αυτά τα φαινόμενα είναι η ψυχολογία της οικονομικής απόφασης ο τρόπος που οι γνωστικές προκαταλήψεις, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τα κίνητρα και το κοινωνικό περιβάλλον διαμορφώνουν τις επιλογές που κάνουν άτομα και οργανισμοί. Η

κατανόηση αυτών των μηχανισμών δεν είναι ακαδημαϊκή πολυτέλεια είναι αναγκαιότητα για οποιονδήποτε θέλει να κατανοήσει, να προβλέψει ή να βελτιώσει οικονομικές συμπεριφορές στον πραγματικό κόσμο.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο Kahneman et al. (2021) εισάγουν μια επιπλέον διάσταση στο ερευνητικό πρόβλημα: πέρα από τις γνωστικές προκαταλήψεις, υπάρχει και ο "θόρυβος" (noise) η τυχαία διακύμανση στις κρίσεις που εξηγείται από παράγοντες άσχετους με το θέμα. Η αναγνώριση αυτής της δεύτερης πηγής σφαλμάτων διευρύνει σημαντικά το ερευνητικό πρόβλημα: δεν αρκεί να κατανοήσουμε μόνο τις συστηματικές προκαταλήψεις, αλλά και τη συνολική ποικιλία των ανθρώπινων κρίσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Από τον Ορθολογισμό στην Ψυχολογία

Για να κατανοήσουμε τη συμπεριφορική οικονομική, πρέπει πρώτα να καταλάβουμε τι ήρθε να αμφισβητήσει. Για αιώνες, η οικονομική επιστήμη οικοδομήθηκε πάνω σε μια βασική παραδοχή: ότι οι άνθρωποι σκέφτονται λογικά, επεξεργάζονται σωστά τις πληροφορίες και παίρνουν αποφάσεις που μεγιστοποιούν το συμφέρον τους. Αυτή η παραδοχή ήταν τόσο βαθιά ριζωμένη, που για δεκαετίες κανείς δεν την αμφισβητούσε σοβαρά. Μέχρι που ήρθαν οι ψυχολόγοι και άλλαξαν τα πάντα.

2.1 Ο Homo Economicus: Οικονομική Θεωρία και Ορθολογισμός

Το Θεμέλιο της Κλασικής Οικονομικής

Ο "Homo Economicus" ο "οικονομικός άνθρωπος" είναι μια από τις πιο επιδραστικές και συνάμα πιο αμφιλεγόμενες έννοιες στην ιστορία της οικονομικής επιστήμης. Πρόκειται για ένα θεωρητικό μοντέλο ανθρώπινης συμπεριφοράς που αποτέλεσε τον ακρογωνιαίο λίθο της κλασικής και νεοκλασικής οικονομικής σκέψης για περισσότερο από δύο αιώνες (Mill, 1848). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο άνθρωπος ως οικονομικός παράγοντας είναι απόλυτα ορθολογικός επεξεργάζεται όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες με λογική συνέπεια και χωρίς σφάλματα. Παράλληλα, έχει πλήρη γνώση των σχετικών πληροφοριών, επιδιώκει μεγιστοποίηση της χρησιμότητας σε κάθε απόφαση, και έχει σταθερές προτιμήσεις που δεν επηρεάζονται από ασήμαντους παράγοντες (Friedman, 1953).

Αυτό το μοντέλο είχε τεράστια ελκυστικότητα γιατί επιτρέπει τη μαθηματική μοντελοποίηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αν ξέρεις ότι ο άνθρωπος πάντα επιλέγει το μέγιστο όφελος, μπορείς να προβλέψεις τη συμπεριφορά του με εξισώσεις (Samuelson, 1947). Ο Thaler (2015), σε ανασκόπηση της εξέλιξης της οικονομικής σκέψης, επισημαίνει ότι η γοητεία του Homo Economicus δεν ήταν τυχαία αντανακλούσε μια βαθιά επιθυμία της οικονομικής επιστήμης να μοιάσει στη φυσική: ακριβής, μαθηματική, προβλέψιμη. Στο έργο του "Misbehaving", περιγράφει γλαφυρά πώς η οικονομική επιστήμη επί δεκαετίες λειτουργούσε με έναν φανταστικό πρωταγωνιστή τον "Econ" που δεν είχε καμία σχέση με τον πραγματικό άνθρωπο. Πιο πρόσφατα, ο Shiller (2019) επεκτείνει αυτή την κριτική, δείχνοντας πώς ακόμα και οι "αγορές" που υποτίθεται ότι συγκεντρώνουν ορθολογικές κρίσεις μπορούν να παρασυρθούν από αφηγήσεις και συναισθήματα μαζικής κλίμακας. Η "αφηγηματική οικονομία" όπως την ονομάζει, δείχνει ότι οι οικονομικές αποφάσεις δεν διέπονται από δεδομένα αλλά από ιστορίες που εξαπλώνονται σαν ιοί στην κοινωνία.

Η Θεωρία της Αναμενόμενης Χρησιμότητας

Η πιο επιδραστική εφαρμογή του Homo Economicus ήταν η Θεωρία Αναμενόμενης Χρησιμότητας (Expected Utility Theory), που ανέπτυξαν οι Von Neumann & Morgenstern (1944). Σύμφωνα με αυτή, όταν ένας ορθολογικός άνθρωπος αντιμετωπίζει αβεβαιότητα, υπολογίζει τη "βέλτιστη" επιλογή πολλαπλασιάζοντας την αξία κάθε πιθανού αποτελέσματος με την πιθανότητα του και επιλέγοντας αυτό με τη μέγιστη αναμενόμενη αξία.

Για παράδειγμα: αν σου δώσω την επιλογή μεταξύ ενός σίγουρου κέρδους 500€ και μιας 50% πιθανότητας να κερδίσεις 1.000€, η αναμενόμενη αξία και των δύο επιλογών είναι ίδια 500€. Ο ορθολογικός άνθρωπος θα έπρεπε να αδιαφορεί ή να επιλέγει με βάση καθαρά μαθηματικά κριτήρια. Αυτή η θεωρία έγινε η βάση για ολόκληρα πεδία: χρηματοοικονομική θεωρία, ασφάλιση, μακροοικονομικά μοντέλα. Το πρόβλημα ήταν ένα: οι πραγματικοί άνθρωποι δεν συμπεριφέρονται έτσι.

Τα Πρώτα Χάσματα: Το Παράδοξο του Allais

Ήδη από το 1953, ο Γάλλος οικονομολόγος Maurice Allais έδειξε ότι οι άνθρωποι παραβιάζουν συστηματικά τους κανόνες της αναμενόμενης χρησιμότητας. Στο "Παράδοξο Allais" παρουσίασε σε συμμετέχοντες δύο σετ επιλογών και διαπίστωσε ότι οι προτιμήσεις τους ήταν λογικά ασυνεπείς αντιφάσκουν με τη θεωρία αναμενόμενης χρησιμότητας (Allais, 1953). Η ανακάλυψη αυτή αγνοήθηκε σε μεγάλο βαθμό για χρόνια. Η κυρίαρχη απάντηση ήταν: "Μπορεί ορισμένοι να κάνουν λάθη, αλλά κατά μέσο όρο η αγορά συμπεριφέρεται ορθολογικά". Αυτή η άποψη θα κλονιστεί ριζικά μερικές δεκαετίες αργότερα.

Η Κριτική της "Περιορισμένης Ορθολογικότητας"

Ο πρώτος που διατύπωσε με επιστημονική αυστηρότητα τα όρια του Homo Economicus ήταν ο Herbert Simon (1955), νομπελίστας οικονομολόγος και ψυχολόγος, με την έννοια της "bounded rationality" της περιορισμένης ορθολογικότητας. Σύμφωνα με τον Simon, οι άνθρωποι δεν μπορούν να είναι απόλυτα ορθολογικοί γιατί ο κόσμος είναι πολύπλοκος και ο εγκέφαλος έχει περιορισμένη επεξεργαστική ικανότητα. Αντί να βρίσκουν τη "βέλτιστη" λύση, αναζητούν μια "ικανοποιητική" κάτι αρκετά καλό, όχι τέλειο. Αυτή τη διαδικασία ο Simon την ονόμασε "satisficing".

Ο Gigerenzer & Brighton (2009) εμπλουτίζουν σημαντικά αυτή την ιδέα, υποστηρίζοντας ότι η περιορισμένη ορθολογικότητα δεν είναι απλώς μια αδυναμία είναι συχνά προσαρμοστική. Οι απλές ευρετικές στρατηγικές ("fast and frugal heuristics") μπορούν να υπερέχουν των πολύπλοκων μοντέλων σε συνθήκες αβεβαιότητας, γιατί αποφεύγουν το "overfitting". Ο

Gigerenzer (2022), στο πιο πρόσφατο έργο του "How to Stay Smart in a Smart World", επεκτείνει αυτή την επιχειρηματολογία στην ψηφιακή εποχή, δείχνοντας ότι ακόμα και μπροστά στους αλγορίθμους, η ανθρώπινη ευρετική σκέψη μπορεί να αποδειχθεί πιο αξιόπιστη από την τυφλή εμπιστοσύνη στα μεγάλα μοντέλα δεδομένων.

2.2 Η Συμπεριφορική Στροφή: Behavioral Economics (Kahneman και Tversky)

Η Συνάντηση που Άλλαξε την Εικόνα στην Οικονομική

Το 1969, στο Εβραϊκό Πανεπιστήμιο της Ιερουσαλήμ, δύο ψυχολόγοι ο Daniel Kahneman και ο Amos Tversky άρχισαν μια συνεργασία που θα αποδεικνυόταν από τις πιο παραγωγικές στην ιστορία των κοινωνικών επιστημών. Ήταν από πολλές απόψεις μια απίθανη ζευγαριά: ο Kahneman ήταν στοχαστικός και επιρρεπής στην αυτοαμφισβήτηση, ενώ ο Tversky ήταν θεαματικά σίγουρος για τον εαυτό του και εξωστρεφής. Μαζί, όμως, παρήγαγαν κάτι εξαιρετικό (Lewis, 2016).

Το ερώτημα που τους ένωσε ήταν απλό: πότε και πώς οι άνθρωποι κάνουν λάθη στις κρίσεις τους; Αντί να υποθέτουν ότι οι άνθρωποι είναι ορθολογικοί ή ανορθόλογοι, ήθελαν να μετρήσουν τη συμπεριφορά με πειράματα και να δουν τι πραγματικά συμβαίνει.

Τα Πρώτα Ευρήματα: Heuristics and Biases

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970, ο Kahneman και ο Tversky διεξήγαγαν μια σειρά κλασικών πειραμάτων που αποκάλυψαν ότι οι άνθρωποι χρησιμοποιούν νοητικές "συντομεύσεις" τους λεγόμενους ευρετικούς μηχανισμούς (heuristics) που συχνά οδηγούν σε συστηματικά και προβλέψιμα λάθη (Tversky & Kahneman, 1974). Το 1974, δημοσίευσαν στο περιοδικό Science το άρθρο "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases," που έγινε ένα από τα πιο πολυ αναφερόμενα στην ιστορία της ψυχολογίας.

Το κλειδί ήταν η λέξη "συστηματικά" τα λάθη δεν ήταν τυχαία, ήταν προβλέψιμα. Αυτό σήμαινε ότι δεν επρόκειτο για τυχαίες αποκλίσεις, αλλά για βαθιά ριζωμένους μηχανισμούς του ανθρώπινου νου.

Η Γέννηση της Συμπεριφορικής Οικονομικής

Τη δεκαετία του 1980, ο Richard Thaler οικονομολόγος του Πανεπιστημίου του Ρότσεστερ διάβασε τις εργασίες του Kahneman και Tversky και συνειδητοποίησε ότι τα ευρήματά τους είχαν άμεσες συνέπειες για την οικονομική θεωρία (Thaler, 1980). Μαζί με τον νομικό Cass Sunstein, ανέπτυξαν αργότερα τη Θεωρία της Ώθησης (Nudge Theory), που εφαρμόζει τα

ευρήματα της συμπεριφορικής ψυχολογίας στον σχεδιασμό δημόσιας πολιτικής (Thaler & Sunstein, 2008).

Το 2002, ο Kahneman έλαβε το Νόμπελ Οικονομικής ο πρώτος μη οικονομολόγος που το κατέκτησε. Ο Thaler έλαβε το δικό του Νόμπελ το 2017. Ο Thaler (2015), στο βιβλίο του "Misbehaving", αφηγείται με αφοπλιστική ειλικρίνεια πώς η συμπεριφορική οικονομική πάλεψε για δεκαετίες να γίνει αποδεκτή από την κυρίαρχη οικονομική επιστήμη και πώς τελικά επικράτησε. Ο Barberis (2018) χαρακτηρίζει αυτή την πορεία ως "ίσως το πιο εντυπωσιακό παράδειγμα αλλαγής στην ιστορία της οικονομικής επιστήμης των τελευταίων 50 ετών".

Η Διαφορά με την Κλασική Οικονομική

Η συμπεριφορική οικονομική δεν απορρίπτει εντελώς την κλασική θεωρία την εμπλουτίζει και τη διορθώνει. Αντί να ρωτά "πώς θα έπρεπε να συμπεριφέρονται οι άνθρωποι" ρωτά "πώς πραγματικά συμπεριφέρονται"; Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει η Baddeley (2017), η συμπεριφορική οικονομική αντλεί από την ψυχολογία, τη νευροεπιστήμη και την κοινωνιολογία για να χτίσει ένα πιο ρεαλιστικό πορτρέτο του ανθρώπινου παράγοντα έναν άνθρωπο που δεν είναι ούτε τέλεια ορθολογικός ούτε τελείως ανορθόλογος, αλλά προβλέψιμα ατελής.

Ο Camerer et al. (2019), σε εκτεταμένη ανασκόπηση των επιτευγμάτων της συμπεριφορικής οικονομικής τα τελευταία 40 χρόνια, υποστηρίζουν ότι το πεδίο έχει πλέον ωριμάσει αρκετά ώστε να προσφέρει όχι μόνο περιγραφές παρεκκλίσεων από την ορθολογικότητα, αλλά και κανονιστικές προτάσεις για βελτίωση των αποφάσεων σε ατομικό και θεσμικό επίπεδο.

Τρεις είναι οι βασικές παραδοχές της συμπεριφορικής οικονομικής που αντιτίθενται στον Homo Economicus: περιορισμένη ορθολογικότητα, περιορισμένη βούληση ακόμα κι όταν ξέρουμε τι είναι καλό για μας, συχνά δεν το κάνουμε και περιορισμένο ιδιοτέλεια ενδιαφερόμαστε και για τη δικαιοσύνη και τους άλλους, όχι μόνο για τον εαυτό μας (Thaler & Mullainathan, 2000· Baddeley, 2017).

Πίνακας 2. 1: Διαχρονικής Εξέλιξης

Περίοδος/Χρονολογία	Βασικό Ορόσημο	Κύρια Συνεισφορά

1776-1900	Κλασική Εποχή(Adam Smith, J.S Mill)	Homo Economicus, ορθολογικός παράγοντας, μεγιστοποίηση χρησιμότητας
1944-1953	Expected Utility Theory Von Neumann & Morgenstern	Μαθηματική μοντελοποίηση αποφάσεων υπό αβεβαιότητα
1953	Παράδοξο Allais	Πρώτη εμπειρική αμφισβήτηση της ορθολογικής θεωρίας
1955	Bounded Rationality Herbert Simon (Νόμπελ 1978)	Satisficing αντί maximizing οι άνθρωποι δεν είναι τέλεια λογικοί
1974-1979	Heuristics & Biases Prospect Theory Kahneman & Tversky	Συστηματικά σφάλματα, αποστροφή απώλειας, σημείο αναφοράς
1980-1995	Mental Accounting & Behavioral Finance Richard Thaler	Εφαρμογή ψυχολογίας σε οικονομικά φαινόμενα και αγορές
2002-2008	Νόμπελ Kahneman (2002) Nudge Theory (2008)	Thaler & Sunstein: libertarian paternalism, choice architecture
2011-2017	Thinking Fast & Slow (2011) Νόμπελ Thaler (2017)	Dual Process Theory πλήρης ακαδημαϊκή αποδοχή

2018-2022	Neuroeconomics & Diagnostic Expectations	fMRI, Gennaioli & Shleifer (2018), Frydman & Camerer (2016)
2022-Σήμερα	AI, Big Data & Behavioral Policy	Sunstein (2020), Noise (Kahneman et al. 2021), ψηφιακά nudges

Πηγη: Ίδια επεξεργασία με βάση την βιβλιογραφία παρακάτω

2.3 Δυϊσμός Σκέψης (Dual Process Theory)

Δύο Συστήματα με Έναν Εγκέφαλο

Ένα από τα πιο επιδραστικά θεωρητικά πλαίσια στη σύγχρονη ψυχολογία και συμπεριφορική οικονομική είναι η Θεωρία Δυϊσμού Σκέψης η ιδέα ότι ο ανθρώπινος εγκέφαλος λειτουργεί με δύο διαφορετικά "συστήματα" σκέψης που λειτουργούν παράλληλα και συχνά έρχονται σε σύγκρουση (Kahneman, 2011).

Αν και η ιδέα είχε τις ρίζες της σε νωρίτερες εργασίες ψυχολόγων όπως ο Epstein (1994) και ο Evans (2003), αυτός που την έκανε προσιτή στο ευρύ κοινό ήταν ο Kahneman στο βιβλίο του "Thinking, Fast and Slow" (2011). Πιο πρόσφατα, ο Evans & Stanovich (2013) επικαιροποίησαν και εμβάθυναν τη θεωρία, ξεκαθαρίζοντας ότι τα "δύο συστήματα" δεν είναι απαραίτητα δύο ανεξάρτητες νευρολογικές δομές, αλλά μια χρήσιμη μεταφορά για δύο διακριτούς τύπους γνωστικής επεξεργασίας.

Σύστημα 1: Γρήγορο, Αυτόματο, Διαισθητικό

Το Σύστημα 1 λειτουργεί αυτόματα, γρήγορα και χωρίς συνειδητή προσπάθεια. Είναι αυτό που σε κάνει να καταλαβαίνεις αμέσως αν κάποιος είναι θυμωμένος μόλις δεις το πρόσωπό του, να οδηγείς σε γνωστό δρόμο χωρίς να σκέφτεσαι, ή να απαντάς "2+2=4" χωρίς καμία νοητική προσπάθεια (Kahneman, 2011).

Τα χαρακτηριστικά του είναι η ταχύτητα, ο αυτοματισμός, η συναισθηματική χρώση και η χρήση ευρετικών μηχανισμών αντί για λεπτομερή ανάλυση (Evans, 2008). Χιλιάδες χρόνια εξέλιξης το βελτιστοποιήσαν για γρήγορες αντιδράσεις σε οικεία περιβάλλοντα. Το πρόβλημα

εμφανίζεται όταν καλείται να χειριστεί πολύπλοκες ή αφηρημένες καταστάσεις όπως οι χρηματοπιστωτικές αγορές ή η αξιολόγηση στατιστικών δεδομένων.

Ο Pennycook et al. (2020), σε μια από τις πιο επίκαιρες μελέτες, έδειξαν ότι η υπερβολική εξάρτηση από το Σύστημα 1 είναι βασικός παράγοντας αποδοχής παραπληροφόρησης στο διαδίκτυο ακόμα και από ανθρώπους με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης. Σε πείραμα με 3.500 και παραπάνω συμμετέχοντες, βρήκαν ότι απλές παρεμβάσεις που ενεργοποιούν την αναλυτική σκέψη όπως το να ρωτήσουν τους συμμετέχοντες "πόσο ακριβές πιστεύετε ότι είναι αυτό"; μείωσαν σημαντικά την πρόθεση κοινοποίησης ψευδών ειδήσεων. Αυτό έχει άμεσες συνέπειες για την κατανόηση της επενδυτικής συμπεριφοράς σε εποχές έντονης πληροφοριακής αβεβαιότητας.

Οι Kozyreva et al. (2020) επισημαίνουν ότι η εποχή των αλγορίθμων και των social media έχει δημιουργήσει νέα, ψηφιακά περιβάλλοντα που εκμεταλλεύονται συστηματικά το Σύστημα 1 δημιουργώντας ό,τι ονομάζουν "epistemic vulnerabilities" που η παραδοσιακή συμπεριφορική οικονομική δεν είχε προβλέψει. Οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, με τους αλγορίθμους συστάσεων περιεχομένου, έχουν μετατραπεί σε μηχανές ενίσχυσης του Συστήματος 1 σε βάρος του Συστήματος 2.

Σύστημα 2: Αργό, Αναλυτικό, Συνειδητό

Το Σύστημα 2 λειτουργεί αργά, σκόπιμα και συνειδητά. Είναι αυτό που χρησιμοποιείς όταν λύνεις μια πολύπλοκη μαθηματική εξίσωση, συγκρίνεις δύο επενδύσεις, ή προσπαθείς να παρκάρεις σε δύσκολη θέση (Kahneman, 2011).

Το κρίσιμο εύρημα είναι ότι το Σύστημα 2 είναι νωθρό δεν παρεμβαίνει αυτόματα. Πολύ συχνά, το Σύστημα 1 παράγει μια γρήγορη κρίση, και το Σύστημα 2 απλώς επικυρώνει αυτή την κρίση αντί να την ελέγξει κριτικά. Αυτό που αισθανόμαστε ως "λογική σκέψη" είναι συχνά απλώς η εκ των υστέρων δικαιολόγηση μιας διαισθητικής απόφασης (Haidt, 2001).

Ο Toplak et al. (2014) επεκτείνουν αυτή την ανάλυση, δείχνοντας ότι η ικανότητα να "ενεργοποιείς" το Σύστημα 2 όταν χρειάζεται αυτό που ονομάζουν "actively open-minded thinking" είναι ένας από τους πιο ισχυρούς προβλεπτικούς παράγοντες της ποιότητας των αποφάσεων, ανεξάρτητα από το IQ ή την εκπαίδευση.

Η Αλληλεπίδραση των Συστημάτων

Τα δύο συστήματα αλληλεπιδρούν συνεχώς. Σε συνθήκες άγχους, χρονικής πίεσης ή κόπωσης, το Σύστημα 2 εξασθενεί και το Σύστημα 1 αναλαμβάνει πλήρη έλεγχο ακόμα και όταν οι

αποφάσεις απαιτούν αναλυτική σκέψη. Αυτό εξηγεί γιατί οι άνθρωποι παίρνουν χειρότερες οικονομικές αποφάσεις υπό πίεση (Baumeister et al., 1998).

Ο Hagger et al. (2016), σε εκτεταμένη μετα-ανάλυση 198 μελετών για το "ego depletion" επιβεβαιώνουν ότι η επαναλαμβανόμενη χρήση του Συστήματος 2 μειώνει σταδιακά την ικανότητα ορθολογικής σκέψης καθιστώντας τα άτομα πιο επιρρεπή σε αποφάσεις βασισμένες στο Σύστημα 1. Αυτό έχει άμεσες συνέπειες για την κατανόηση του γιατί τα διευθυντικά στελέχη παίρνουν χειρότερες αποφάσεις στο τέλος μιας εξαντλητικής μέρας.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο Kahneman et al. (2021) στο έργο τους "Noise: A Flaw in Human Judgment", εισάγουν μια νέα διάσταση: πέρα από τις προκαταλήψεις (systematic errors), υπάρχει και ο θόρυβος (noise) τυχαία διακύμανση στις κρίσεις που εξηγείται από παράγοντες άσχετους με το θέμα, όπως η διάθεση, ο καιρός ή η ώρα της ημέρας. Σε δικαστικές αποφάσεις, ιατρικές διαγνώσεις και εταιρικές αξιολογήσεις, ο "θόρυβος" αποδεικνύεται εξίσου καταστροφικός με τις συστηματικές προκαταλήψεις και η αντιμετώπισή του απαιτεί εντελώς διαφορετικές στρατηγικές.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα της αλληλεπίδρασης των δύο συστημάτων: ένας επενδυτής που βλέπει την αγορά να καταρρέει αντιδρά με Σύστημα 1 πανικός, άμεση πώληση. Αν είχε χρόνο και ηρεμία για να χρησιμοποιήσει το Σύστημα 2, ίσως θα διαπίστωνε ότι η λογικότερη κίνηση ήταν να κρατήσει τις επενδύσεις ή ακόμα και να αγοράσει (Shiller, 2015).

2.4 Θεωρία Προοπτικής (Prospect Theory)

Το Άρθρο που Άλλαξε τα Πάντα

Το 1979, ο Kahneman και ο Tversky δημοσίευσαν στο Econometrica το άρθρο "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk" ένα από τα πιο επιδραστικά της σύγχρονης οικονομικής επιστήμης. Η Θεωρία Προοπτικής ήρθε να αντικαταστήσει τη Θεωρία Αναμενόμενης Χρησιμότητας ως πιο ρεαλιστική περιγραφή του πώς οι άνθρωποι παίρνουν αποφάσεις υπό αβεβαιότητα (Kahneman & Tversky, 1979).

Ο Camerer et al. (2019) χαρακτηρίζουν την Prospect Theory ως "ίσως το πιο επιτυχημένο παράδειγμα αντικατάστασης ενός κανονιστικού μοντέλου από ένα περιγραφικό στην ιστορία της οικονομικής επιστήμης" γεγονός που αντικατοπτρίζεται στις πάνω από 10.000 επιστημονικές αναφορές που λαμβάνει το πρωτότυπο άρθρο κάθε χρόνο. Ο Barberis (2018), σε εκτεταμένη ανασκόπηση των εφαρμογών της Prospect Theory τα τελευταία 40 χρόνια,

δείχνει ότι παραμένει το πιο εφαρμόσιμο θεωρητικό εργαλείο για την εξήγηση ανωμαλιών αγοράς από την τιμολόγηση IPOs μέχρι τη συμπεριφορά επενδυτών σε αγορές παραγώγων.

Η Κεντρική Ιδέα: Αξιολόγηση σε Σχέση με Σημείο Αναφοράς

Η πρώτη και πιο θεμελιώδης διαφορά από την κλασική θεωρία είναι ότι οι άνθρωποι δεν αξιολογούν τα αποτελέσματα σε απόλυτους όρους, αλλά σε σχέση με ένα σημείο αναφοράς (reference point) συνήθως την τρέχουσα κατάσταση ή μια προσδοκία (Kahneman & Tversky, 1979).

Ένα απλό παράδειγμα: αν κερδίζεις 2.000€ τον μήνα και λάβεις αύξηση 200€, νιώθεις χαρά. Αν κερδίζεις 3.000€ και λάβεις μείωση 200€, νιώθεις δυσαρέσκεια. Η αντικειμενική αλλαγή είναι ίδια σε μέγεθος αλλά η ψυχολογική εμπειρία είναι εντελώς διαφορετική (Thaler, 1999).

Ο Kőszegi & Rabin (2006), σε μια από τις πιο σημαντικές επεκτάσεις της Prospect Theory, έδειξαν ότι τα σημεία αναφοράς δεν είναι πάντα σταθερά διαμορφώνονται δυναμικά από τις προσδοκίες του ατόμου. Αυτό εξηγεί γιατί η ίδια αντικειμενική κατάσταση μπορεί να βιωθεί ως "κέρδος" ή "απώλεια" ανάλογα με τι περίμενε κανείς γεγονός με τεράστιες συνέπειες για τον σχεδιασμό μισθολογικών πακέτων και επικοινωνία προσδοκιών σε εταιρικό πλαίσιο.

Αποστροφή Απώλειας: Ο Πόνος Υπερτερεί της Χαράς

Το πιο διάσημο εύρημα της Θεωρίας Προοπτικής είναι η αποστροφή απώλειας (loss aversion): οι απώλειες "πονούν" ψυχολογικά περίπου 2 έως 2,5 φορές περισσότερο από ό,τι "ευχαριστούν" τα ισοδύναμα κέρδη (Tversky & Kahneman, 1991).

Αυτό εξηγεί μια σειρά από φαινόμενα που η κλασική θεωρία αδυνατεί να ερμηνεύσει. Το "disposition effect" στις επενδύσεις η τάση να πουλάμε γρήγορα μετοχές που κερδίζουν αλλά να κρατάμε αυτές που χάνουν αποτελεί κλασική εκδήλωσή της (Shefrin & Statman, 1985). Ο Frydman & Camerer (2016), χρησιμοποιώντας νευροοικονομικά εργαλεία (fMRI), έδειξαν ότι η αποστροφή απώλειας αντικατοπτρίζεται σε μετρήσιμες διαφορές στη δραστηριότητα της αμυγδαλής επιβεβαιώνοντας τη νευροβιολογική της βάση.

Ο Yechiam (2019) εισήγαγε μια σημαντική εναλλακτική ερμηνεία: οι απώλειες δεν "πονούν" απαραίτητα περισσότερο σε όλες τις περιπτώσεις, αλλά αυξάνουν κυρίως την προσοχή και εγρήγορση του ατόμου. Αυτή η ερμηνεία συνάδει με μια εξελικτική λογική η αποστροφή απώλειας μπορεί να είναι προσαρμοστική γιατί κάνει τους ανθρώπους πιο προσεκτικούς σε δυνητικά επικίνδυνες καταστάσεις. Οι Gal & Rucker (2018) ενίσχυσαν αυτή τη συζήτηση, επισημαίνοντας μεθοδολογικές αδυναμίες σε μερικές κλασικές μελέτες αλλά οι Neumann et al. (2021), σε ανάλυση δεδομένων πάνω από 4.000 συμμετέχοντες σε 19 χώρες, επιβεβαίωσαν

ότι το φαινόμενο παραμένει ισχυρό και οικουμενικό, αν και με διαφορετική ένταση ανά πολιτισμό. Αυτή η επιστημονική συζήτηση δείχνει ότι η συμπεριφορική οικονομική είναι ένα ζωντανό και εξελισσόμενο πεδίο.

Η Καμπύλη Αξίας και η Στάθμιση Πιθανοτήτων

Ένα άλλο κεντρικό στοιχείο της Θεωρίας Προοπτικής είναι η μορφή της καμπύλης αξίας (value function). Πρώτον, είναι ασύμμετρη: η κλίση για τις απώλειες είναι απότομη, για τα κέρδη πιο ήπια. Δεύτερον, είναι κοίλη για τα κέρδη: η χαρά από ένα κέρδος 200€ είναι λιγότερο από διπλάσια της χαράς από ένα κέρδος 100€ φθίνουσα οριακή χρησιμότητα. Τρίτον, είναι κυρτή για τις απώλειες: αυτό εξηγεί γιατί, στο χώρο των ζημιών, οι άνθρωποι τείνουν να αναλαμβάνουν ρίσκο (Kahneman & Tversky, 1979).

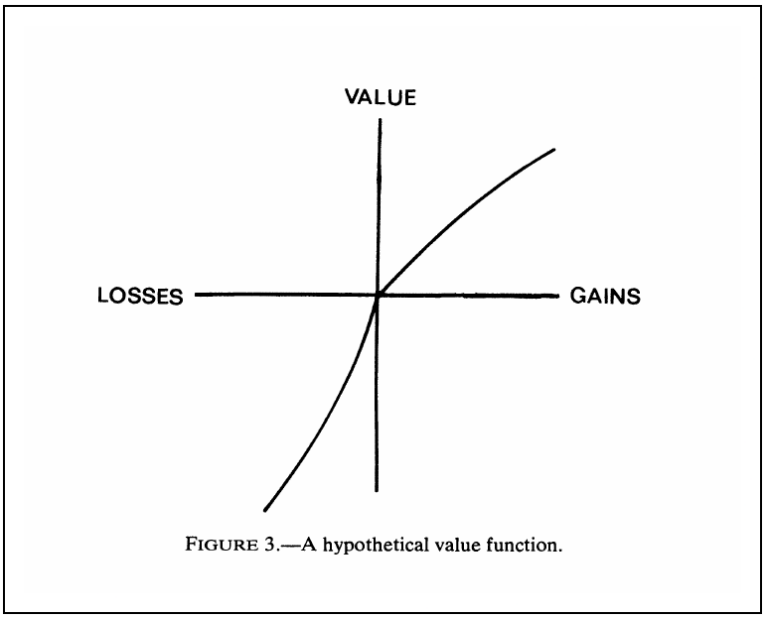


FIGURE 3.—A hypothetical value function.

Σχήμα 2. 1:Η συνάρτηση αξίας της Θεωρίας Προοπτικής, όπου οι απώλειες έχουν μεγαλύτερη ψυχολογική βαρύτητα από τα αντίστοιχα κέρδη.

Πηγή: Αναπαραγωγή από Kahneman & Tversky (1979).

Παράλληλα, οι άνθρωποι δεν επεξεργάζονται τις πιθανότητες γραμμικά υπερεκτιμούν τις μικρές πιθανότητες και υποεκτιμούν τις μέτριες και υψηλές. Αυτό εξηγεί γιατί αγοράζουν ταυτόχρονα λαχεία και ασφάλειες (Thaler & Sunstein, 2008). Ο Thaler (2015) επισημαίνει ότι

αυτές οι ασυμμετρίες έχουν άμεσες εφαρμογές στον σχεδιασμό μισθολογικών πακέτων, πολιτικών υγείας και συνταξιοδοτικών συστημάτων.

Ο Sunstein (2020), σε πρόσφατη ανάλυση των εφαρμογών της συμπεριφορικής οικονομικής στη δημόσια πολιτική, δείχνει πώς η κατανόηση της αποστροφής απώλειας και της στάθμισης πιθανοτήτων έχει μεταμορφώσει τον τρόπο σχεδιασμού πολιτικών για φορολογία, υγεία, ασφάλεια και συνταξιοδότηση σε δεκάδες χώρες αποτελώντας ένα από τα πιο ισχυρά παραδείγματα εφαρμοσμένης συμπεριφορικής επιστήμης στη σύγχρονη εποχή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Προσωπικότητα, Ηγεσία και "Σκοτεινή" Ψυχολογία

Στο προηγούμενο κεφάλαιο είδαμε πώς η οικονομική επιστήμη "ανακάλυψε" την ψυχολογία πώς δηλαδή οι αποφάσεις μας δεν ακολουθούν πάντα τη λογική, αλλά επηρεάζονται από γνωστικούς μηχανισμούς που λειτουργούν συχνά κάτω από το επίπεδο της συνειδητής σκέψης. Σε αυτό το κεφάλαιο εστιάζουμε σε ένα πιο συγκεκριμένο ερώτημα: πώς η προσωπικότητα και ειδικά τα σκοτεινότερα χαρακτηριστικά της επηρεάζει τον τρόπο που οι ηγέτες παίρνουν αποφάσεις, διαχειρίζονται ρίσκο και διαμορφώνουν την κουλτούρα των οργανισμών τους.

3.1 Η Ψυχολογία των Ατομικών Διαφορών: Προσωπικότητα και Οικονομικό Ρίσκο

Γιατί Διαφέρουμε στις Αποφάσεις μας;

Αν ρωτήσεις δέκα διαφορετικούς ανθρώπους να αξιολογήσουν την ίδια επενδυτική ευκαιρία, θα πάρεις δέκα διαφορετικές απαντήσεις. Αυτή η διαφορετικότητα δεν εξηγείται μόνο από τις γνωστικές προκαταλήψεις που περιγράψαμε στο Κεφάλαιο 2 εξηγείται επίσης από βαθύτερες διαφορές στην προσωπικότητα (Nicholson et al., 2005).

Η ψυχολογία των ατομικών διαφορών έχει αποδείξει ότι η προσωπικότητα είναι ένας από τους πιο σταθερούς προβλεπτικούς παράγοντες της οικονομικής συμπεριφοράς σε μεγάλο βαθμό σταθερό χαρακτηριστικό κάθε ατόμου που δεν αλλάζει εύκολα με την εκπαίδευση ή την εμπειρία (Costa & McCrae, 1992). Ο Rustichini et al. (2016), σε μια από τις πιο εκτεταμένες μελέτες του είδους, ανέλυσαν δεδομένα από περισσότερους από 10.000 συμμετέχοντες και βρήκαν ότι τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας εξηγούν σημαντικό μέρος της διακύμανσης στις οικονομικές αποφάσεις ανεξάρτητα από το επίπεδο εκπαίδευσης ή τις γνώσεις χρηματοοικονομικής.

Το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων (Big Five)

Το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο για την περιγραφή της προσωπικότητας είναι το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων (Big Five Personality Traits), που ανέπτυξαν οι Costa & McCrae (1992). Σύμφωνα με αυτό, η ανθρώπινη προσωπικότητα περιγράφεται μέσα από πέντε βασικές διαστάσεις:

Νευρωτισμός (Neuroticism): Η τάση να βιώνει κανείς αρνητικά συναισθήματα όπως άγχος και ανασφάλεια. Άτομα με υψηλό νευρωτισμό τείνουν να είναι πιο αποστρεφόμενα του ρίσκου και να παίρνουν πιο συντηρητικές οικονομικές αποφάσεις (Borghans et al., 2008).

Εξωστρέφεια (Extraversion): Η τάση να αναζητεί κανείς κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και ερεθίσματα. Τα εξωστρεφή άτομα τείνουν να είναι πιο πρόθυμα να αναλάβουν ρίσκο (Mayfield et al., 2008).

Δεκτικότητα σε Νέες Εμπειρίες (Openness): Η τάση να αναζητεί κανείς νέες ιδέες. Συνδέεται με καινοτόμα επιχειρηματική σκέψη και μεγαλύτερη ανοχή στην αβεβαιότητα (Nicholson et al., 2005).

Ευσυνειδησία (Conscientiousness): Η τάση να είναι κανείς οργανωτικός και μεθοδικός. Συνδέεται με καλύτερη χρηματοοικονομική διαχείριση και χαμηλότερα επίπεδα χρέους (Nyhus & Webley, 2001).

Προσήνεια (Agreeableness): Η τάση να είναι κανείς συνεργάσιμος και εμπιστευτικός. Άτομα με χαμηλή προσήνεια τείνουν να είναι πιο σκληροί διαπραγματευτές (Judge et al., 2002).

Ο Becker et al. (2012) τεκμηρίωσαν ότι τα χαρακτηριστικά Big Five έχουν σημαντική γενετική βάση περίπου 40-60% της διακύμανσης εξηγείται από γενετικούς παράγοντες γεγονός που εξηγεί γιατί η εκπαίδευση από μόνη της δεν αρκεί για να αλλάξει τον τρόπο λήψης αποφάσεων ενός ατόμου.

Ο Frey et al. (2017), σε εκτεταμένη μετα-ανάλυση που καλύπτει δεδομένα από περισσότερες από 150 μελέτες, επιβεβαίωσαν ότι η ευσυνειδησία και ο νευρωτισμός είναι οι πιο σταθεροί προβλεπτικοί παράγοντες της χρηματοοικονομικής συμπεριφοράς διαχρονικά. Ο Soto et al. (2022), σε μια από τις πιο εκτεταμένες πρόσφατες μελέτες που κάλυψε πάνω από 1,6 εκατομμύρια συμμετέχοντες σε 62 χώρες, επιβεβαίωσε ότι η ευσυνειδησία παραμένει ο πιο σταθερός προβλεπτικός παράγοντας θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων ακόμα και όταν ελέγχονται νοημοσύνη, εκπαίδευση και κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο.

Προσωπικότητα και Ανάληψη Οικονομικού Ρίσκου

Ο Nicholson et al. (2005) μελέτησε 2.000 διευθυντικά στελέχη και βρήκε σαφείς συσχετίσεις μεταξύ προσωπικότητας και οικονομικής ανάληψης ρίσκου η εξωστρέφεια και η χαμηλή ευσυνειδησία ήταν οι πιο ισχυροί προβλεπτικοί παράγοντες της τάσης για υψηλό ρίσκο. Ο Fenton-O'Creevy et al. (2011) έδειξε ότι η ψευδαίσθηση ελέγχου είναι βαθιά συνδεδεμένη με χαρακτηριστικά προσωπικότητας κυρίως υψηλή εξωστρέφεια και χαμηλό νευρωτισμό.

Ο Merkle (2017) επιβεβαίωσε ότι η σχέση μεταξύ προσωπικότητας και επενδυτικής συμπεριφοράς παραμένει ισχυρή ακόμα και σε έμπειρους επενδυτές αντικρούοντας την υπόθεση ότι η εμπειρία "διορθώνει" τις επιρροές της προσωπικότητας. Αυτό σημαίνει πρακτικά ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα χρηματοοικονομικής παιδείας, αν και χρήσιμα, δεν μπορούν να εξουδετερώσουν τους βαθύτερους παράγοντες προσωπικότητας που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά.

Η Σχέση Ηγεσίας και Προσωπικότητας

Η έρευνα έχει δείξει ότι ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας εμφανίζονται με δυσανάλογη συχνότητα σε ηγετικές θέσεις. Ο Judge et al. (2002), σε μετα-ανάλυση 78 μελετών, βρήκε ότι η εξωστρέφεια είναι ο πιο ισχυρός προβλεπτικός παράγοντας της ηγετικής ανάδυσης. Αυτό έχει μια παράδοξη συνέπεια που ο Chamorro-Premuzic (2019) διατυπώνει με οξύτητα στο έργο του "Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders?": τα χαρακτηριστικά που βοηθούν κάποιον να αναδειχθεί ως ηγέτης δεν είναι απαραίτητα τα ίδια που τον κάνουν καλό ηγέτη. Η χαρισματική παρουσία, η αυτοπεποίθηση και η θέληση για εξουσία όλα στοιχεία που διευκολύνουν την άνοδο σε ηγετικές θέσεις μπορούν σε ακραίες μορφές να οδηγήσουν σε παθολογικές συμπεριφορές. Και εδώ εισερχόμαστε στο πιο σκοτεινό κομμάτι της ψυχολογίας της ηγεσίας.

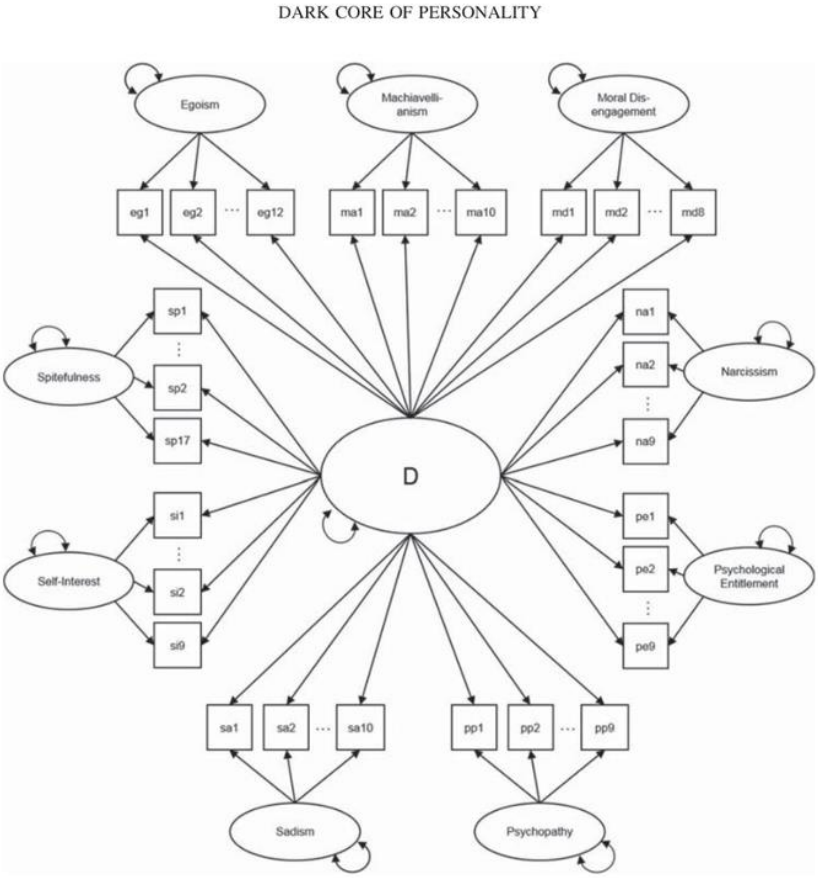
3.2 Η Σκοτεινή Τριάδα (Dark Triad) στη Διοίκηση

Τι Είναι η Σκοτεινή Τριάδα

Ο όρος "Σκοτεινή Τριάδα" (Dark Triad) εισήχθη από τους Paulhus & Williams (2002) για να περιγράψει έναν συνδυασμό τριών σκοτεινών χαρακτηριστικών προσωπικότητας που συχνά συνυπάρχουν: ο Ναρκισσισμός, ο Μακιαβελισμός και η Ψυχοπάθεια. Και τα τρία μοιράζονται ένα κοινό θέμα: την έλλειψη ενδιαφέροντος για την ευημερία των άλλων και μια τάση εκμετάλλευσης των κοινωνικών σχέσεων προς ίδιον όφελος.

Ο Furnham et al. (2013) πρόσθεσαν σημαντική διάσταση στη βιβλιογραφία, εισάγοντας την έννοια της "Σκοτεινής Τετράδας" προσθέτοντας τον σαδισμό ως τέταρτο χαρακτηριστικό. Ωστόσο, η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη δομή στη βιβλιογραφία παραμένει η τριάδα, ειδικά στο πλαίσιο της εταιρικής συμπεριφοράς (O'Boyle et al., 2012).

Μια ιδιαίτερα σημαντική πρόσφατη συνεισφορά είναι αυτή του Moshagen et al. (2018), που πρότειναν τον "D-factor" (Dark Factor of Personality) μια γενική διάσταση "σκοτεινότητας" που υπόκειται όλων των σκοτεινών χαρακτηριστικών. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, τα άτομα με υψηλό D-factor τείνουν να μεγιστοποιούν την ατομική χρησιμότητα εις βάρος των άλλων ένας ορισμός που έχει άμεσες συνέπειες για την κατανόηση της ανήθικης εταιρικής συμπεριφοράς και υπογραμμίζει ότι τα τρία χαρακτηριστικά της Τριάδας δεν είναι ανεξάρτητα, αλλά εκφράσεις ενός βαθύτερου κοινού παράγοντα.



Σχημα 3. 1: Το μοντέλο του σκοτεινού πυρήνα της προσωπικότητας (D-factor), το οποίο ενοποιεί επιμέρους σκοτεινά χαρακτηριστικά

Πηγή: Αναπαραγωγή από Moshagen, Hilbig & Zettler (2018).

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η Σκοτεινή Τριάδα δεν περιγράφει κλινικές παθολογίες. Τα τρία χαρακτηριστικά κινούνται σε ένα συνεχές φάσμα, και πολλά άτομα με υψηλές βαθμολογίες λειτουργούν επιτυχημένα τουλάχιστον στο βραχυπρόθεσμο (Babiak & Hare, 2006). Αυτό που τα κάνει ιδιαίτερα επικίνδυνα είναι ακριβώς αυτό: τα άτομα με υψηλές βαθμολογίες συχνά φαίνονται χαρισματικά και ικανά μέχρι να είναι πολύ αργά.

Πίνακας 3. 1: Διαχρονικής Εξέλιξης

Εποχή	Θέμα	Βασικοί Ερευνητές	Συνεισφορά
1943-1970	Πρώτα Μοντέλα	Maslow (1943), Christie & Geis (1970)	Ιεραρχία αναγκών πρώτη μέτρηση Μακιαβελισμού (Mach-IV)
1976-1985	Θεωρία Κινήτρων	Jensen & Meckling (1976), Staw (1976)	Agency Theory σύγκρουση συμφερόντων, escalation of commitment
1988-1992	Big Five-Ψυχοπάθεια	Costa & McCrae (1992), Hare (1991)	Τυποποιημένο μοντέλο Big Five κλίμακα ψυχοπάθειας (PCL-R)
1999-2002	Γέννηση Dark Triad	Paulhus & Williams (2002)	Ναρκισσισμός, Μακιαβελισμός, Ψυχοπάθεια ως ενιαία δομή
2006-2010	Εταιρική Ψυχοπάθεια	Babiak & Hare (2006), Babiak et al. (2010)	4% ψυχοπάθειας σε στελέχη τετραπλάσιο του γενικού πληθυσμού
2012-2015	Μετα-Αναλύσεις	O'Boyle et al. (2012), Grijalva et al. (2015)	245 μελέτες: Dark Triad αντιπαραγωγική συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο
2017-2019	Σύγχρονη Εφαρμογή	Boddy (2017), Buyl et al. (2019), Landay et al. (2019)	47% υψηλότερη εργασιακή σύγκρουση μετα-ανάλυση 92 μελετών για ηγεσία
2018	D-Factor	Moshagen et al. (2018)	Γενική διάσταση "σκοτεινότητας" κοινός παράγοντας πίσω από όλα τα dark traits
2019-2020	Κίνητρα & Ηθική	Chamorro-Premuzic (2019), Cerasoli et al. (2016)	Ανίκανοι ηγέτες εσωτερική παρακίνηση σε μετα-ανάλυση 183 μελετών, 200.000 συμμετοχές.

2020-2022	Νέα Σύνορα	Soto et al. (2022), Moore & Bazerman (2022), Larkin et al. (2018)	Big Five σε 1,6 εκατ. συμμετέχοντες bonus πάνω από 30% λογιστική χειραγώγηση
2022-Σήμερα	Ψηφιακή Εποχή	Gunia (2022), Kessler et al. (2020)	Dark Triad σε ψηφιακά περιβάλλοντα αλγοριθμική διοίκηση & remote work

Πινακας 3.2 Διαχρονικής Εξέλιξης

Πηγη: Ίδια επεξεργασία με βάση την βιβλιογραφία παρακάτω

3.2.1 Ναρκισσισμός και Ριψοκίνδυνες Στρατηγικές

Τι Είναι ο Ναρκισσισμός

Ο ναρκισσισμός ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας αναφέρεται σε ένα φάσμα χαρακτηριστικών που περιλαμβάνουν υψηλή αίσθηση αυτο-σημασίας, ανάγκη για θαυμασμό, έλλειψη ενσυναίσθησης και τάση εκμετάλλευσης των άλλων (Raskin & Terry, 1988). Στη συνηθισμένη του μορφή, ο ναρκισσισμός δεν είναι απαραίτητα αρνητικός στοιχεία όπως η αυτοπεποίθηση και η φιλοδοξία μπορεί να είναι πλεονεκτήματα. Το πρόβλημα εμφανίζεται όταν αυτά τα στοιχεία γίνονται ακραία (Campbell et al., 2011).

Ναρκισσισμός και Εταιρική Απόφαση

Ο Chatterjee & Hambrick (2007) ανέλυσε 111 CEOs τεχνολογικών εταιρειών και βρήκε ότι ο ναρκισσισμός συνδέεται με ακραίες και ασταθείς επιδόσεις, επιθετική επεκτατική στρατηγική και σημαντικά υψηλότερο “pay gap” σε σχέση με τα υπόλοιπα στελέχη.

Ο Grijalva et al. (2015), σε μετα-ανάλυση 105 μελετών, επιβεβαίωσαν μια καμπυλόγραμμη σχέση μεταξύ ναρκισσισμού και ηγετικής αποτελεσματικότητας: μέτρια επίπεδα σχετίζονται με θετικά αποτελέσματα, ενώ υψηλά επίπεδα με αρνητικά. Ο Buyl et al. (2019) επέκτειναν αυτά τα ευρήματα σε δείγμα Fortune 500 εταιρειών, δείχνοντας ότι ο ναρκισσισμός του CEO

σχετίζεται με αυξημένη μεταβλητότητα χρηματιστηριακής απόδοσης με υψηλότερες κορυφές αλλά και βαθύτερες πτώσεις σε σχέση με λιγότερο ναρκισσιστικούς ομολόγους.

Η Παράδοξη Ελκυστικότητα του Ναρκισσισμού

Ο Oltmanns et al. (2004) βρήκε ότι οι παρατηρητές αξιολογούν θετικά τα άτομα με ναρκισσιστικά χαρακτηριστικά σε πρώτη γνωριμία μόνο μετά από παρατεταμένη έκθεση αρχίζουν να εμφανίζονται τα αρνητικά χαρακτηριστικά. Ο Back et al. (2018) εμβάθυναν αυτό το εύρημα, δείχνοντας ότι η αρχική γοητεία των ναρκισσιστών οφείλεται σε τρία συγκεκριμένα στοιχεία: εμφανισιακή ελκυστικότητα, αυτοπεποίθηση στη γλώσσα του σώματος και χιούμορ. Οι παράγοντες αυτοί εξηγούν γιατί οι διαδικασίες επιλογής στελεχών που βασίζονται σε συνεντεύξεις τείνουν να ευνοούν τους ναρκισσιστές, ακόμα κι αν αποδεικνύονται δυσλειτουργικοί ηγέτες στο μακροπρόθεσμο.

Ο Ναρκισσισμός και η Αποστροφή της Κριτικής

Οι ναρκισσιστές τείνουν να αντιδρούν έντονα αρνητικά στην αρνητική ανατροφοδότηση, να περιβάλλουν τον εαυτό τους με άτομα που τους κολακεύουν, και να αποκλείουν εκείνους που διαφωνούν (Campbell et al., 2011). Το αποτέλεσμα είναι το φαινόμενο που ο Janis (1972) είχε ονομάσει “groupthink” η τάση μιας ομάδας να συγκλίνει σε αποφάσεις χωρίς κριτική αξιολόγηση.

Ο Nevicka et al. (2018), σε πειραματική μελέτη, έδειξαν ότι οι ναρκισσιστικοί ηγέτες δημιουργούν ενεργά δομές ομάδας που καταστέλλουν την ανταλλαγή πληροφοριών κάνοντας τους υφισταμένους να νιώθουν ότι η διαφωνία δεν είναι ασφαλής. Αυτό οδηγεί σε συστηματική υποβάθμιση της ποιότητας των αποφάσεων, ακόμα και όταν η ομάδα έχει πρόσβαση σε ανώτερες πληροφορίες.

3.2.2 Μακιαβελισμός και Εταιρική Πολιτική

Ο Μακιαβελισμός ως Ψυχολογικό Χαρακτηριστικό

Ο Νικολό Μακιαβέλι, ο Φλωρεντινός πολιτικός φιλόσοφος του 16ου αιώνα, υποστήριξε στο βιβλίο του "Ηγεμόνα" ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να είναι πρόθυμος να χρησιμοποιεί οποιοδήποτε μέσο για να πετύχει τους στόχους του. Στη σύγχρονη ψυχολογία, ο Μακιαβελισμός ως χαρακτηριστικό αναφέρεται σε αυτή ακριβώς τη νοοτροπία: έναν κυνικό, στρατηγικό τρόπο σκέψης που βλέπει τις κοινωνικές σχέσεις ως μέσα επίτευξης στόχων (Christie & Geis, 1970).

Ο Czibor et al. (2017), σε εκτεταμένη μελέτη πάνω από 1.700 συμμετέχοντες, βρήκαν ότι ο Μακιαβελισμός προβλέπει με σταθερότητα ανήθικη επαγγελματική συμπεριφορά ακόμα και όταν ελέγχεται για τα άλλα δύο χαρακτηριστικά της Τριάδας. Αυτό υποδηλώνει ότι ο Μακιαβελισμός έχει μια αυτόνομη επίδραση στη λήψη ανήθικων αποφάσεων, πέρα από τη γενική "σκοτεινότητα" της προσωπικότητας.

Μακιαβελισμός στο Εταιρικό Περιβάλλον

Οι μακιαβελιστές είναι ιδιαίτερα επικίνδυνοι σε εταιρικά περιβάλλοντα γιατί είναι εξαιρετικά ικανοί να χειρίζονται τις κοινωνικές δυναμικές. Ο Gunnthorsdottir et al. (2002) έδειξαν ότι τα άτομα με υψηλό Μακιαβελισμό εξάγουν μεγαλύτερο όφελος σε παίγνια διαπραγμάτευσης αλλά μόνο βραχυπρόθεσμα. Σε μακροπρόθεσμες σχέσεις, η έλλειψη εμπιστοσύνης τους κοστίζει ακριβά.

Ο Kessler et al. (2020) επικαιροποίησαν αυτά τα ευρήματα σε σύγχρονα εταιρικά πλαίσια, δείχνοντας ότι οι μακιαβελιστές υπάλληλοι παρουσιάζουν ασύμμετρη συμπεριφορά φαινομενικά συνεργατικοί προς τους ανωτέρους, καταστροφικοί προς τους ομολόγους. Αυτή η ασυμμετρία τους καθιστά ιδιαίτερα δύσκολους να εντοπιστούν έγκαιρα από την ηγεσία.

Εταιρική Πολιτική ως Μακιαβελιστικό Εργαλείο

Ο Spain et al. (2014) βρήκαν ότι τα άτομα με υψηλά επίπεδα Μακιαβελισμού ήταν σημαντικά πιο αποτελεσματικά στην "πολιτική" πλοήγηση εντός οργανισμών. Ο Dahling et al. (2016) εμπλούτισαν αυτή την ανάλυση, δείχνοντας ότι οι μακιαβελιστές ηγέτες δημιουργούν γύρω τους ένα “μακιαβελιστικό κλίμα” που τείνει να αυτο-ενισχύεται, προσελκύοντας και αναδεικνύοντας άτομα με παρόμοια χαρακτηριστικά δημιουργώντας έτσι μια συστημική στρέβλωση της εταιρικής κουλτούρας.

3.2.3 Ψυχοπάθεια και Ανήθικη Λήψη Αποφάσεων

Ψυχοπάθεια: Πέρα από την Κοινή Παρεξήγηση

Στην ψυχολογική βιβλιογραφία, η ψυχοπάθεια αναφέρεται σε ένα φάσμα χαρακτηριστικών που περιλαμβάνει επιφανειακή γοητεία, απουσία ενσυναίσθησης, ανεύθυνη συμπεριφορά και τάση για χειραγώγηση (Hare, 1991). Σημαντικό είναι ότι η ψυχοπάθεια, στις ήπιες εκφάνσεις της, μπορεί να συνυπάρχει με φαινομενικά “φυσιολογική” και μάλιστα επιτυχημένη κοινωνική λειτουργία (Hare, 1999).

Ο Boddy (2017), σε εκτεταμένη επικαιροποιημένη έρευνά του, βρήκε ότι εταιρείες με υψηλό ποσοστό ψυχοπαθητικών στελεχών εμφάνιζαν 47% υψηλότερη εργασιακή σύγκρουση και 36% χαμηλότερη δέσμευση εργαζομένων.

Ο Landay et al. (2019), σε μετα-ανάλυση 92 ανεξάρτητων μελετών, βρήκαν ότι η ψυχοπάθεια στους ηγέτες σχετίζεται αρνητικά με σχεδόν κάθε δείκτη εταιρικής υγείας από την ικανοποίηση των εργαζομένων μέχρι τη χρηματοοικονομική απόδοση. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν ότι η ψυχοπάθεια στην ηγεσία δεν είναι απλώς ηθικό πρόβλημα είναι επίσης σοβαρός επιχειρηματικός κίνδυνος.

Ψυχοπάθεια και Λήψη Αποφάσεων

Η ψυχοπάθεια επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων με τρόπους που είναι ταυτόχρονα πλεονεκτικοί και καταστροφικοί. Από τη μία, τα ψυχοπαθητικά άτομα είναι λιγότερο επιρρεπή σε ορισμένες γνωστικές προκαταλήψεις η αποστροφή απώλειας είναι σημαντικά μειωμένη (Mirkovic et al., 2014). Ο Sörman et al. (2016) έδειξαν ότι άτομα με υψηλά επίπεδα ψυχοπάθειας παρουσιάζουν μια χαρακτηριστική "reward dominance" η αναμενόμενη ανταμοιβή κυριαρχεί τόσο στη σκέψη τους που οι πιθανές αρνητικές συνέπειες παύουν να αποτελούν ουσιαστικό αποτρεπτικό παράγοντα. Αυτό εξηγεί γιατί οι εταιρικοί ψυχοπαθείς συνεχίζουν να παίρνουν αποφάσεις που βλάπτουν τον οργανισμό, ακόμα και όταν οι κίνδυνοι είναι προφανείς σε όλους τους υπόλοιπους.

Ο "Εταιρικός Ψυχοπαθής"

Ο Babiak & Hare (2006) περιγράφουν τον "εταιρικό ψυχοπαθή" ατόμων που χρησιμοποιούν τη γοητεία και τη χειραγωγητική ικανότητά τους για να ανέλθουν στην εταιρική ιεραρχία. Τα τρία στάδια είναι χαρακτηριστικά: στο πρώτο παρουσιάζεται ως χαρισματικός και πολλά υποσχόμενος. Στο δεύτερο εδραιώνει εξουσία και αποκλείει απειλές. Στο τρίτο αποκαλύπτεται ο πραγματικός χαρακτήρας συνήθως πολύ αργά.

Ο Mathieu et al. (2015) επικαιροποίησαν αυτό το μοντέλο, προσθέτοντας ότι η ανάδυση εταιρικών ψυχοπαθών επιταχύνεται σε οργανισμούς που υφίστανται ταχείες αλλαγές, συγχωνεύσεις ή αναδιαρθρώσεις περιβάλλοντα όπου οι τυπικές δομές ελέγχου αποδυναμώνονται και η χαρισματική παρουσία αποκτά δυσανάλογη σημασία.

3.3 Ο Ρόλος των Κινήτρων (Incentives): Πώς τα Οικονομικά Bonus Μπορούν να Διαβρώσουν την Ηθική (Perverse Incentives)

Η Λογική των Κινήτρων

Η παραδοσιακή οικονομική θεωρία προτείνει μια απλή συνταγή: να συνδέεις την αμοιβή των εργαζόμενων με την απόδοσή τους. Η λογική είναι ελκυστικά απλή αν αυτό που θέλω εγώ (απόδοση) συνδεθεί με αυτό που θέλει ο εργαζόμενος (χρήματα), τα συμφέροντά μας

ευθυγραμμίζονται (Jensen & Meckling, 1976). Η πραγματικότητα, όπως δείχνει η συμπεριφορική έρευνα, είναι πολύ πιο σύνθετη.

Τι Είναι τα Διεστραμμένα Κίνητρα;

Τα "perverse incentives" εμφανίζονται όταν ένα σύστημα ανταμοιβής παράγει συμπεριφορές αντίθετες από αυτές που επιδιώκεται. Ένα από τα πιο κλασικά παραδείγματα είναι το "Cobra Effect": στην αποικιακή Ινδία, η βρετανική κυβέρνηση προσέφερε ανταμοιβή για νεκρές κόμπρες αντ' αυτού, οι κάτοικοι άρχισαν να τις εκτρέφουν (Siebert, 2001).

Ο Kerr (1975), στο κλασικό άρθρο "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B," περιέγραψε τον πυρήνα του προβλήματος: οι οργανισμοί συχνά ανταμείβουν εύκολα μετρήσιμες συμπεριφορές, ενώ επιθυμούν δυσκολομέτρητες. Ο Barton & Ambrosini (2016) επικαιροποίησαν αυτή την ανάλυση, δείχνοντας ότι αυτό το πρόβλημα εντείνεται στην εποχή των "big data" η αφθονία μετρήσιμων δεδομένων δελεάζει τους οργανισμούς να βασίζονται όλο και περισσότερο σε ποσοτικούς στόχους, αυξάνοντας τον κίνδυνο διεστραμμένων κινήτρων.

Η Εκτοπιστική Επίδραση: Όταν τα Χρήματα Σκοτώνουν την Ηθική

Όταν κάποιος κάνει κάτι γιατί το πιστεύει ηθική συμπεριφορά, καλή εξυπηρέτηση και αρχίσεις να του δίνεις χρήματα γι' αυτό, η δραστηριότητα μετατρέπεται από ηθική υποχρέωση σε οικονομική συναλλαγή (Gneezy & Rustichini, 2000). Ο Deci et al. (1999), σε μετα-ανάλυση 128 μελετών, επιβεβαίωσαν ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές μειώνουν σημαντικά την εσωτερική παρακίνηση.

Ο Cerasoli et al. (2016), σε μετα-ανάλυση 183 μελετών με δεδομένα από περισσότερους από 200.000 συμμετέχοντες, επιβεβαίωσαν ότι η εσωτερική παρακίνηση είναι ο ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας ποιοτικής απόδοσης, ενώ τα εξωτερικά κίνητρα σχετίζονται περισσότερο με ποσοτική απόδοση. Αυτή η διάκριση έχει τεράστιες συνέπειες για σχεδιαστές συστημάτων ανταμοιβής: όταν η ποιότητα μετράει και στην εταιρική ηθική πάντα μετράει τα εξωτερικά κίνητρα μπορεί να είναι αντιπαραγωγικά.

Bonus και Ηθική Διάβρωση στη Χρηματοοικονομική

Ο Bhagat & Romano (2009) ανέλυσε τη δομή των αμοιβών στις μεγάλες αμερικανικές τράπεζες πριν την κρίση του 2008 και βρήκε ότι το σύστημα bonus δημιουργούσε ισχυρά κίνητρα για ανάληψη υπερβολικού ρίσκου. Ο Larkin et al. (2018), σε πρόσφατη μελέτη που εξέτασε αμοιβές παραπάνω από 1.500 στελεχών, βρήκαν ότι τα performance-based bonuses, όταν αποτελούν πάνω από το 30% της συνολικής αμοιβής, σχετίζονται με αυξημένη πιθανότητα λογιστικής χειραγώγησης επιβεβαιώνοντας εμπειρικά τον μηχανισμό των διεστραμμένων κινήτρων με σύγχρονα δεδομένα.

Ο Thanassoulis & Tanaka (2018) επικαιροποίησαν αυτή την ανάλυση μετά την εφαρμογή των ευρωπαϊκών κανονισμών για τα bonus των τραπεζιτών (CRD IV), δείχνοντας ότι αν και οι κανονισμοί μείωσαν τα ακραία bonus, δεν εξάλειψαν το βασικό πρόβλημα: την ασυμμετρία μεταξύ βραχυπρόθεσμης ατομικής ανταμοιβής και μακροπρόθεσμου συστημικού ρίσκου.

Στόχοι που Γίνονται Τέλος: Campbell's Law

Ο Campbell (1979) διατύπωσε τον “Νόμο Campbell”: όσο περισσότερο ένας ποσοτικός δείκτης χρησιμοποιείται για σκοπούς λήψης αποφάσεων, τόσο πιο επιρρεπής γίνεται σε αλλοίωση. Ο Muller (2018), στο έργο του “The Tyranny of Metrics,” επεκτείνει δραματικά αυτή την ανάλυση, δείχνοντας πώς η υπερβολική εξάρτηση από μετρήσιμους δείκτες σε εταιρείες, νοσοκομεία και δημόσιους οργανισμούς οδηγεί συστηματικά σε παραμόρφωση της συμπεριφοράς.

Ο Gunia (2022), σε πρόσφατη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την εταιρική ηθική, υποστηρίζει ότι η ψηφιοποίηση του εργασιακού χώρου έχει δημιουργήσει νέες μορφές διεστραμμένων κινήτρων όπου αλγοριθμικές μετρήσεις απόδοσης αντικαθιστούν την ανθρώπινη κρίση, ενισχύοντας ακόμα περισσότερο τη “Tyranny of Metrics.” Αυτή η εξέλιξη έχει ιδιαίτερη σημασία για τον σχεδιασμό συστημάτων αξιολόγησης στην ψηφιακή εποχή.

Τα Διδάγματα για τη Σχεδίαση Κινήτρων

Ο Ariely (2016), σε επικαιροποιημένη ανάλυσή του για τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο, υποστηρίζει ότι τα αποτελεσματικά συστήματα ανταμοιβής πρέπει να είναι δίκαια, να έχουν νόημα η σύνδεση μεταξύ συμπεριφοράς και ανταμοιβής πρέπει να είναι κατανοητή και να μην υπονομεύουν την εσωτερική παρακίνηση. Ο Treviño et al. (2014) υπενθυμίζουν ότι η ηθική κουλτούρα ενός οργανισμού δεν μπορεί να αντικατασταθεί από ένα σύστημα κινήτρων. Αν η κουλτούρα αυτή είναι ήδη τοξική, τα κίνητρα θα την ενισχύσουν δεν θα τη διορθώσουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μηχανισμοί Λήψης Αποφάσεων και Γνωστικά Σφάλματα

Στα προηγούμενα κεφάλαια εξετάσαμε το θεωρητικό πλαίσιο της συμπεριφορικής οικονομικής και τον ρόλο της προσωπικότητας στη λήψη αποφάσεων. Σε αυτό το κεφάλαιο κατεβαίνουμε ένα επίπεδο πιο βαθιά στους ίδιους τους μηχανισμούς που κάνουν τον ανθρώπινο νου να παρεκκλίνει από την ορθολογικότητα. Δεν πρόκειται για σπάνια φαινόμενα που αφορούν μόνο ανεπαρκώς εκπαιδευμένους ανθρώπους. Πρόκειται για βαθιά ριζωμένους νευρολογικούς και ψυχολογικούς μηχανισμούς που επηρεάζουν όλους μας ειδικούς και αρχάριους, διευθυντές και εργαζόμενους, οικονομολόγους και απλούς καταναλωτές (Kahneman, 2011).

4.1 Ευρετικοί Μηχανισμοί (Heuristics): Οι Νοητικές Συντομεύσεις του Εγκεφάλου

Τι Είναι οι Ευρετικοί Μηχανισμοί;

Ο ανθρώπινος εγκέφαλος αντιμετωπίζει καθημερινά χιλιάδες αποφάσεις από το τι θα φάει για πρωινό μέχρι πώς θα αντιδράσει σε μια επαγγελματική κρίση. Αν επεξεργαζόταν κάθε μία από αυτές με πλήρη αναλυτική σκέψη, θα εξαντλούνταν μέσα σε λίγες ώρες. Για να αντιμετωπίσει αυτή την πρόκληση, ο εγκέφαλος ανέπτυξε "συντομεύσεις" τους λεγόμενους ευρετικούς μηχανισμούς (heuristics) που επιτρέπουν τη γρήγορη λήψη αποφάσεων με ελάχιστη κατανάλωση γνωστικών πόρων (Tversky & Kahneman, 1974).

Ο όρος "heuristic" προέρχεται από το ελληνικό "ευρίσκω" και αυτό είναι ακριβώς η λειτουργία τους: βοηθούν τον εγκέφαλο να "βρει" μια αρκετά καλή απάντηση γρήγορα, χωρίς να αναζητά τη βέλτιστη. Στις περισσότερες καθημερινές καταστάσεις, αυτό λειτουργεί εξαιρετικά καλά. Το πρόβλημα εμφανίζεται όταν αυτές οι ίδιες συντομεύσεις εφαρμόζονται σε πολύπλοκες, αβέβαιες ή αφηρημένες καταστάσεις όπως οι χρηματοπιστωτικές αγορές ή οι οργανωσιακές αποφάσεις (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011).

Οι Τρεις Κλασικοί Ευρετικοί Μηχανισμοί

Ο Tversky & Kahneman (1974) περιέγραψαν τρεις θεμελιώδεις ευρετικούς μηχανισμούς που αποτέλεσαν τη βάση για δεκαετίες μετέπειτα έρευνας:

α) Ευριστική Αντιπροσωπευτικότητας (Representativeness Heuristic)

Όταν πρέπει να εκτιμήσουμε την πιθανότητα κάποιου γεγονότος, τείνουμε να αξιολογούμε πόσο “τυπικό""ή “αντιπροσωπευτικό” φαίνεται σε σχέση με ένα στερεότυπο ή πρότυπο που ήδη έχουμε. Το κλασικό παράδειγμα είναι το “Linda Problem”: όταν οι συμμετέχοντες ακούν ότι η Linda είναι ενεργή φεμινίστρια που σπούδασε φιλοσοφία, αξιολογούν ως πιο πιθανό το να είναι “τραπεζικός υπάλληλος και φεμινίστρια” από το να είναι απλώς “τραπεζικός υπάλληλος” παρά το ότι αυτό παραβιάζει βασικούς κανόνες πιθανοτήτων (Kahneman, 2011). Ο Hilbert (2012), σε εκτεταμένη ανασκόπηση, επιβεβαίωσε ότι η ευρετική αντιπροσωπευτικότητας παραμένει από τους πιο ισχυρούς και επίμονους μηχανισμούς ακόμα και όταν οι συμμετέχοντες ενημερώνονται για την ύπαρξή της.

β) Ευριστική Διαθεσιμότητας (Availability Heuristic)

Εκτιμούμε την πιθανότητα ενός γεγονότος βάσει του πόσο εύκολα έρχεται στο μυαλό μας ένα παράδειγμά του. Αν μπορούμε εύκολα να θυμηθούμε περιπτώσεις αεροπορικών δυστυχημάτων, τείνουμε να υπερεκτιμάμε τον κίνδυνο ενώ υποτιμούμε τον πολύ μεγαλύτερο κίνδυνο του αυτοκινήτου (Tversky & Kahneman, 1974). Ο Bordalo et al. (2016) επέκτειναν αυτή την ανάλυση, δείχνοντας ότι η ευριστική διαθεσιμότητας εξηγεί σημαντικό μέρος των κυκλικών διακυμάνσεων στις χρηματοπιστωτικές αγορές: σε περιόδους κρίσης, οι επενδυτές υπερεκτιμούν τον κίνδυνο, ενώ σε περιόδους ανάπτυξης τον υποεκτιμούν.

γ) Ευριστική Αγκίστρωσης και Προσαρμογής (Anchoring and Adjustment)

Όταν πρέπει να εκτιμήσουμε μια αριθμητική τιμή, τείνουμε να “αγκιστρωνόμαστε” σε έναν αρχικό αριθμό ακόμα και αν αυτός είναι τελείως αυθαίρετος και να προσαρμόζουμε ανεπαρκώς από αυτόν. Αυτός ο μηχανισμός αναλύεται εκτεταμένα στην ενότητα 4.2.2.

Η Διαμάχη: Σφάλματα ή Εξελικτικά Εργαλεία;

Μια σημαντική επιστημονική διαμάχη αφορά τον χαρακτήρα των ευρετικών μηχανισμών. Ο Tversky & Kahneman (1974) τους αντιμετώπιζαν κυρίως ως πηγές σφαλμάτων. Ο Gigerenzer

& Gaissmaier (2011) αντιτάχθηκαν, υποστηρίζοντας ότι οι ευρετικοί μηχανισμοί είναι συχνά οικολογικά ορθολογικοί δηλαδή προσαρμοσμένοι αποτελεσματικά στα περιβάλλοντα για τα οποία εξελίχθηκαν. Ο Brighton & Gigerenzer (2015) επεκτείνουν αυτή την επιχειρηματολογία, δείχνοντας εμπειρικά ότι σε συνθήκες αβεβαιότητας οι απλές ευρετικές στρατηγικές υπερτερούν πολύπλοκων μοντέλων γιατί είναι ανθεκτικές στο "overfitting."

Ο Gigerenzer (2022), στο πιο πρόσφατο έργο του "How to Stay Smart in a Smart World," επεκτείνει αυτή την επιχειρηματολογία στην ψηφιακή εποχή, υποστηρίζοντας ότι ακόμα και μπροστά σε αλγορίθμους, η ανθρώπινη ευρετική σκέψη μπορεί να αποδειχθεί πιο αξιόπιστη από την τυφλή εμπιστοσύνη στα μεγάλα μοντέλα δεδομένων. Οι Kozyreva & Hertwig (2021) εισήγαγαν την έννοια των "ecological rationality interventions" παρεμβάσεων που αντί να "διορθώνουν" τους ευρετικούς μηχανισμούς, σχεδιάζουν περιβάλλοντα που τους κάνουν να λειτουργούν σωστά. Η διαμάχη αυτή παραμένει γόνιμη και ανοιχτή, αντικατοπτρίζοντας την ωριμότητα του πεδίου.

Ευρετικοί Μηχανισμοί στο Εταιρικό Πλαίσιο

Οι ευρετικοί μηχανισμοί δεν αφορούν μόνο ατομικές αποφάσεις. Ο Lovallo & Sibony (2010) ανέλυσαν 1.048 εταιρικές αποφάσεις μεγάλων οργανισμών και βρήκαν ότι η χρήση δομημένων αναλυτικών διαδικασιών αντί για διαισθητικές κρίσεις οδηγούσε σε σημαντικά καλύτερα αποτελέσματα σε ορίζοντα πενταετίας.

Ο Kahneman et al. (2021), στο έργο τους "Noise: A Flaw in Human Judgment," εισάγουν μια πρόσθετη διάσταση: πέρα από τις προκαταλήψεις (systematic errors), υπάρχει και ο θόρυβος (noise) τυχαία διακύμανση στις κρίσεις που εξηγείται από παράγοντες άσχετους με το θέμα, όπως η διάθεση, ο καιρός ή η ώρα της ημέρας. Σε δικαστικές αποφάσεις, ιατρικές διαγνώσεις και εταιρικές αξιολογήσεις, ο "θόρυβος" αποδεικνύεται εξίσου καταστροφικός με τις συστηματικές προκαταλήψεις και η αντιμετώπισή του απαιτεί εντελώς διαφορετικές στρατηγικές.

4.2 Βασικές Γνωστικές Προκαταλήψεις

Στο πλαίσιο των ευρετικών μηχανισμών αναδύονται συστηματικά σφάλματα σκέψης οι λεγόμενες γνωστικές προκαταλήψεις (cognitive biases). Η βιβλιογραφία έχει καταγράψει πάνω από 180 διακριτές προκαταλήψεις (Buster, 2016), αλλά ορισμένες επανεμφανίζονται με ιδιαίτερη σταθερότητα και σχετικότητα στο οικονομικό πλαίσιο. Εξετάζουμε τις τέσσερις πιο κεντρικές.

4.2.1 Αποστροφή της Απώλειας (Loss Aversion)

Η Θεωρητική Βάση

Η αποστροφή απώλειας αποτελεί ίσως το πιο θεμελιώδες εύρημα της Θεωρίας Προοπτικής που αναλύσαμε στο Κεφάλαιο 2. Σύμφωνα με τους Tversky & Kahneman (1991), οι απώλειες "πονούν" ψυχολογικά περίπου 2 έως 2,5 φορές περισσότερο από ό,τι "ευχαριστούν" τα ισοδύναμα κέρδη. Αυτή η ασυμμετρία έχει βαθιές συνέπειες για κάθε πτυχή της οικονομικής συμπεριφοράς.

Ο Novemsky & Kahneman (2005) αποσαφήνισαν ότι η αποστροφή απώλειας δεν αφορά μόνο τα χρήματα αφορά κάθε είδους αξία που ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται ως "δική του," συμπεριλαμβανομένων χρόνου, κοινωνικού κύρους και σχέσεων.

Νευροβιολογική Βάση

Ο Frydman & Camerer (2016), χρησιμοποιώντας fMRI, επιβεβαίωσαν ότι η αποστροφή απώλειας αντικατοπτρίζεται σε μετρήσιμες διαφορές στη δραστηριότητα της αμυγδαλής της δομής του εγκεφάλου που σχετίζεται με τον φόβο και τις συναισθηματικές αντιδράσεις. Ο Tom et al. (2007) βρήκαν ότι η νευρολογική αντίδραση στην απώλεια ενεργοποιείται ακόμα και πριν το άτομο συνειδητοποιήσει ότι αντιμετωπίζει απώλεια επιβεβαιώνοντας ότι η αποστροφή λειτουργεί κυρίως μέσω του Συστήματος 1.

Οι Sokol-Hessner et al. (2019) επέκτειναν αυτή την ανάλυση, δείχνοντας ότι στρατηγικές συναισθηματικής ρύθμισης όπως η αποστασιοποίηση από μια απόφαση μπορούν να μειώσουν

μετρήσιμα την αποστροφή απώλειας τόσο σε συμπεριφορικό όσο και σε νευρολογικό επίπεδο. Αυτό είναι σημαντικό: υποδηλώνει ότι, αν και η αποστροφή είναι βαθιά ριζωμένη, δεν είναι αμετάβλητη.

Η Σύγχρονη Συζήτηση για τη Γενικευσιμότητα

Ο Yechiam (2019) εισήγαγε μια σημαντική εναλλακτική ερμηνεία: οι απώλειες δεν "πονούν" περισσότερο σε όλες τις περιπτώσεις, αλλά αυξάνουν κυρίως την προσοχή και εγρήγορση του ατόμου γεγονός που εξηγεί γιατί η αποστροφή μπορεί να είναι εξελικτικά προσαρμοστική. Οι Walasek & Stewart (2015) έδειξαν ότι η ένταση της αποστροφής απώλειας εξαρτάται σημαντικά από το εύρος των αποτελεσμάτων που έχει βιώσει το άτομο υπονοώντας ότι δεν πρόκειται για σταθερή παράμετρο αλλά για προσαρμοστικό μηχανισμό.

Οι Gal & Rucker (2018) αμφισβήτησαν επίσης τη γενικευσιμότητα κλασικών μελετών. Ωστόσο, οι Neumann et al. (2021), σε ανάλυση δεδομένων πάνω από 4.000 συμμετέχοντες σε 19 χώρες, επιβεβαίωσαν ότι το φαινόμενο παραμένει ισχυρό και οικουμενικό αν και με διαφορετική ένταση ανά πολιτισμό. Αυτή η επιστημονική ανταλλαγή δείχνει ότι η συμπεριφορική οικονομική εξελίσσεται μέσα από κριτικό διάλογο.

Εφαρμογές στη Χρηματοοικονομική και τον Εργασιακό Χώρο

Το Disposition Effect: Η τάση των επενδυτών να πουλούν γρήγορα μετοχές που κερδίζουν αλλά να κρατούν εκείνες που χάνουν. Ο Odean (1998) τεκμηρίωσε αυτό σε δεδομένα από 10.000 λογαριασμούς μεσιτών, ενώ ο Frazzini (2006) το επιβεβαίωσε και σε θεσμικούς επενδυτές δείχνοντας ότι ακόμα και οι επαγγελματίες δεν είναι ανοσοποιημένοι.

Το Status Quo Bias: Ο Samuelson & Zeckhauser (1988) τεκμηρίωσαν κλασικά την τάση των ανθρώπων να παραμένουν στην τρέχουσα κατάσταση, εν μέρει γιατί κάθε αλλαγή ενέχει κίνδυνο απώλειας. Ο Jachimowicz et al. (2019), σε μελέτη με δεδομένα από 62 χώρες, βρήκαν ότι το status quo bias είναι παγκόσμιο φαινόμενο, αλλά η ένταση ποικίλλει σημαντικά ανά πολιτισμό και πλαίσιο απόφασης.

Εφαρμογές στον Εργασιακό Χώρο: Ο Imas et al. (2016) έδειξαν ότι εργαζόμενοι που λαμβάνουν bonus εκ των προτέρων και καλούνται να το "επιστρέψουν" αν δεν επιτύχουν τους στόχους αποδίδουν σημαντικά καλύτερα από εκείνους που λαμβάνουν την ίδια αμοιβή εκ των υστέρων. Η ψυχολογική απειλή απώλειας λειτουργεί ως ισχυρότερο κίνητρο από την προσδοκία ισοδύναμου κέρδους εύρημα με άμεσες εφαρμογές στον σχεδιασμό συστημάτων ανταμοιβής.

4.2.2 Φαινόμενο της Αγκίστρωσης (Anchoring Effect)

Τι Είναι το Anchoring;

Το φαινόμενο της αγκίστρωσης αναφέρεται στην τάση του ανθρώπινου νου να "αγκιστρώνεται" σε έναν αρχικό αριθμό ή πληροφορία και να προσαρμόζεται ανεπαρκώς από αυτόν κατά τη λήψη αποφάσεων ακόμα και όταν αυτός ο αρχικός αριθμός είναι τελείως αυθαίρετος ή άσχετος με το θέμα (Tversky & Kahneman, 1974).

Ο Ariely et al. (2003) διεξήγαγαν ένα κλασικό πείραμα: ζήτησαν από φοιτητές του MIT να γράψουν τα δύο τελευταία ψηφία του ΑΦΜ τους και μετά να προσφέρουν τιμή για μια σειρά προϊόντων. Οι φοιτητές με υψηλά ψηφία ΑΦΜ (80-99) προσέφεραν τιμές 60-120% υψηλότερες από αυτούς με χαμηλά ψηφία (00-19). Ένας τελείως τυχαίος αριθμός επηρέασε ουσιαστικά τις οικονομικές τους αποφάσεις φαινόμενο που ο Ariely ονόμασε "συνεπής αυθαιρεσία" (coherent arbitrariness).

Νευρολογική Βάση και Σύγχρονα Ευρήματα

Ο Chib et al. (2018) χρησιμοποίησαν νευρο-οικονομικές μεθόδους για να δείξουν ότι οι αρχικές "άγκυρες" ενεργοποιούν τον μεσοκοιλιακό προμετωπιαίο φλοιό με τρόπο που δυσκολεύει την πλήρη "επαναρύθμιση" της αξιολόγησης ακόμα και όταν το άτομο λαμβάνει νέες πληροφορίες. Ο εγκέφαλος "κλειδώνει" μια τιμή αναφοράς πριν ακόμα αρχίσει η συνειδητή αξιολόγηση.

Ο Klein et al. (2018), σε πείραμα με επαγγελματίες χρηματοοικονομικούς αναλυτές, βρήκαν ότι το anchoring επηρεάζει ακόμα και τις προβλέψεις τιμών μετοχών ακόμα και όταν οι

αναλυτές ήταν ενήμεροι για την ύπαρξη της προκατάληψης. Η επίγνωση μόνη της δεν αρκεί για να εξαλείψει το φαινόμενο.

Anchoring σε Πρακτικά Πλαίσια

Διαπραγματεύσεις: Ο Galinsky & Mussweiler (2001) έδειξαν ότι αυτός που κάνει πρώτος μια πρόταση έχει σημαντικό διαπραγματευτικό πλεονέκτημα, ανεξάρτητα από την "αντικειμενική" αξία του αντικειμένου. Ο Moran & Ritov (2007) επιβεβαίωσαν ότι το αποτέλεσμα ισχύει ακόμα και σε email διαπραγματεύσεις περιβάλλον όπου θα περίμενε κανείς μεγαλύτερη αναλυτική σκέψη.

Αγοραπωλησίες Ακινήτων: Ο Northcraft & Neale (1987) έδειξαν ότι ακόμα και έμπειροι κτηματομεσίτες επηρεάζονταν σημαντικά από αυθαίρετες "τιμές καταλόγου". Ο Bucchianeri & Minson (2013) επιβεβαίωσαν ότι το anchoring παραμένει ισχυρό ακόμα και σε σύγχρονες ψηφιακές αγορές ακινήτων με αφθονία διαθέσιμων πληροφοριών.

Νομικές Αποφάσεις: Ο Englich et al. (2006) έδειξαν ότι δικαστές επηρεάζονταν από τυχαία αριθμητικά "σήματα" κατά την επιμέτρηση ποινών ακόμα και όταν γνώριζαν ότι ο αριθμός ήταν τυχαίος. Αυτό είναι ίσως το πιο ανησυχητικό εύρημα: η επίγνωση δεν αρκεί.

Χρηματοπιστωτικές Αγορές: Ο Campbell & Sharpe (2009) βρήκαν ότι οι προβλέψεις οικονομολόγων τείνουν να "αγκιστρώνονται" στις προηγούμενες τιμές οδηγώντας σε συστηματική υποεκτίμηση των αλλαγών. Το φαινόμενο είναι ιδιαίτερα έντονο σε περιόδους απότομης μεταβολής ακριβώς όταν η ακριβής πρόβλεψη είναι πιο κρίσιμη.

Πώς μπορεί να Αντιμετωπιστεί

Ο Mussweiler et al. (2000) έδειξαν ότι η αποτελεσματικότερη στρατηγική κατά του anchoring είναι η "consider the opposite" η συνειδητή αναζήτηση αντίθετων αποδείξεων στην "άγκυρα." Ο Cheek & Norem (2017) επιβεβαίωσαν ότι η κριτική αυτοσυνειδητοποίηση μειώνει αλλά δεν εξαλείφει την επίδραση, υπογραμμίζοντας ότι η θεσμική αντιμετώπιση (δομημένες διαδικασίες, ανεξάρτητες εκτιμήσεις) είναι πιο αξιόπιστη από την ατομική αυτογνωσία.

4.2.3 Προκατάληψη Επιβεβαίωσης (Confirmation Bias)

Ορισμός και Μηχανισμός

Η προκατάληψη επιβεβαίωσης αναφέρεται στην τάση των ανθρώπων να αναζητούν, να ερμηνεύουν και να θυμούνται πληροφορίες με τρόπο που επιβεβαιώνει τις ήδη υπάρχουσες πεποιθήσεις τους και να αγνοούν ή να υποβαθμίζουν αντίθετες ενδείξεις (Nickerson, 1998). Είναι ίσως η πιο διαδεδομένη γνωστική προκατάληψη και εμφανίζεται σε κάθε τομέα της ανθρώπινης σκέψης.

Ο Klayman (1995) αποσαφήνισε ότι η confirmation bias δεν είναι απλά "τεμπελιά" είναι εν μέρει αποτέλεσμα του ότι οι υπάρχουσες πεποιθήσεις λειτουργούν ως φίλτρα που καθορίζουν ποιες πληροφορίες "αξίζει" να επεξεργαστούμε. Αυτό κάνει την προκατάληψη ιδιαίτερα ανθεκτική στην αλλαγή.

Νευρολογική Βάση

Ο Kappes et al. (2020), σε μια από τις πιο πρόσφατες νευρο-οικονομικές μελέτες, έδειξαν ότι ο εγκέφαλος επεξεργάζεται κυριολεκτικά διαφορετικά τις πληροφορίες που επιβεβαιώνουν τις υπάρχουσες πεποιθήσεις από αυτές που τις αντικρούουν. Τα επιβεβαιωτικά στοιχεία ενεργοποιούν περιοχές ανταμοιβής, ενώ τα αντικρουόμενα προκαλούν νευρολογική "δυσφορία" εξηγώντας γιατί η αλλαγή γνώμης βάσει αποδείξεων είναι ψυχολογικά δύσκολη ακόμα και για λογικά άτομα. Ο εγκέφαλος κυριολεκτικά "αντιστέκεται" στα αντίθετα στοιχεία.

Confirmation Bias στην Ψηφιακή Εποχή

Ο Lewandowsky et al. (2020) εξέτασαν πώς η confirmation bias λειτουργεί στην ψηφιακή εποχή, δείχνοντας ότι τα social media αλγοριθμικά ενισχύουν τις "echo chambers" περιβάλλοντα όπου ο χρήστης εκτίθεται μόνο σε πληροφορίες που επιβεβαιώνουν τις υπάρχουσες πεποιθήσεις του. Ο Bail et al. (2018), σε ένα πείραμα με 1.220 χρήστες Twitter, βρήκαν ότι η έκθεση σε αντίθετες απόψεις δεν μειώνει αναγκαστικά την πόλωση σε ορισμένες περιπτώσεις την ενισχύει, γιατί το Σύστημα 1 αντιδρά αμυντικά σε "απειλητικές" πληροφορίες.

Ο Pennycook & Rand (2019) έδειξαν ότι η αποδοχή ψευδών ειδήσεων δεν οφείλεται κυρίως σε σκόπιμη επιλογή "βολικών" αληθειών αλλά κυρίως στην αδυναμία ενεργοποίησης αναλυτικής σκέψης. Η πρακτική συνέπεια είναι σημαντική: η καταπολέμηση της παραπληροφόρησης απαιτεί ενεργοποίηση του Συστήματος 2, όχι απλή παροχή "σωστών" πληροφοριών.

Confirmation Bias στις Επιχειρήσεις και τις Επενδύσεις

Ο Lovallo & Sibony (2010) βρήκαν ότι η confirmation bias είναι ο πιο συχνός παράγοντας κακών εταιρικών αποφάσεων οι managers τείνουν να συλλέγουν δεδομένα που υποστηρίζουν την ήδη επιλεγμένη στρατηγική, αντί να αξιολογούν εναλλακτικές με ανοιχτό μυαλό.

Ο Russo & Schoemaker (2016) αναλύουν πώς η confirmation bias συνδέεται με το groupthink: όταν ένας ηγέτης παρουσιάζει ισχυρή άποψη, τα μέλη της ομάδας φιλτράρουν τις πληροφορίες τους ώστε να την επιβεβαιώνουν ακόμα και ασυνείδητα. Ο Statman (2019) επισημαίνει ότι η confirmation bias είναι ιδιαίτερα έντονη στις χρηματοπιστωτικές αγορές: επενδυτές που έχουν ήδη αγοράσει μια μετοχή τείνουν να αξιολογούν θετικά ειδήσεις για την εταιρεία και να υποτιμούν αρνητικές ενδείξεις.

4.2.4 Πλάνη του Μη Ανακτήσιμου Κόστους (Sunk Cost Fallacy)

Ορισμός

Η Πλάνη του Μη Ανακτήσιμου Κόστους αναφέρεται στην τάση να συνεχίζει κανείς μια δραστηριότητα ή επένδυση εξαιτίας των πόρων που έχουν ήδη δαπανηθεί ακόμα και όταν η ορθολογική ανάλυση υποδηλώνει ότι η συνέχιση δεν δικαιολογείται (Arkes & Blumer, 1985). Από καθαρά οικονομική σκοπιά, τα ήδη δαπανηθέντα κεφάλαια δεν ανακτώνται ανεξάρτητα από τη μελλοντική απόφαση οπότε δεν πρέπει να επηρεάζουν αυτή. Ο ανθρώπινος νους, ωστόσο, δεν λειτουργεί έτσι.

Ψυχολογικοί Μηχανισμοί

Η Sunk Cost Fallacy οφείλεται σε συνδυασμό παραγόντων. Πρώτον, η αποστροφή απώλειας κάνει την αναγνώριση ότι "έχασα τα χρήματά μου" ψυχολογικά επώδυνη. Δεύτερον, η κλιμακούμενη δέσμευση (escalation of commitment) οδηγεί στην αύξηση των επενδύσεων σε μια αποτυχημένη πορεία (Staw, 1976). Τρίτον, η ανάγκη για συνέπεια κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται ότι η εγκατάλειψη ισοδυναμεί με παραδοχή αποτυχίας απειλή για την αυτοεικόνα τους.

Ο Molden & Hui (2011) πρόσθεσαν ότι η Sunk Cost Fallacy εντείνεται όταν η αρχική επένδυση έγινε με σαφή πρόθεση και σε δημόσιο πλαίσιο. Η κοινωνική ανάγκη για συνέπεια ενισχύει την τάση να "κρατάς το λάθος."

Ο Olivola (2018) εισήγαγε μια νέα διάσταση το "διαπροσωπικό Sunk Cost Effect": τείνουμε να συνεχίζουμε μια πορεία όχι μόνο λόγω του δικού μας "βυθισμένου κόστους," αλλά και λόγω του κόστους που έχουν επωμιστεί άλλοι για μας. Η αίσθηση ότι "κάποιος έκανε θυσίες για αυτό" αυξάνει σημαντικά την πιθανότητα να συνεχίσει κανείς μια αποτυχημένη πορεία.

Sunk Cost στις Εταιρικές Αποφάσεις

Ο Sleesman et al. (2012), σε μετα-ανάλυση 166 μελετών, επιβεβαίωσαν ότι η κλιμακούμενη δέσμευση είναι ένα από τα πιο κοστοβόρα φαινόμενα στη διοίκηση εταιρείες συνεχίζουν να χρηματοδοτούν αποτυχημένα projects πολύ μετά από κάθε λογική αξιολόγηση.

Ο Haunschild et al. (2015) βρήκαν ότι εταιρείες που έχουν επενδύσει σημαντικά σε μια προτεινόμενη εξαγορά τείνουν να ολοκληρώνουν τη συναλλαγή ακόμα και όταν νέες πληροφορίες υποδεικνύουν ότι δεν συμφέρει. Σύμφωνα με έρευνα της McKinsey (2017), περισσότερο από το 45% των μεγάλων IT projects συνεχίζεται παρά σαφή ενδείξεις αποτυχίας με το Sunk Cost Fallacy να αναφέρεται ως ένας από τους βασικούς παράγοντες.

Ο Sleesman et al. (2018) επικαιροποίησαν τις προτάσεις για αντιμετώπιση, δείχνοντας ότι οι πιο αποτελεσματικές στρατηγικές περιλαμβάνουν τη δημιουργία "exit criteria" εκ των

προτέρων σαφών κριτηρίων αποχώρησης που ορίζονται πριν αρχίσει μια επένδυση και την ανάθεση αξιολόγησης σε άτομα χωρίς "δέσμευση" στην αρχική απόφαση.

Πώς μπορεί να Αντιμετωπιστεί

Ο Thaler (2015) προτείνει μια άλλη απλή ερώτηση: "Αν δεν είχα ήδη επενδύσει τίποτα σε αυτό, θα το έκανα τώρα;" Αν η απάντηση είναι όχι, τότε τα ήδη δαπανηθέντα δεν πρέπει να αλλάξουν αυτή την αξιολόγηση. Ο Bogenschneider & Walther (2017), εξετάζοντας τη Sunk Cost Fallacy σε πλαίσιο φορολογικής πολιτικής, δείχνουν ότι ακόμα και νομοθέτες και ρυθμιστές δεν είναι ανοσοποιημένοι υπογραμμίζοντας ότι η προκατάληψη δεν περιορίζεται σε ατομικές αποφάσεις αλλά εμφανίζεται και σε θεσμικό επίπεδο.

4.3 Υπερβολική Αυτοπεποίθηση (Overconfidence Bias): Η Ψευδαίσθηση της Γνώσης και του Ελέγχου

Τρεις Μορφές Υπερβολικής Αυτοπεποίθησης

Η υπερβολική αυτοπεποίθηση δεν είναι ένα ενιαίο φαινόμενο η έρευνα έχει εντοπίσει τρεις διακριτές μορφές (Moore & Healy, 2008):

Υπεροχή (Overplacement): Η τάση να θεωρεί κανείς ότι είναι καλύτερος από τους άλλους. Σε έρευνες που έγιναν, περίπου 80-90% των ανθρώπων θεωρούν ότι είναι "καλύτεροι οδηγοί από τον μέσο όρο" στατιστικά αδύνατο (Svenson, 1981).

Υπερεκτίμηση (Overestimation): Η τάση να υπερεκτιμά κανείς την ακρίβεια των γνώσεών του. Ο Russo & Schoemaker (1992) βρήκαν ότι μόνο το 2% των managers ήταν πραγματικά "βαθμονομημένοι" τα επίπεδα βεβαιότητάς τους αντιστοιχούσαν στην πραγματική τους ακρίβεια.

Υπερβεβαιότητα (Overprecision): Η τάση να εκτιμά κανείς τα διαστήματα αβεβαιότητας στενότερα από ό,τι δικαιολογεί η πραγματική γνώση ακόμα και οι ειδικοί τείνουν να είναι υπερβέβαιοι (Moore & Healy, 2008).

Ο Dunning (2022) επικαιροποίησε την έρευνα για το "Dunning-Kruger Effect," δείχνοντας ότι το φαινόμενο είναι πιο σύνθετο από την απλοποιημένη δημοφιλή εκδοχή του, αλλά παραμένει ισχυρό σε επαγγελματικά πλαίσια ιδιαίτερα σε νέα και αβέβαια περιβάλλοντα.

Νευροβιολογική Βάση

Ο Sharot (2011) εισήγαγε την έννοια της "optimism bias" ο εγκέφαλος είναι δομικά προδιατεθειμένος να υπερεκτιμά την πιθανότητα θετικών αποτελεσμάτων, ενσωματώνοντας τις θετικές πληροφορίες πιο γρήγορα και πλήρως, ενώ "αντιστέκεται" στις αρνητικές. Ο Moutsiana et al. (2015) βρήκαν ότι αυτή η ασύμμετρη επεξεργασία είναι εξελικτικά προσαρμοστική ένας ελαφρά αισιόδοξος εγκέφαλος κινητοποιείται αποτελεσματικότερα σε δύσκολες συνθήκες. Η Sharot (2017), στο έργο "The Influential Mind," επεκτείνει αυτή την ανάλυση, δείχνοντας πώς η αισιοδοξία επηρεάζει συλλογικές αποφάσεις σε οικονομικό και πολιτικό επίπεδο.

Overconfidence στις Χρηματοπιστωτικές Αγορές

Ο Barber & Odean (2001) ανέλυσαν δεδομένα από περίπου 66.465 νοικοκυριά και βρήκαν ότι οι επενδυτές που πραγματοποιούσαν τις περισσότερες συναλλαγές είχαν κατά 6,5 ποσοστιαίες μονάδες χαμηλότερες ετήσιες αποδόσεις η αυξημένη συναλλακτική δραστηριότητα ως ένδειξη overconfidence οδηγούσε σε χειρότερα αποτελέσματα. Ο Merkle (2017) επικαιροποίησε αυτά τα ευρήματα, επιβεβαιώνοντας ότι η σχέση παραμένει ισχυρή ακόμα και σε ψηφιακές πλατφόρμες.

Ο Puetz & Ruenzi (2011) εξέτασαν την υπερβολική αυτοπεποίθηση σε επαγγελματίες διαχειριστές κεφαλαίων, βρίσκοντας ότι διαχειριστές με overconfidence τείνουν να διατηρούν λιγότερο διαφοροποιημένα χαρτοφυλάκια και να πραγματοποιούν πιο επιθετικές 1κινήσεις με αποτέλεσμα υψηλότερη μεταβλητότητα και χαμηλότερες αποδόσεις. Αυτό δείχνει ότι ακόμα και ο θεσμικός κόσμος δεν είναι ανοσοποιημένος.

Ο Malmendier & Tate (2015) ανέλυσαν τις επενδυτικές αποφάσεις για πάνω από 3.000 CEOs και βρήκαν ότι οι υπερβολικά αυτοπεποιθημένοι CEOs τείνουν να υπερ-επενδύουν σε εξαγορές ακόμα και όταν τα θεμελιώδη στοιχεία δεν το δικαιολογούν.

Planning Fallacy: Η Αυτοπεποίθηση σε Εταιρικά Projects

Ο Kahneman & Lovallo (1993) περιέγραψαν την "Planning Fallacy" την τάση να υποεκτιμώνται συστηματικά ο χρόνος, το κόστος και οι κίνδυνοι ενός project. Ο Flyvbjerg & Gardner (2023), στο πρόσφατο έργο τους "How Big Things Get Done," ανέλυσαν 16.000 μεγάλα projects από 136 χώρες και βρήκαν ότι μόνο το 8,5% ολοκληρώθηκε εντός προϋπολογισμού και χρονοδιαγράμματος κατά μέσο όρο τα projects ξεπερνούσαν τον αρχικό προϋπολογισμό κατά 62%. Αυτό αποτελεί ίσως την πιο εκτεταμένη εμπειρική απόδειξη του overconfidence bias σε εταιρικές αποφάσεις που έχει δημοσιευτεί ποτέ.

Η Ψευδαίσθηση Ελέγχου

Μια ιδιαίτερη μορφή υπερβολικής αυτοπεποίθησης είναι η ψευδαίσθηση ελέγχου (illusion of control) η πίστη ότι μπορείς να επηρεάσεις αποτελέσματα που είναι στην πραγματικότητα τυχαία. Η Langer (1975) ήταν η πρώτη που τεκμηρίωσε συστηματικά αυτό το φαινόμενο, δείχνοντας ότι οι άνθρωποι συμπεριφέρονται ως "ικανοί" ακόμα και σε καθαρά τυχαία παίγνια, αν εμπλέκονται ενεργά στη διαδικασία.

Ο Stefan & David (2013), σε μετα-ανάλυση, επιβεβαίωσαν ότι η ψευδαίσθηση ελέγχου είναι ιδιαίτερα έντονη σε περιβάλλοντα που ομοιάζουν με δεξιοτεχνία. Ο Presson & Benassi (1996) είχαν δείξει νωρίτερα ότι η ψευδαίσθηση ελέγχου δεν μειώνεται ουσιαστικά ακόμα και όταν τα άτομα λαμβάνουν ανατροφοδότηση για την αποτυχία τους ο εγκέφαλος αποδίδει τις αποτυχίες σε εξωτερικούς παράγοντες και κρατά την ψευδαίσθηση ανέπαφη.

Overconfidence και Εταιρική Αποτυχία

Ο Kahneman et al. (2021) υποστηρίζουν ότι η υπερβολική αυτοπεποίθηση είναι ο πιο δαπανηρός από όλους τους γνωστικούς μηχανισμούς σε εταιρικό επίπεδο γιατί επηρεάζει ακριβώς τις αποφάσεις με τις μεγαλύτερες συνέπειες. Ο Flyvbjerg & Gardner (2023)

επισημαίνουν ότι η αντιμετώπισή του απαιτεί θεσμικές λύσεις η "reference class forecasting" (αξιολόγηση νέων projects βάσει ιστορικής απόδοσης παρόμοιων projects) έχει αποδειχθεί μια από τις πιο αποτελεσματικές στρατηγικές για τη μείωση του overconfidence στις εταιρικές αποφάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Περιβάλλον, Πολιτική και Κοινωνική Επιρροή

Στα προηγούμενα κεφάλαια εξετάσαμε πώς οι εσωτερικοί μηχανισμοί του ανθρώπινου νου γνωστικές προκαταλήψεις, ευρετικοί μηχανισμοί, χαρακτηριστικά προσωπικότητας επηρεάζουν τις αποφάσεις. Σε αυτό το κεφάλαιο μετατοπίζουμε την εστίασή μας από τον εσωτερικό κόσμο στον εξωτερικό: πώς το περιβάλλον, η παρουσίαση των επιλογών και η κοινωνική δυναμική διαμορφώνουν τη συμπεριφορά εξίσου αν όχι περισσότερο από τα εσωτερικά χαρακτηριστικά του ατόμου.

Αυτή η μετατόπιση έχει τεράστιες πρακτικές συνέπειες: αν το περιβάλλον διαμορφώνει τις αποφάσεις, τότε ο σχεδιασμός του περιβάλλοντος είναι μια ισχυρή και ηθικά φορτισμένη πράξη. Είτε το συνειδητοποιούμε είτε όχι, κάθε τράπεζα, κάθε εταιρεία, κάθε κυβέρνηση που παρουσιάζει επιλογές σε ανθρώπους σχεδιάζει ήδη ένα περιβάλλον απόφασης το ερώτημα είναι μόνο αν το κάνει συνειδητά και υπεύθυνα (Thaler & Sunstein, 2008).

5.1 Αρχιτεκτονική της Επιλογής (Choice Architecture): Πώς η Παρουσίαση των Επιλογών Καθορίζει την Απόφαση

Τι Είναι η Αρχιτεκτονική Επιλογής

Ο όρος "αρχιτεκτονική επιλογής" (choice architecture) εισήχθη από τους Thaler & Sunstein (2008) στο βιβλίο τους "Nudge" για να περιγράψει το σύνολο του πλαισίου μέσα στο οποίο παρουσιάζονται οι επιλογές σε ένα άτομο. Ο "αρχιτέκτονας επιλογής" είναι κάθε άτομο ή οντότητα όπως μια εταιρεία, κυβέρνηση ή ένας σχεδιαστής ιστοτόπου οργανώνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνονται αποφάσεις.

Η κεντρική ιδέα είναι απλή αλλά επαναστατική: δεν υπάρχει ουδέτερη παρουσίαση επιλογών. Κάθε τρόπος παρουσίασης η σειρά, η προεπιλογή, ο τρόπος διατύπωσης επηρεάζει τις αποφάσεις. Ο αρχιτέκτονας της επιλογής, άρα, έχει ευθύνη απέναντι σε αυτούς που επηρεάζει θέλει ή όχι (Sunstein, 2020).

Τα Βασικά Εργαλεία της Αρχιτεκτονικής της Επιλογής

α) Οι Προεπιλογές (Default Options)

Η πιο ισχυρή παρέμβαση στην αρχιτεκτονική της επιλογής είναι η προεπιλογή η επιλογή που ισχύει αν το άτομο δεν κάνει τίποτα. Δεδομένης της ανθρώπινης τάσης για αδράνεια και αποφυγή προσπάθειας, οι προεπιλογές έχουν δυσανάλογη επίδραση στις τελικές αποφάσεις (Johnson & Goldstein, 2003).

Ένα από τα πιο εντυπωσιακά παραδείγματα αφορά τη δωρεά οργάνων. Ο Johnson & Goldstein (2003) έδειξαν ότι χώρες με σύστημα "opt-out" όπου όλοι είναι δότες εκτός αν δηλώσουν ρητά το αντίθετο είχαν ποσοστά συμμετοχής 90-99%, ενώ χώρες με σύστημα "opt-in" είχαν ποσοστά 4-28%. Το ίδιο αποτέλεσμα, εντελώς διαφορετικά ποσοστά απλώς αλλάζοντας την προεπιλογή.

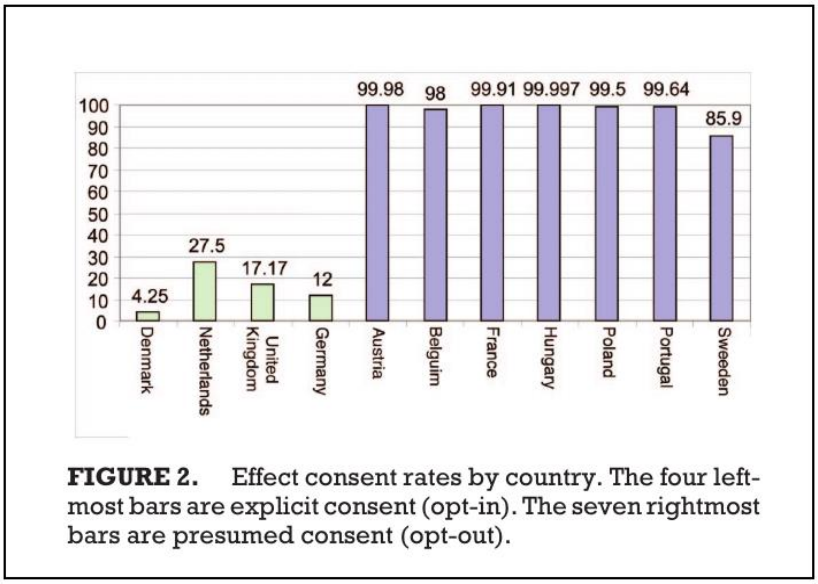


FIGURE 2. Effect consent rates by country. The four left-most bars are explicit consent (opt-in). The seven rightmost bars are presumed consent (opt-out).

Σχήμα 5. 1: Διαφορά ποσοστών συναίνεσης στη δωρεά οργάνων ανάλογα με το σύστημα προεπιλογής (opt-in ή opt-out).

Πηγή: Αναπαραγωγή από Johnson & Goldstein (2003/2004).

Ο Jachimowicz et al. (2019), σε μετα-ανάλυση 58 μελετών, επιβεβαίωσαν ότι οι προεπιλογές έχουν ισχυρές και σταθερές επιδράσεις σε όλα τα πλαίσια που εξετάστηκαν αλλά η επίδρασή τους είναι μεγαλύτερη όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται την προεπιλογή ως "σιωπηρή σύσταση" από έναν αξιόπιστο φορέα. Πιο πρόσφατα, οι Steffel et al. (2016) έδειξαν ότι η αποτελεσματικότητα των προεπιλογών εξαρτάται κρίσιμα από το αν τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι η προεπιλογή εξυπηρετεί τα δικά τους συμφέροντα εύρημα με σημαντικές συνέπειες για την ηθική διάσταση του choice architecture, την οποία αναλύουμε στο Κεφάλαιο 6.

β) Η Διατύπωση (Framing)

Ο τρόπος που διατυπώνεται μια επιλογή επηρεάζει βαθιά τον τρόπο που αξιολογείται. Ο Kahneman & Tversky (1984) τεκμηρίωσαν το "framing effect" με ένα κλασικό πείραμα: όταν ένα ιατρικό πρόγραμμα παρουσιαζόταν ως "σώζει 200 από 600 ζωές," η αποδοχή ήταν πολύ υψηλότερη απ' ό,τι όταν παρουσιαζόταν ως "400 από τους 600 θα πεθάνουν" παρά το ότι τα δύο είναι αριθμητικά ταυτόσημα.

Ο Levin et al. (2016) επικαιροποίησαν τη βιβλιογραφία για το framing, δείχνοντας ότι υπάρχουν τρεις διακριτοί τύποι: risky choice framing (κέρδος vs απώλεια), attribute framing (95% αδύνατο λίπος vs 5% λιπαρά) και goal framing (θετικές vs αρνητικές συνέπειες μιας πράξης). Και οι τρεις έχουν ισχυρές και προβλέψιμες επιδράσεις. Ο Chong & Druckman (2022) επέκτειναν αυτή την ανάλυση στο ψηφιακό περιβάλλον, δείχνοντας ότι τα framing effects είναι ιδιαίτερα ισχυρά στα social media όπου η πληροφορία παρουσιάζεται σε συμπυκνωμένη, συναισθηματικά φορτισμένη μορφή.

γ) Η Διευκόλυνση (Ease of Access)

Πόσο εύκολο είναι να επιλέξεις κάτι επηρεάζει άμεσα αν θα το επιλέξεις. Ο Choi et al. (2017) έδειξαν ότι απλές παρεμβάσεις που μειώνουν την "τριβή" τον αριθμό βημάτων που απαιτείται για μια επιλογή έχουν δυσανάλογα μεγάλη επίδραση. Η μείωση των απαιτούμενων βημάτων εγγραφής σε συνταξιοδοτικά προγράμματα από πέντε σε ένα αύξησε τα ποσοστά συμμετοχής κατά 40% χωρίς καμία αλλαγή στα κίνητρα ή τα οφέλη.

Ο Thaler (2018) εισήγαγε τον συμπληρωματικό όρο “sludge” για να περιγράψει το αντίθετο της διευκόλυνσης: τη συσσώρευση περιττής γραφειοκρατίας, πολύπλοκων διαδικασιών και εμποδίων που αποθαρρύνουν τις επιθυμητές συμπεριφορές. Το sludge είναι εξίσου ισχυρό με τα nudges αλλά εκμεταλλεύεται την ανθρώπινη αδράνεια για αρνητικά αποτελέσματα. Ο Sunstein (2022), στο έργο του “Sludge: What Stops Us from Getting Things Done and What to Do about It,” τεκμηριώνει πώς η γραφειοκρατική “τριβή” κοστίζει δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως σε ευκαιριακό κόστος σε κοινωνικές παροχές που δεν αξιοποιούνται, φόρους που δεν επιστρέφονται και ιατρικές υπηρεσίες που δεν προσεγγίζονται.

δ) Η Κοινωνική Κανονικότητα (Social Norms)

Η πληροφορία για το τι κάνουν οι άλλοι είναι ένα από τα πιο ισχυρά εργαλεία αρχιτεκτονικής επιλογής. Ο Allcott (2011) έδειξε ότι η ενημέρωση νοικοκυριών για την κατανάλωση ενέργειας των γειτόνων τους οδήγησε σε μείωση της κατανάλωσης κατά 2% ένα αποτέλεσμα που σε εθνική κλίμακα ισοδυναμεί με τεράστιες ποσότητες ενέργειας. Ο Nolan et al. (2021) επέκτειναν αυτά τα ευρήματα σε δεδομένα από 12 χώρες, επιβεβαιώνοντας ότι τα κοινωνικά πρότυπα είναι από τους πιο αποτελεσματικούς και συνάμα πιο υποτιμημένους παράγοντες αλλαγής συμπεριφοράς.

Αρχιτεκτονική της Επιλογής στον Χρηματοοικονομικό Τομέα

Οι εφαρμογές στον χρηματοοικονομικό τομέα είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Ο Madrian & Shea (2001) έδειξαν ότι η αλλαγή της προεπιλογής σε συνταξιοδοτικά προγράμματα αύξησε τα ποσοστά εγγραφής από 37% σε 86% μέσα σε έναν χρόνο. Ο Benartzi & Thaler (2013) επέκτειναν αυτή τη δουλειά με το πρόγραμμα “Save More Tomorrow,” όπου εργαζόμενοι δεσμεύονταν εκ των προτέρων να αυξάνουν σταδιακά τις αποταμιεύσεις τους με κάθε μισθολογική αύξηση αξιοποιώντας ταυτόχρονα την αποστροφή απώλειας και την αδράνεια.

Ο Beshears et al. (2018) επικαιροποίησαν αυτά τα ευρήματα, δείχνοντας ότι οι παρεμβάσεις αρχιτεκτονικής επιλογής στις αποταμιεύσεις έχουν μακροπρόθεσμα αποτελέσματα δεν “εξαντλούνται” με την πάροδο του χρόνου. Αυτό είναι κρίσιμο, γιατί πολλές παρεμβάσεις συμπεριφορικής πολιτικής έχουν κατηγορηθεί για βραχύχρονη επίδραση. Πιο πρόσφατα, ο

Bruns et al. (2018), σε μετα-ανάλυση 78 μελετών για τις προεπιλογές στις αποταμιεύσεις, βρήκαν ότι η μέση επίδραση είναι ισχυρή και σταθερή αλλά ποικίλλει σημαντικά ανάλογα με τον σχεδιασμό του προγράμματος και τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού.

Σκοτεινή Αρχιτεκτονική: Όταν ο Σχεδιασμός Εκμεταλλεύεται

Η αρχιτεκτονική της επιλογής έχει και σκοτεινή πλευρά. Ο Mathur et al. (2019) τεκμηρίωσαν συστηματικά τα λεγόμενα "dark patterns" σχεδιαστικές επιλογές σε ψηφιακά περιβάλλοντα που εκμεταλλεύονται γνωστικές προκαταλήψεις: δύσκολη ακύρωση συνδρομών, κρυφές χρεώσεις, παραπλανητικές επιβεβαιώσεις. Ο Gray et al. (2021) επέκτειναν αυτή την ανάλυση, κατηγοριοποιώντας τα dark patterns σε πέντε βασικούς τύπους και δείχνοντας ότι εμφανίζονται σε περισσότερο από το 95% των δοκιμαστικών εφαρμογών που εξέτασαν. Αυτή η "σκοτεινή αρχιτεκτονική" αποτελεί ηθικό ζήτημα που αναλύεται εκτενέστερα στο Κεφάλαιο 6.

5.2 Η Θεωρία της Ώθησης (Nudge Theory): Εφαρμογές στη Δημόσια Πολιτική και τη Διοίκηση

Τι Είναι το Nudge

Ο όρος "nudge" (ώθηση) εισήχθη από τους Thaler & Sunstein (2008) για να περιγράψει "κάθε παράμετρο της αρχιτεκτονικής επιλογής που μεταβάλλει προβλέψιμα τη συμπεριφορά των ανθρώπων χωρίς να απαγορεύει οποιαδήποτε επιλογή και χωρίς να αλλάζει σημαντικά τα οικονομικά κίνητρά τους." Με άλλα λόγια, ένα nudge είναι μια παρέμβαση που διευκολύνει καλύτερες αποφάσεις χωρίς να εξαναγκάζει.

Αυτό το πλαίσιο, που ο Sunstein (2014) ονόμασε "libertarian paternalism" (φιλελεύθερος πατερναλισμός), προσπαθεί να συνδυάσει δύο φαινομενικά αντικρουόμενες αξίες: την προστασία της ελεύθερης επιλογής και την καθοδήγηση προς καλύτερα αποτελέσματα. Ο Sunstein & Thaler (2021), στην επικαιροποιημένη έκδοση "Nudge: The Final Edition," αναθεωρούν και εμπλουτίζουν το αρχικό τους πλαίσιο, ενσωματώνοντας εμπειρικά ευρήματα από δύο δεκαετίες εφαρμογών σε δεκάδες χώρες.

Η Εφαρμογή του Nudge στη Δημόσια Πολιτική

Η Nudge Theory δεν έμεινε στη θεωρία επηρέασε σημαντικά την πολιτική πράξη σε δεκάδες χώρες. Το πιο γνωστό παράδειγμα είναι η ίδρυση του Behavioural Insights Team (BIT) στο Ηνωμένο Βασίλειο το 2010. Ο Halpern (2015), επικεφαλής του BIT, παρουσιάζει δεκάδες εφαρμογές όπου απλές παρεμβάσεις βασισμένες στη συμπεριφορική επιστήμη οδήγησαν σε σημαντικές αλλαγές συμπεριφοράς με ελάχιστο κόστος.

Μερικά από τα πιο εντυπωσιακά παραδείγματα:

Φορολογική Συμμόρφωση: Η αλλαγή της διατύπωσης φορολογικών ειδοποιήσεων προσθέτοντας πληροφορία ότι "9 στους 10 κατοίκους της περιοχής σας έχουν ήδη πληρώσει τον φόρο τους" αύξησε τις εγκαίρως πληρωμές κατά 15% στο Ηνωμένο Βασίλειο (Behavioural Insights Team, 2016). Ο Kettle et al. (2016) επαλήθευσαν παρόμοια αποτελέσματα σε Γουατεμάλα και Περού, επιβεβαιώνοντας ότι η επίδραση υπερβαίνει τα δυτικά πλαίσια.

Αποταμίευση για Σύνταξη: Όπως αναφέρθηκε, η αλλαγή της προεπιλογής σε συνταξιοδοτικά προγράμματα αύξησε δραματικά τα ποσοστά εγγραφής (Benartzi & Thaler, 2013). Ο Chetty et al. (2014), σε ανάλυση δεδομένων πάνω από 700.000 εργαζόμενους στη Δανία, βρήκαν ότι τα passive nudges (αλλαγές προεπιλογών) είναι 10 φορές πιο αποτελεσματικά από τα active nudges (οικονομικά κίνητρα) στη διαμόρφωση αποταμιευτικής συμπεριφοράς.

Υγεία και Διατροφή: Η τοποθέτηση φρούτων και υγιεινών τροφίμων στο επίπεδο των ματιών σε σχολικές καντίνες αύξησε την κατανάλωσή τους κατά 25% χωρίς καμία απαγόρευση άλλων τροφίμων (Wansink & Just, 2015). Ο Broers et al. (2017), σε μετα-ανάλυση 38 μελετών για nudges σε καφετέριες και εστιατόρια, βρήκαν ότι οι παρεμβάσεις που συνδυάζουν πολλαπλά εργαλεία choice architecture (τοποθέτηση, μέγεθος μερίδας, οπτική επισήμανση) παράγουν σημαντικά καλύτερα αποτελέσματα από μονά εργαλεία.

Ενεργειακή Κατανάλωση: Τα "smart meters" που δείχνουν σε πραγματικό χρόνο την κατανάλωση ενέργειας σε σύγκριση με τους γείτονες οδήγησαν σε μείωση κατανάλωσης 5-

12% (Allcott, 2011). Ο Sunstein (2020) παρουσιάζει δεκάδες παρόμοιες εφαρμογές από κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας και της ΕΕ.

Η Επέκταση του Nudge: EAST Framework και Boosts

Ο Halpern (2015) και η ομάδα του ανέπτυξαν το EAST Framework ένα πρακτικό εργαλείο για τον σχεδιασμό αποτελεσματικών nudges: Easy (εύκολο), Attractive (ελκυστικό), Social (κοινωνικό), Timely (έγκαιρο).

Οι Hertwig & Grüne-Yanoff (2017) εισήγαγαν μια σημαντική διάκριση μεταξύ "nudges" και "boosts": ενώ τα nudges κατευθύνουν τη συμπεριφορά χωρίς να αλλάζουν τις γνωστικές ικανότητες, τα boosts ενισχύουν ενεργά τις ικανότητες του ατόμου να παίρνει καλύτερες αποφάσεις μόνο του. Αυτή η διάκριση έχει ηθικές συνέπειες: τα boosts σέβονται περισσότερο την αυτονομία αλλά απαιτούν μεγαλύτερη επένδυση. Ο Hertwig (2017) υποστηρίζει ότι μια ολοκληρωμένη συμπεριφορική πολιτική πρέπει να χρησιμοποιεί και τα δύο εργαλεία ανάλογα με το πλαίσιο.

Ο Benartzi et al. (2017) αξιολόγησαν συστηματικά την αποτελεσματικότητα των nudges σε σύγκριση με παραδοσιακές πολιτικές παρεμβάσεις και βρήκαν ότι τα nudges παράγουν συγκρίσιμα ή καλύτερα αποτελέσματα με κλάσμα του κόστους. Ο Halpern (2019), σε επικαιροποίηση της δουλειάς του BIT, παρουσιάζει στοιχεία από περισσότερα από 1.000 πειράματα σε πάνω από 30 χώρες, δείχνοντας ότι τα nudges έχουν κατά μέσο όρο 20-30% καλύτερα αποτελέσματα από παραδοσιακές παρεμβάσεις αλλά με μεγάλη διακύμανση ανάλογα με το πλαίσιο.

Τα Όρια της Nudge Theory

Η Nudge Theory δεν είναι πανάκεια. Ο Loewenstein & Chater (2017) αναλύουν τους περιορισμούς της, επισημαίνοντας ότι τα nudges είναι πιο αποτελεσματικά για απλές, επαναλαμβανόμενες αποφάσεις για πολύπλοκες, μοναδικές αποφάσεις η επίδρασή τους είναι πιο περιορισμένη.

Ο Mols et al. (2015) υποστηρίζουν ότι τα nudges που αγνοούν την κοινωνική ταυτότητα των ανθρώπων μπορεί να είναι αναποτελεσματικά ή ακόμα και αντιπαραγωγικά το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό ως "reactance" (ψυχολογική αντίσταση). Ο Ewert (2020) εξέτασε κριτικά τα εμπειρικά αποτελέσματα των nudges, επισημαίνοντας ότι πολλές μελέτες έχουν μικρά δείγματα ή δεν επαναλαμβάνονται υπενθυμίζοντας ότι η αποτελεσματικότητα μιας παρέμβασης πρέπει να επαληθεύεται εμπειρικά, όχι να θεωρείται δεδομένη.

Nudge στον Εταιρικό Χώρο

Το Nudge Theory έχει επίσης σημαντικές εφαρμογές στη διοίκηση επιχειρήσεων. Ο Ly et al. (2013) εξέτασαν εφαρμογές nudges σε εταιρικά πλαίσια και βρήκαν ότι απλές παρεμβάσεις όπως η αλλαγή της διάταξης καφετέριας είχαν μετρήσιμες επιδράσεις στη διατροφή και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ο Strack & Mussweiler (2020) επισημαίνουν ότι η αρχιτεκτονική επιλογής στον εταιρικό χώρο εμφανίζεται σε πολλά επίπεδα από τον σχεδιασμό φορμών αξιολόγησης μέχρι τη σειρά παρουσίασης εναλλακτικών στρατηγικών. Ο Meske & Pothos (2022), σε πρόσφατη ανάλυση, δείχνουν πώς τα ψηφιακά εργαλεία εργασίας (email, Slack, dashboards) έχουν ενσωματωμένη αρχιτεκτονική επιλογής που επηρεάζει συστηματικά τις εργασιακές αποφάσεις συχνά χωρίς να το συνειδητοποιούν ούτε οι σχεδιαστές τους.

5.3 Η Ψυχολογία της Μάζας: Κοινωνική Απόδειξη (Social Proof) και Αγελαία Συμπεριφορά (Herding)

Ο Κοινωνικός Εγκέφαλος

Ο άνθρωπος είναι κατά βάθος ένα κοινωνικό ον. Εκατοντάδες χιλιάδες χρόνια εξέλιξης μέσα σε ομάδες έχουν διαμορφώσει έναν εγκέφαλο που είναι εξαιρετικά ευαίσθητος στα κοινωνικά σήματα στο τι κάνουν, πιστεύουν και εγκρίνουν οι άλλοι. Αυτή η κοινωνική ευαισθησία ήταν εξελικτικά πλεονεκτική: σε ένα απρόβλεπτο περιβάλλον, το να ακολουθείς τη συλλογική γνώση της ομάδας ήταν συχνά πιο ασφαλές από το να εμπιστεύεσαι μόνο τη δική σου κρίση (Sunstein & Thaler, 2021). Στη σύγχρονη οικονομία, ωστόσο, αυτή η τάση μπορεί να οδηγεί σε καταστροφικά αποτελέσματα.

Κοινωνική Απόδειξη (Social Proof)

Η κοινωνική απόδειξη αναφέρεται στην τάση των ανθρώπων να αξιολογούν μια συμπεριφορά ή επιλογή ως σωστή επειδή οι άλλοι την ακολουθούν. Ο Cialdini (2001) ήταν ο πρώτος που τεκμηρίωσε συστηματικά αυτό το φαινόμενο, δείχνοντας ότι είναι ένα από τα έξι βασικά "όπλα επιρροής." Ο Cialdini (2016), στο επικαιροποιημένο έργο του "Pre-Suasion," εμβαθύνει στη λειτουργία της κοινωνικής απόδειξης, δείχνοντας ότι η επίδρασή της εξαρτάται κρίσιμα από τον τύπο της ομάδας αναφοράς: η κοινωνική απόδειξη είναι πιο ισχυρή όταν αφορά ανθρώπους παρόμοιους με εμάς.

Ο Salganik et al. (2006), σε ένα από τα πρώτα μεγάλης κλίμακας πειράματα κοινωνικής επιρροής με περισσότερους από 14.000 συμμετέχοντες, έδειξαν ότι η κοινωνική απόδειξη μπορεί να δημιουργήσει τεχνητή "επιτυχία" τραγούδια που ήταν τυχαία αρχικά δημοφιλή έγιναν πολύ πιο δημοφιλή, ενώ τραγούδια που ήταν τυχαία αδημοφιλή παρέμειναν άγνωστα. Αυτό δείχνει ότι η κοινωνική απόδειξη δεν απλώς αντικατοπτρίζει την ποιότητα τη δημιουργεί.

Κοινωνική Απόδειξη στις Χρηματοπιστωτικές Αγορές

Ο Shiller (2019) περιγράφει πώς η κοινωνική απόδειξη τροφοδοτεί τις χρηματοπιστωτικές φούσκες: όταν ένας επενδυτής βλέπει τους γύρω του να αγοράζουν μια μετοχή και να κερδίζουν, η αγορά φαίνεται "αποδεδειγμένη" ακόμα κι αν η θεμελιώδης ανάλυση δεν τη δικαιολογεί.

Ο Da et al. (2015) βρήκαν ότι η κοινωνική απόδειξη μέσω κοινωνικών δικτύων η ανταλλαγή επενδυτικών ιδεών σε online forums οδηγεί σε αγελαία κινήσεις που ενισχύουν τη μεταβλητότητα της αγοράς. Αυτό επιβεβαιώθηκε εντυπωσιακά από το φαινόμενο GameStop (2021) όπου retail επενδυτές μέσω Reddit συντόνισαν μαζικές αγορές μετοχών, αναγκάζοντας hedge funds σε τεράστιες ζημίες. Ο Barber et al. (2022) ανέλυσαν το φαινόμενο, δείχνοντας ότι συνδύαζε social proof, FOMO (Fear of Missing Out) και πληροφοριακές καταρράκτες σε αξιοσημείωτη κλίμακα αποτελώντας ένα από τα πιο εντυπωσιακά σύγχρονα παραδείγματα κοινωνικής επιρροής στις αγορές.

Αγελαία Συμπεριφορά (Herding)

Η αγελαία συμπεριφορά (herding) είναι η πιο έντονη εκδήλωση της κοινωνικής επιρροής στις οικονομικές αποφάσεις η τάση ατόμων και θεσμών να ακολουθούν τη συμπεριφορά των άλλων, αγνοώντας τις δικές τους πληροφορίες και κρίσεις (Bikhchandani & Sharma, 2000).

Η σύγχρονη έρευνα διακρίνει δύο βασικές μορφές herding:

α) Πληροφοριακό Herding (Informational Cascades)

Εμφανίζεται όταν τα άτομα συμπεραίνουν ότι οι άλλοι έχουν καλύτερη πληροφόρηση και άρα αξίζει να τους ακολουθήσουν. Ο Bikhchandani et al. (1992) έδειξαν ότι αυτές οι "πληροφοριακές καταρράκτες" μπορούν να οδηγήσουν σε σταθερές συμπεριφορές που είναι λανθασμένες. Ο Eyster & Rabin (2014) εμπλούτισαν αυτή τη θεωρία, δείχνοντας ότι οι "naive" παρατηρητές αυτοί που δεν συνειδητοποιούν ότι οι άλλοι ίσως επίσης ακολουθούν την αγέλη είναι ιδιαίτερα επιρρεπείς.

Ο Acemoglu et al. (2022) εξέτασαν πώς τα κοινωνικά δίκτυα επηρεάζουν την αγελαία συμπεριφορά, δείχνοντας ότι η "network centrality" το πόσο κεντρική θέση έχει ένας κόμβος στο δίκτυο είναι ισχυρός προβλεπτικός παράγοντας της επιρροής του στη διάδοση επενδυτικών αποφάσεων. Αυτό εξηγεί γιατί λίγοι "influencers" σε πλατφόρμες όπως το Reddit μπορούν να κινητοποιήσουν μαζικές αγορές μετοχών.

β) Αναστοχαστικό Herding (Reputational Herding)

Εμφανίζεται όταν οι επαγγελματίες fund managers, αναλυτές ακολουθούν την αγέλη για να αποφύγουν την κριτική. Ένας fund manager που χάνει χρήματα μαζί με όλους τους άλλους δεν τιμωρείται αλλά αν χάσει ενώ οι άλλοι κερδίζουν, αυτό είναι καταστροφικό για την καριέρα του (Scharfstein & Stein, 1990). Ο Pástor & Stambaugh (2019) βρήκαν εμπειρικά ότι το reputational herding έχει αυξηθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες, παράλληλα με την αύξηση του ανταγωνισμού στον κλάδο της διαχείρισης κεφαλαίων.

Η Νευρολογία της Κοινωνικής Επιρροής

Ο Klucharev et al. (2009) χρησιμοποίησαν fMRI για να εξετάσουν τι συμβαίνει στον εγκέφαλο όταν οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι η κρίση τους διαφέρει από τη γνώμη της ομάδας. Βρήκαν ότι αυτή η ασυμφωνία ενεργοποιεί ένα σήμα λάθους στον πρόσθιο ραβδωτό φλοιό που οδηγεί σε αυτόματη προσαρμογή της κρίσης προς τη γνώμη της ομάδας. Η απόκλιση από την ομάδα δεν αισθάνεται απλώς "άβολη" ο εγκέφαλος την επεξεργάζεται ως λάθος.

Ο Zaki et al. (2011) επέκτειναν αυτά τα ευρήματα, δείχνοντας ότι η κοινωνική επιρροή λειτουργεί μέσω δύο μηχανισμών: πραγματική αλλαγή πεποίθησης και επιφανειακή συμμόρφωση. Πιο πρόσφατα, ο Keuken et al. (2021) έδειξαν ότι η ισχύς της κοινωνικής επιρροής ποικίλλει ανάλογα με το επίπεδο αβεβαιότητας όσο πιο αβέβαιος είναι ο εαυτός του για μια κρίση, τόσο πιο επιρρεπής είναι στην κοινωνική επιρροή. Αυτό εξηγεί γιατί σε περιόδους αγοραίας αβεβαιότητας το herding εντείνεται.

Αγελαία Συμπεριφορά και Χρηματοπιστωτικές Κρίσεις

Ο Brunnermeier (2016) επισημαίνει ότι το herding ενισχύει τους κύκλους ανόδου και καθόδου των αγορών δημιουργώντας αυτοεκπληρούμενες προφητείες και φούσκες. Ο Gennaioli & Shleifer (2018) πρόσθεσαν μια σημαντική διάσταση: η αγελαία συμπεριφορά εμπεριέχει ένα στοιχείο ορθολογικότητας σε ένα περιβάλλον όπου η πληροφορία είναι ατελής, η ακολούθηση της αγέλης μπορεί να είναι η καλύτερη ατομική στρατηγική. Αυτή η "τραγωδία των κοινών" στις χρηματοπιστωτικές αγορές απαιτεί θεσμικές όχι μόνο ατομικές λύσεις.

Κοινωνική Επιρροή στον Εργασιακό Χώρο

Ο Bandiera et al. (2018) ανέλυσαν τα δεδομένα απόδοσης πάνω από 10.000 εργαζομένων και βρήκαν ότι η απόδοση ενός εργαζόμενου επηρεάζεται σημαντικά από την απόδοση των άμεσων συναδέλφων του ακόμα και όταν δεν υπάρχει άμεση οικονομική αλληλεξάρτηση. Αυτό δείχνει ότι η κοινωνική επιρροή λειτουργεί ως "αόρατος συντελεστής" παραγωγικότητας σε κάθε οργανισμό.

Ο Cai et al. (2015) βρήκαν ότι η κοινωνική επιρροή επηρεάζει ακόμα και επαγγελματικές αποφάσεις όπως η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών αγρότες που ενημερώθηκαν ότι οι γείτονές τους υιοθέτησαν μια νέα αγροτική τεχνολογία ήταν σημαντικά πιο πιθανό να την υιοθετήσουν κι αυτοί, ανεξάρτητα από τις αντικειμενικές αποδείξεις της αποτελεσματικότητάς της.

Η Αντιμετώπιση της Αγελαίας Συμπεριφοράς σε Οργανισμούς

Ο Sunstein & Hastie (2015) αναλύουν τις στρατηγικές αντιμετώπισης της αγελαίας συμπεριφοράς. Οι πιο αποτελεσματικές περιλαμβάνουν τη σκόπιμη ενσωμάτωση διαφορετικών οπτικών, την ανώνυμη ψηφοφορία πριν τη συζήτηση και τη θεσμοθέτηση διαδικασιών που επιβραβεύουν την τεκμηριωμένη διαφωνία (Edmondson, 2018). Ο Woolley et al. (2015) πρόσθεσαν ότι ομάδες με υψηλή "συλλογική νοημοσύνη" η ικανότητα να παράγουν καλές αποφάσεις συλλογικά χαρακτηρίζονται από ισόρροπη συμμετοχή όλων των μελών και υψηλά επίπεδα κοινωνικής ευαισθησίας, όχι απλώς από υψηλό ατομικό IQ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ηθική και Φιλοσοφική Διάσταση

Στα προηγούμενα κεφάλαια εξετάσαμε πώς οι γνωστικές προκαταλήψεις, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και το περιβάλλον διαμορφώνουν τις αποφάσεις. Σε αυτό το κεφάλαιο ανεβαίνουμε ένα επίπεδο ψηλότερα από την περιγραφή στην αξιολόγηση. Δεν ρωτάμε πλέον μόνο "πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι;" αλλά "πώς θα έπρεπε να συμπεριφέρονται;" και "ποιος έχει το δικαίωμα να τους κατευθύνει;"

Αυτά είναι ερωτήματα βαθιά φιλοσοφικά και η συμπεριφορική οικονομική δεν μπορεί να τα αποφύγει. Κάθε "ώθηση," κάθε αρχιτεκτονική επιλογής, κάθε σύστημα κινήτρων ενσωματώνει ηθικές παραδοχές είτε το αναγνωρίζουν οι σχεδιαστές τους είτε όχι (Sunstein, 2020). Ο Hansen & Jespersen (2013) επισημαίνουν ότι η ηθική αξιολόγηση των παρεμβάσεων συμπεριφορικής πολιτικής απαιτεί ξεχωριστή ανάλυση από την αποτελεσματικότητά τους μια διάκριση που συχνά παραλείπεται στη βιβλιογραφία.

6.1 Ελευθερία Βούλησης vs Πατερναλισμός: Είναι Ηθικό το Nudging;

Το Κεντρικό Δίλημμα

Η Nudge Theory που εξετάσαμε στο Κεφάλαιο 5 θέτει ένα από τα πιο ενδιαφέροντα ηθικά ερωτήματα της σύγχρονης εποχής: ποιος έχει το δικαίωμα να αποφασίζει τι είναι "καλό" για τους ανθρώπους; Και αν κάποιος έχει αυτό το δικαίωμα κυβέρνηση, εταιρεία, επιστήμονας μέχρι πού φτάνει η εξουσία του να επηρεάζει τις επιλογές των άλλων;

Αυτό το δίλημμα δεν είναι καινούριο έχει τις ρίζες του στη φιλοσοφία του John Stuart Mill (1859), που στο έργο του "On Liberty" υποστήριξε ότι η μόνη νόμιμη αιτία άσκησης εξουσίας πάνω σε ένα μέλος της κοινωνίας είναι η αποτροπή βλάβης στους άλλους όχι για το "δικό του καλό." Αυτή η αρχή γνωστή ως harm principle παραμένει ακόμα το βασικό επιχείρημα κατά του πατερναλισμού (Sunstein, 2014). Ο Faden & Shebaya (2020), σε πρόσφατη φιλοσοφική ανάλυση, επισημαίνουν ότι η ένταση μεταξύ ατομικής αυτονομίας και συλλογικής ευημερίας είναι ακόμα πιο έντονη στην ψηφιακή εποχή όπου οι παρεμβάσεις είναι αόρατες, εξατομικευμένες και σε τεράστια κλίμακα.

Ο “Φιλελεύθερος Πατερναλισμός” του Thaler & Sunstein

Ο Thaler & Sunstein (2008) προσπάθησαν να ξεπεράσουν αυτό το δίλημμα με τον “φιλελεύθερο πατερναλισμό” μια φιλοσοφική στάση που προσπαθεί να συνδυάσει δύο φαινομενικά αντικρουόμενες αξίες. “Φιλελεύθερος” γιατί σέβεται και προστατεύει την ελεύθερη επιλογή κανείς δεν αποκλείεται από καμία επιλογή. “Πατερναλιστικός” γιατί καθοδηγεί ενεργά προς αποτελέσματα που εξυπηρετούν τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα των ανθρώπων.

Το επιχείρημά τους έχει δύο σκέλη. Πρώτον, αφού κάθε παρουσίαση επιλογών επηρεάζει τις αποφάσεις δεν υπάρχει “ουδέτερη” παρουσίαση η ερώτηση δεν είναι “να επηρεάζουμε ή όχι” αλλά “να επηρεάζουμε συνειδητά και υπεύθυνα ή τυχαία.” Δεύτερον, αν οι άνθρωποι κάνουν συστηματικά λάθη λόγω γνωστικών προκαταλήψεων και η έρευνα δείχνει ότι κάνουν τότε η βοήθεια στη διόρθωση αυτών των λαθών δεν είναι χειραγώγηση αλλά σεβασμός της πραγματικής βούλησης του ατόμου (Thaler & Sunstein, 2008).

Ο Sunstein & Thaler (2021), στην επικαιροποιημένη έκδοση “Nudge: The Final Edition,” εμπλουτίζουν αυτό το πλαίσιο, αναγνωρίζοντας ανοιχτά ορισμένες αδυναμίες της αρχικής τους διατύπωσης και προτείνοντας πιο αυστηρά κριτήρια για την ηθική αποδοχή των nudges. Η ειλικρίνεια αυτή είναι αξιοσημείωτη και δείχνει ότι το πεδίο ωριμάζει κριτικά.

Τυπολογία Nudges: Διαφανή vs Μη Διαφανή

Πίνακας 6. 1: Διαφανή vs Μη Διαφανή Nudges: Ομοιότητες και Διαφορές

Μέρος Α:Ομοιότητες

Κριτήριο	Και τα δύο είδη Nudge
Στόχος	Επηρεάζουν τη συμπεριφορά χωρίς να απαγορεύουν καμία επιλογή
Μέθοδος	Χρησιμοποιούν αρχές αρχιτεκτονικής της επιλογής (choice architecture)

Βάση	Βασίζονται σε ευρήματα της συμπεριφορικής οικονομικής και ψυχολογίας
Ελευθερία	Διατηρούν τυπικά την ελευθερία επιλογής κανείς δεν εξαναγκάζεται
Κόστος	Είναι χαμηλού κόστους σε σύγκριση με παραδοσιακές ρυθμιστικές παρεμβάσεις
Αποτελεσματικότητα	Και τα δύο μπορούν να έχουν μετρήσιμη επίδραση στη συμπεριφορά

Μέρος Β: Διαφορές

Κριτήριο	Διαφανή Nudges	Μη Διαφανή Nudges
Ορισμός	Ο αποδέκτης μπορεί να αναγνωρίσει την παρέμβαση αν σκεφτεί Hansen & Jespersen (2013)	Λειτουργούν αποκλειστικά μέσω ασυνείδητων μηχανισμών ο αποδέκτης δεν τα αντιλαμβάνεται
Αυτονομία	Σέβονται πλήρως την αυτονομία δίνουν τη δυνατότητα συνειδητής αντίδρασης	Υπονομεύουν την αυτονομία ο αποδέκτης δεν μπορεί να αντιδράσει αν δεν γνωρίζει
Ηθική αποδοχή	Ευρέως αποδεκτά ηθικά Sunstein (2016): η διαφάνεια	Ηθικά αμφιλεγόμενα ο Saghai (2013) τα χαρακτηρίζει ως

	δεν μειώνει την αποτελεσματικότητα	εκμετάλλευση γνωστικών αδυναμιών
Λογοδοσία	Οι σχεδιαστές είναι υπόλογοι η παρέμβαση μπορεί να αξιολογηθεί και να κριτικαρισθεί	Δύσκολη η λογοδοσία οι παρεμβάσεις είναι αόρατες και δεν ελέγχονται εύκολα
Παράδειγμα θετικής χρήσης	Ενημέρωση (9 στους 10 γείτονές σας πλήρωσαν ήδη τον φόρο τους) BIT (2016)	Προεπιλογή (opt-out) σε αποταμιευτικά προγράμματα χωρίς καμία ενημέρωση
Παράδειγμα αρνητικής χρήσης	Δεν εφαρμόζεται η διαφάνεια από μόνη της δεν δημιουργεί ηθικό πρόβλημα	Dark patterns σε ψηφιακές πλατφόρμες Mathur et al. (2019): εμφανίζονται σε >95% εφαρμογών
Ψηφιακή διάσταση	Συμβατά με κανονισμούς τύπου GDPR απαιτούν γνωστοποίηση	Hypernudges Yeung (2017): αλγοριθμικές παρεμβάσεις αόρατες, εξατομικευμένες, αναπόφευκτες
Νομική κατάσταση	Γενικά νόμιμα και ενθαρρυνόμενα από ρυθμιστικές αρχές	Αντιμετωπίζουν αυξανόμενη νομοθετική πίεση Waldman (2020): GDPR ως εργαλείο περιορισμού

Αποτελεσματικότητα	Παραμένουν αποτελεσματικά ακόμα και όταν οι αποδέκτες τα γνωρίζουν Sunstein (2016)	Χάνουν σημαντικά την αποτελεσματικότητά τους αν αποκαλυφθούν

Πηγή: Ιδία επεξεργασία βάσει Hansen & Jespersen (2013), Sunstein (2016), Yeung (2017), Saghai (2013), Mathur et al. (2019).

Ο Hansen & Jespersen (2013) εισήγαγαν μια σημαντική διάκριση που συχνά παραλείπεται στη βιβλιογραφία: τη διαφορά μεταξύ "διαφανών nudges" που ο αποδέκτης μπορεί να αναγνωρίσει ως τέτοια αν το σκεφτεί και "αδιαφανών nudges" που λειτουργούν αποκλειστικά μέσω ασυνείδητων μηχανισμών. Σύμφωνα με αυτή τη διάκριση, μόνο τα διαφανή nudges είναι πλήρως συμβατά με την αυτονομία γιατί δίνουν στο άτομο τη δυνατότητα να "opt out" συνειδητά.

Ο Sunstein (2016) αναπτύσσει αυτή την ανάλυση, δείχνοντας ότι η διαφάνεια δεν μειώνει αναγκαστικά την αποτελεσματικότητα των nudges πολλά παραμένουν αποτελεσματικά ακόμα και όταν οι αποδέκτες γνωρίζουν την ύπαρξή τους. Αυτό είναι κρίσιμο: σημαίνει ότι δεν χρειάζεται να επιλέξουμε μεταξύ αποτελεσματικότητας και ηθικής τουλάχιστον για ορισμένες κατηγορίες παρεμβάσεων.

Οι Επικριτές: Το Πρόβλημα της Αυτονομίας

Η κριτική στον φιλελεύθερο πατερναλισμό είναι πολύπλευρη και σοβαρή.

α) Το επιχείρημα της αυτονομίας

Ο Rebonato (2012), στο έργο του "Taking Liberties," υποστηρίζει ότι ακόμα και αν τα nudges "λειτουργούν" οδηγούν δηλαδή σε καλύτερα αποτελέσματα αυτό δεν τα κάνει ηθικά. Η αυτονομία η ικανότητα να παίρνει κανείς αποφάσεις βάσει της δικής του κρίσης, ακόμα και

αν αυτές είναι λανθασμένες είναι θεμελιώδης αξία που δεν μπορεί να "αντισταθμιστεί" από καλά αποτελέσματα. Ένα σύστημα που μας "ωθεί" προς καλύτερες αποφάσεις μας μεταχειρίζεται ως αντικείμενα διαχείρισης όχι ως αυτόνομα υποκείμενα.

Ο Saghai (2013) εμπλουτίζει αυτή την ανάλυση, διακρίνοντας μεταξύ nudges που "αξιοποιούν" γνωστικές αδυναμίες και nudges που "αξιοποιούν" γνωστικές ικανότητες. Μόνο οι δεύτεροι, υποστηρίζει, είναι ηθικά αποδεκτοί γιατί ενισχύουν αντί να υπονομεύουν την ανθρώπινη αυτονομία.

β) Το πρόβλημα του "ποιος αποφασίζει"

Ο Glaeser (2006) θέτει ένα κρίσιμο ερώτημα: ποιος καθορίζει τι είναι "καλό" για τον πολίτη; Η απάντηση "οι ειδικοί" ή "η κυβέρνηση" δεν είναι αυτονόητα ικανοποιητική. Οι ειδικοί κάνουν λάθη, έχουν ιδεολογικές προκαταλήψεις και συμφέροντα. Ο Baldwin (2014) επισημαίνει ότι ακόμα και "καλόβουλοι" ρυθμιστές μπορούν να υιοθετήσουν ορισμούς "καλής απόφασης" που αντικατοπτρίζουν πολιτικές προτιμήσεις παρά αντικειμενικές αξίες.

γ) Ο κίνδυνος "Slippery Slope"

Ο Hausman & Welch (2010) επιχειρηματολογούν ότι η διαφορά μεταξύ "νόμιμης" και "μη νόμιμης" κατεύθυνσης δεν είναι τόσο σαφής όσο υπονοεί ο Thaler & Sunstein. Ακόμα και τα "καλόβουλα" nudges περιλαμβάνουν κρίσεις αξίας για το τι είναι "καλό αποτέλεσμα" κρίσεις που δεν είναι αντικειμενικές. Ο Dworkin (2020) υπογραμμίζει ότι η ηθική αξιολόγηση κάθε παρέμβασης απαιτεί εξέταση τεσσάρων ερωτημάτων: ποιος είναι ο σκοπός, ποια μέσα χρησιμοποιούνται, ποια η ενημέρωση και συναίνεση, και ποιες οι εναλλακτικές.

Hyper Nudges: Η Ψηφιακή Επέκταση του Προβλήματος

Μια ιδιαίτερα σημαντική σύγχρονη διάσταση αφορά τις αλγοριθμικές παρεμβάσεις των ψηφιακών πλατφορμών. Ο Yeung (2017) εισήγαγε τον όρο "hyper nudge" για να περιγράψει τις αλγοριθμικές παρεμβάσεις των πλατφορμών όπως το Facebook, το TikTok και η Amazon που χρησιμοποιούν big data για να "ωθούν" τους χρήστες με εξατομικευμένο τρόπο και σε

τεράστια κλίμακα. Τα hypernudges είναι ηθικά πιο προβληματικά από τα παραδοσιακά nudges για τρεις λόγους: είναι αόρατα (οι χρήστες δεν γνωρίζουν ότι τους επηρεάζουν), εξατομικευμένα (στοχεύουν τις ατομικές αδυναμίες κάθε χρήστη) και ανθεκτικά στην αντίδραση (είναι σχεδόν αδύνατον να αποφευχθούν).

Ο Calo (2014) είχε προβλέψει αυτή την εξέλιξη, ορίζοντας τον "digital market manipulation" τη χρήση ψυχολογικών τεχνικών από εταιρείες για να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών χωρίς τη συνειδητή τους συγκατάθεση. Ο Susser et al. (2019) ορίζουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τη διαδικτυακή χειραγώγηση ως "επιρροή που σκόπιμα υπονομεύει τον ορθολογικό έλεγχο του ατόμου," διακρίνοντάς τη από νόμιμη πειθώ και αναλύοντας τις νομικές και ηθικές συνέπειές της.

Η Υπεράσπιση: Τα Επιχειρήματα υπέρ του Nudging

Ο Sunstein (2020) απαντά στις κριτικές με μια σειρά επιχειρημάτων.

α) Η αδυναμία της "καθαρής" ορθολογικής επιλογής

Αν ο άνθρωπος ήταν πράγματι απόλυτα ορθολογικός, η κριτική στα nudges θα ήταν ισχυρότερη. Όμως δεδομένου ότι οι γνωστικές προκαταλήψεις είναι πραγματικές και τεκμηριωμένες, η "ελεύθερη επιλογή" χωρίς κατεύθυνση συχνά δεν είναι τόσο ελεύθερη όσο φαίνεται είναι αποτέλεσμα τυχαίων παραγόντων παρουσίασης.

β) Η εμπειρική υποστήριξη

Ο Benartzi et al. (2017) δείχνουν ότι τα nudges έχουν μετρήσιμα οφέλη χωρίς να περιορίζουν ουσιαστικά την ελευθερία επιλογής. Αυτή η εμπειρική επίδοση είναι ισχυρό επιχείρημα υπέρ τους. Ο Loewenstein et al. (2015) προτείνουν μια πρακτική αρχή: τα nudges είναι ηθικά αποδεκτά όταν η συντριπτική πλειοψηφία των αποδεκτών τους, αν ρωτηθεί, θα ενέκρινε τον στόχο τους. Αυτή η "ex ante αποδοχή" είναι ένα απλό αλλά ισχυρό κριτήριο νομιμότητας.

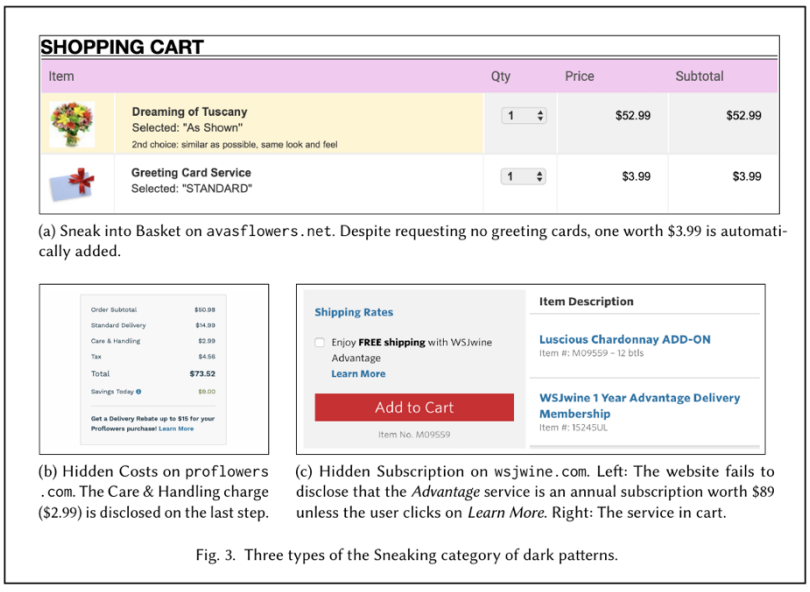
γ) Boosting ως ηθική εναλλακτική

Ο Hertwig & Grüne-Yanoff (2017) υποστηρίζουν ότι μια ολοκληρωμένη συμπεριφορική πολιτική πρέπει να συνδυάζει nudges και boosts παρεμβάσεις που ενισχύουν τις γνωστικές ικανότητες του ατόμου αντί να τις παρακάμπτουν. Τα boosts σέβονται περισσότερο την αυτονομία και δημιουργούν μακροπρόθεσμες ικανότητες όχι απλώς βραχυπρόθεσμη συμμόρφωση.

Τα "Dark Nudges": Ο Ηθικός Αντίποδας

Μια από τις πιο σημαντικές ηθικές διαστάσεις είναι η διάκριση μεταξύ καλόβουλων nudges που εξυπηρετούν τα συμφέροντα αυτών που επηρεάζουν και σκοτεινών nudges που εκμεταλλεύονται γνωστικές αδυναμίες για ίδιον όφελος.

Ο Thaler (2018) επισημαίνει ότι ο ίδιος ο όρος "nudge" έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται καταχρηστικά για να περιγράψει πρακτικές που ουσιαστικά εξαπατούν τους καταναλωτές. Ο Mathur et al. (2019) τεκμηρίωσαν συστηματικά τα dark patterns που εμφανίζονται σε πάνω από 95% δοκιμαστικών εφαρμογών επιβεβαιώνοντας ότι η σκοτεινή αρχιτεκτονική δεν είναι εξαίρεση αλλά κανόνας στον ψηφιακό κόσμο.



(a) Sneak into Basket on avasflowers.net. Despite requesting no greeting cards, one worth $3.99 is automatically added.

(b) Hidden Costs on proflowers.com. The Care & Handling charge ($2.99) is disclosed on the last step.

(c) Hidden Subscription on wsjwine.com. Left: The website fails to disclose that the *Advantage* service is an annual subscription worth $89 unless the user clicks on *Learn More*. Right: The service in cart.

Fig. 3. Three types of the Sneaking category of dark patterns.

Σχήμα 6. 1: Παράδειγμα κατηγορίας dark pattern («sneaking») σε ψηφιακά περιβάλλοντα, όπου ο σχεδιασμός της επιλογής μπορεί να λειτουργήσει χειραγωγικά.

Πηγή: Αναπαραγωγή από Mathur et al. (2019).

Ο Sunstein & Thaler (2021) υποστηρίζουν ότι η ηθική διάκριση είναι σαφής: ένα nudge είναι ηθικά αποδεκτό αν ωφελεί αυτόν που επηρεάζει, είναι διαφανές και σέβεται την ελευθερία επιλογής. Αν παραβιάζει οποιαδήποτε από αυτές τις τρεις προϋποθέσεις, δεν είναι nudge είναι χειραγώγηση. Ο Waldman (2020) προτείνει νομοθετικές λύσεις για τα dark patterns ειδικά στο πλαίσιο της ΕΕ, όπου ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR) παρέχει ένα νομικό πλαίσιο για την αντιμετώπισή τους.

Μια Φιλοσοφική Σύνθεση

Ο Dworkin (2020), σε ανασκόπηση της φιλοσοφικής βιβλιογραφίας για τον πατερναλισμό, προτείνει ότι η ηθική αξιολόγηση των nudges δεν μπορεί να γίνει στο αφηρημένο απαιτεί εξέταση τεσσάρων ερωτημάτων: ποιος είναι ο σκοπός, ποια μέσα χρησιμοποιούνται, ποια η ενημέρωση και συναίνεση, και ποιες οι εναλλακτικές. Ο Selinger & Whyte (2016) προτείνουν ένα συμπληρωματικό κριτήριο: τα ηθικά αποδεκτά nudges πρέπει να ενδυναμώνουν τους αποδέκτες τους να τους κάνουν πιο ικανούς να λαμβάνουν καλές αποφάσεις στο μέλλον, όχι απλώς να τους ωθούν σε μια συγκεκριμένη επιλογή σήμερα.

6.2 Ηθική Ευθύνη και Εταιρική Διακυβέρνηση: Το Δίλημμα μεταξύ Κέρδους και Ηθικής

Το Κεντρικό Ερώτημα

Έχει μια εταιρεία υποχρεώσεις πέρα από την επίτευξη κέρδους για τους μετόχους της; Αυτό το ερώτημα φαινομενικά απλό βρίσκεται στον πυρήνα μερικών από τις σημαντικότερες συζητήσεις της σύγχρονης επιχειρηματικής ηθικής (Freeman et al., 2010).

Η απάντηση που κυριάρχησε για δεκαετίες ήταν κατηγορηματική: όχι. Ο Milton Friedman (1970), στο περίφημο άρθρο του "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," υποστήριξε ότι η μόνη κοινωνική ευθύνη μιας επιχείρησης είναι να χρησιμοποιεί τους πόρους της για να αυξάνει τα κέρδη εντός των ορίων του νόμου. Κάθε άλλη "κοινωνική ευθύνη" είναι κλοπή από τους μετόχους. Αυτή η άποψη γνωστή ως "Shareholder Theory" ή "Shareholder Primacy" κυριάρχησε στην επιχειρηματική σκέψη για δεκαετίες.

Ο Friedman όμως έγραφε σε μια άλλη εποχή πριν τα κλιματικά, κοινωνικά και διακυβερνητικά ζητήματα γίνουν κεντρικά για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Σήμερα, η άποψή του αμφισβητείται ολοένα και εντονότερα, τόσο ηθικά όσο και οικονομικά.

Η Θεωρία των Ενδιαφερομένων Μερών (Stakeholder Theory)

Ο Freeman (1984), στο κλασικό του έργο "Strategic Management: A Stakeholder Approach," πρότεινε μια εναλλακτική θεώρηση: οι εταιρείες έχουν υποχρεώσεις απέναντι σε όλους τους "stakeholders" εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές, κοινότητες, περιβάλλον. Ο Freeman et al. (2010) εμπλούτισαν αυτή τη θεωρία, υποστηρίζοντας ότι η διαχείριση των stakeholders δεν είναι απλώς ηθικά σωστή είναι και οικονομικά αποδοτική μακροπρόθεσμα.

Ο Harrison et al. (2019), σε πρόσφατη επικαιροποίηση της Stakeholder Theory, εισάγουν την έννοια της "stakeholder utility" υποστηρίζοντας ότι η μεγιστοποίηση της αξίας για τους stakeholders δεν είναι απλώς ηθική επιλογή αλλά στρατηγική ανάγκη για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Η Κρίση της Shareholder Primacy

Τα σκάνδαλα που εξετάσαμε στο Κεφάλαιο 7 Enron, Wells Fargo, κρίση 2008 αποτελούν ισχυρή εμπειρική κριτική στη Shareholder Theory. Και τα τρία ήταν εταιρείες που "μεγιστοποιούσαν κέρδη" αλλά με τρόπους που κατέστρεψαν αξία για όλους, συμπεριλαμβανομένων των ίδιων των μετόχων (Stout, 2012).

Ο Stout (2012), στο έργο "The Shareholder Value Myth," υποστηρίζει ότι η έμφαση στη μεγιστοποίηση της μετοχικής αξίας δεν είναι απλώς ηθικά προβληματική είναι και οικονομικά αντιπαραγωγική. Δημιουργεί κίνητρα για βραχυπρόθεσμη σκέψη, υπερβολική ανάληψη ρίσκου και ηθική παρέκκλιση.

Ο Henderson (2020), στο έργο "Reimagining Capitalism," επεκτείνει αυτή την ανάλυση, υποστηρίζοντας ότι ο καπιταλισμός των μετόχων δεν αποτυγχάνει απλώς ηθικά αποτυγχάνει

και οικονομικά, καθώς υπονομεύει τον κοινωνικό ιστό και τα δημόσια αγαθά από τα οποία εξαρτάται η ίδια η επιχειρηματική δραστηριότητα.

Το 2019, το Business Roundtable ένωση των CEOs των μεγαλύτερων αμερικανικών εταιρειών εξέδωσε μια ιστορική δήλωση που εγκαταλείπει επίσημα τη Shareholder Primacy, υιοθετώντας μια θεώρηση που αναγνωρίζει υποχρεώσεις απέναντι σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (Business Roundtable, 2019). Ωστόσο, ο Bebchuk & Tallarita (2020) εξέτασαν κατά πόσο οι εταιρείες που υπέγραψαν αυτή τη δήλωση άλλαξαν ουσιαστικά τις πρακτικές τους και το συμπέρασμα ήταν απογοητευτικό: σχεδόν καμία ουσιαστική αλλαγή. Αυτό υπογραμμίζει ότι η εταιρική ηθική δεν μπορεί να βασίζεται σε εθελοντικές δεσμεύσεις απαιτεί θεσμικές ασφαλιστικές δικλίδες.

Η Ψυχολογία της Ηθικής Αποτυχίας

Μια κρίσιμη συνεισφορά της συμπεριφορικής οικονομικής στη συζήτηση για την εταιρική ηθική είναι η κατανόηση γιατί οι άνθρωποι και οι εταιρείες αποτυγχάνουν ηθικά ακόμα και όταν δεν το σχεδιάζουν.

Ο Bazerman & Tenbrunsel (2011), στο έργο “Blind Spots,” εισάγουν την έννοια της “ηθικής τύφλωσης” (ethical blindness) η τάση των ανθρώπων να αδυνατούν να δουν τις ηθικές διαστάσεις μιας κατάστασης, ακόμα και όταν αυτές είναι αντικειμενικά εμφανείς. Αυτό δεν είναι κακοβουλία είναι αποτέλεσμα γνωστικών μηχανισμών που επεξεργάζονται τις αποφάσεις ως “επιχειρηματικές” αντί ως “ηθικές.”

Ο Moore & Bazerman (2022) επικαιροποιούν αυτή την ανάλυση, δείχνοντας ότι η ηθική τύφλωση εντείνεται σε τρεις συνθήκες: όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται υπό πίεση χρόνου, όταν υπάρχουν έντονα οικονομικά κίνητρα και όταν η ηθική ευθύνη “κατανέμεται” σε πολλούς παράγοντες. Ο Shu et al. (2012) πρόσθεσαν ένα εντυπωσιακό εύρημα: η τοποθέτηση της υπογραφής στην αρχή ενός εγγράφου αντί στο τέλος μειώνει σημαντικά την ανεντιμότητα, γιατί ενεργοποιεί την ηθική αυτοεικόνα πριν τη λήψη αποφάσεων. Αυτό είναι ένα απλό αλλά ισχυρό παράδειγμα πώς η αρχιτεκτονική επιλογής μπορεί να ενισχύσει την ηθική συμπεριφορά.

Εταιρική Διακυβέρνηση ως Αντίβαρο

Αν η ηθική αποτυχία είναι εν μέρει συστημική αποτέλεσμα δομών και κινήτρων τότε η λύση πρέπει να είναι επίσης συστημική. Η εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στο σύστημα κανόνων, πρακτικών και διαδικασιών με τις οποίες μια εταιρεία ελέγχεται και κατευθύνεται.

Ο Tayan (2019) ορίζει τέσσερις πυλώνες αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης από συμπεριφορική σκοπιά: ανεξάρτητη εποπτεία, διαφάνεια, λογοδοσία και ψυχολογική ασφάλεια ένα εσωτερικό κλίμα που επιτρέπει την αναφορά προβλημάτων χωρίς φόβο. Η Edmondson (2018) επιβεβαιώνει ότι η ψυχολογική ασφάλεια είναι ο πιο σταθερός προβλεπτικός παράγοντας ηθικής συμπεριφοράς σε οργανισμούς ακόμα και πάνω από επίσημους κώδικες δεοντολογίας.

Ο Zingales (2017) θέτει ένα κρίσιμο ερώτημα: έχουν οι εταιρείες αυτοαπορρυθμιστικές ικανότητες ή χρειάζεται εξωτερική ρύθμιση; Η απάντησή του βασισμένη σε εμπειρικά δεδομένα είναι ότι ο εθελοντισμός αποτυγχάνει συστηματικά, και απαιτούνται θεσμικές λύσεις που αλλάζουν τη δομή κινήτρων σε βάθος.

ESG: Η Σύγχρονη Απάντηση και οι Αντιφάσεις της

Τα τελευταία χρόνια, η συζήτηση για εταιρική ηθική έχει επικεντρωθεί στα κριτήρια ESG (Environmental, Social, Governance) ένα πλαίσιο αξιολόγησης εταιρειών που υπερβαίνει τα καθαρά χρηματοοικονομικά μεγέθη.

Ο Berg et al. (2022) εξέτασαν κατά πόσο οι εταιρείες με υψηλές ESG βαθμολογίες παρουσιάζουν καλύτερη ηθική συμπεριφορά. Τα ευρήματά τους είναι μικτά: υπάρχει κάποια σχέση, αλλά η ασυνέπεια μεταξύ διαφορετικών οίκων αξιολόγησης ESG είναι ανησυχητικά μεγάλη. Ο Lins et al. (2017) βρήκαν ωστόσο ότι εταιρείες με υψηλή "κοινωνική κεφαλαιούχηση" εμπιστοσύνη από εργαζόμενους, πελάτες και κοινωνία παρουσίασαν σημαντικά καλύτερες αποδόσεις κατά τη διάρκεια της κρίσης 2008-2009, υποδηλώνοντας ότι η ηθική συμπεριφορά είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε συνθήκες κρίσης.

Ο Edmans (2020), στο έργο "Grow the Pie," προσφέρει μια νέα σύνθεση: οι εταιρείες δεν πρέπει να επιλέγουν μεταξύ κέρδους και σκοπού μπορούν να μεγεθύνουν την "πίτα" δημιουργώντας αξία για όλους τους stakeholders, γεγονός που μακροπρόθεσμα ωφελεί και τους μετόχους. Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζεται από εμπειρικά δεδομένα: εταιρείες στη λίστα "Best Companies to Work For" σημείωσαν 2-3% υψηλότερες ετήσιες αποδόσεις σε βάθος δεκαετίας.

Συμπεριφορική Ηθική: Μια Νέα Προσέγγιση

Η σύγχρονη συμπεριφορική ηθική (behavioral ethics) προσφέρει μια νέα οπτική στη συζήτηση για εταιρική ευθύνη: αντί να εστιάζει στο αν οι άνθρωποι είναι "καλοί" ή "κακοί," εξετάζει πώς το πλαίσιο και οι συστημικοί παράγοντες διαμορφώνουν τη συμπεριφορά.

Ο Treviño et al. (2014) υποστηρίζουν ότι η εταιρική ηθική δεν είναι κυρίως θέμα ατομικού χαρακτήρα είναι θέμα εταιρικής κουλτούρας και δομών εξουσίας. Ο Mazar et al. (2018) προσθέτουν ότι τα άτομα έχουν μια ηθική αυτοεικόνα που θέλουν να διατηρήσουν και όταν οι δομές κάνουν εμφανή τη σύνδεση μεταξύ πράξης και ηθικής επίπτωσης, η ηθική συμπεριφορά βελτιώνεται σημαντικά.

Ο Gino (2015), στο έργο "Sidetracked," αναλύει πώς καθημερινοί παράγοντες κόπωση, χρονική πίεση, κοινωνική επιρροή μπορούν να αποτρέψουν ηθικά άτομα από το να ενεργήσουν σύμφωνα με τις αξίες τους. Αυτή η ανάλυση έχει άμεσες εφαρμογές για τον σχεδιασμό εταιρικών δομών που υποστηρίζουν αντί να υπονομεύουν την ηθική συμπεριφορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Μελέτες Περιπτώσεων: Δεδομένα Δευτερογενούς Έρευνας (Case Studies)

Σκοπός και Ερωτήματα της Εργασίας

Η παρούσα εργασία έχει ως κεντρικό σκοπό την κριτική και συστηματική εξέταση της ψυχολογίας της οικονομικής απόφασης μέσα από το πρίσμα της συμπεριφορικής οικονομικής. Δεν στοχεύει σε μια απλή παράθεση θεωριών αλλά σε μια ολοκληρωμένη ανάλυση που συνδέει τη θεωρία με την εμπειρική έρευνα και την πράξη, αναζητώντας μοτίβα και διδάγματα που διατρέχουν διαφορετικά επίπεδα και πλαίσια οικονομικής συμπεριφοράς.

Πιο συγκεκριμένα, η εργασία επιδιώκει να απαντήσει στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

Πρώτον, ποιοι είναι οι βασικοί ψυχολογικοί μηχανισμοί που παρεκκλίνουν τις οικονομικές αποφάσεις από το ορθολογικό πρότυπο και πώς αυτοί τεκμηριώνονται εμπειρικά;

Δεύτερον, πώς τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ειδικά τα στοιχεία της Σκοτεινής Τριάδας επηρεάζουν τις αποφάσεις ηγετών και διαμορφώνουν εταιρικές κουλτούρες;

Τρίτον, πώς το εξωτερικό περιβάλλον η αρχιτεκτονική των επιλογών, τα κίνητρα και η κοινωνική επιρροή διαμορφώνει τη συμπεριφορά σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο;

Τέταρτον, ποιες είναι οι ηθικές και φιλοσοφικές συνέπειες της εφαρμογής αρχών συμπεριφορικής οικονομικής στη δημόσια πολιτική και την εταιρική διακυβέρνηση;

Πέμπτον, πώς αυτοί οι μηχανισμοί εκδηλώνονται σε πραγματικές ιστορικές περιπτώσεις και τι διδάγματα μπορούμε να αντλήσουμε για τη βελτίωση της ατομικής και οργανωσιακής λήψης αποφάσεων;

Μεθοδολογία Έρευνας

Η παρούσα εργασία είναι βιβλιογραφική και δευτερογενής στη φύση της βασίζεται στη συστηματική ανασκόπηση, σύνθεση και κριτική αξιολόγηση της υπάρχουσας επιστημονικής

βιβλιογραφίας, χωρίς διεξαγωγή πρωτογενούς εμπειρικής έρευνας. Η επιλογή αυτής της μεθοδολογικής προσέγγισης δικαιολογείται από τον εξαιρετικά πλούσιο και πολυδιάστατο χαρακτήρα της υπάρχουσας βιβλιογραφίας που καλύπτει δεκαετίες πειραματικής και εμπειρικής έρευνας σε πολλαπλά επιστημονικά πεδία.

Η μεθοδολογική προσέγγιση οργανώνεται σε τρεις άξονες:

Πρώτον, θεωρητική ανάλυση. Εξετάζονται τα κεντρικά θεωρητικά πλαίσια της συμπεριφορικής οικονομικής από την κλασική θεωρία του Homo Economicus και τη Θεωρία Αναμενόμενης Χρησιμότητας μέχρι τη Θεωρία Προοπτικής του Kahneman & Tversky (1979) και τη Dual Process Theory. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη συγκριτική παρουσίαση κλασικών και σύγχρονων θεωριών, ώστε να αναδειχθεί η εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης.

Δεύτερον, εμπειρική τεκμηρίωση. Κάθε θεωρητική ενότητα συνοδεύεται από εμπειρικές μελέτες, πειράματα και στατιστικά δεδομένα που επιβεβαιώνουν, εμπλουτίζουν ή αμφισβητούν τα θεωρητικά συμπεράσματα. Δίνεται προτεραιότητα σε πρόσφατες μελέτες κατά κύριο λόγο post-2015 και μετα-αναλύσεις που παρέχουν ισχυρότερη εμπειρική βάση, χωρίς να αγνοούνται οι θεμελιώδεις κλασικές πηγές που παραμένουν αναντικατάστατες. Η επιστημονική αυστηρότητα εξασφαλίζεται μέσα από τη χρήση αποκλειστικά peer-reviewed πηγών, με εξαίρεση ορισμένες έγκυρες εισαγωγικές πηγές που διευκολύνουν την κατανόηση του πεδίου (Baddeley, 2017).

Τρίτον, ανάλυση πραγματικών περιπτώσεων. Μέσα από τρεις αναλυτικές μελέτες περιπτώσεων (case studies) τη χρηματοπιστωτική κρίση του 2008, το σκάνδαλο Enron και το σκάνδαλο Wells Fargo αναδεικνύεται η πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών εννοιών σε πραγματικά ιστορικά γεγονότα. Οι περιπτώσεις αυτές επιλέχθηκαν γιατί αντιπροσωπεύουν τρία διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης μακρο-οικονομικό, ηγεσίας και εργαζομένων και γιατί προσφέρουν πλούσιο υλικό για συμπεριφορική ανάλυση με σαφή εμπειρική τεκμηρίωση.

Η βιβλιογραφική τεκμηρίωση ακολουθεί το σύστημα παραπομπών APA 7th edition. Οι πηγές που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν peer-reviewed επιστημονικά άρθρα, μονογραφίες

ακαδημαϊκών εκδοτών, εκθέσεις κυβερνητικών και διεθνών οργανισμών, καθώς και εισαγωγικά αλλά έγκυρα συγγράμματα για τη συμπεριφορική οικονομική (Baddeley, 2017).

Η θεωρία αποκτά πραγματικό νόημα όταν συναντά την πραγματικότητα. Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζουμε τρεις από τις πιο χαρακτηριστικές περιπτώσεις στην ιστορία της σύγχρονης οικονομίας, όπου τα φαινόμενα που περιγράψαμε στα προηγούμενα κεφάλαια γνωστικές προκαταλήψεις, σκοτεινή τριάδα, διεστραμμένα κίνητρα δεν ήταν απλώς παρόντα, αλλά έπαιξαν καθοριστικό ρόλο σε καταστροφικές εξελίξεις. Δεν πρόκειται για αφηρημένα παραδείγματα: είναι ιστορικά γεγονότα που άλλαξαν ζωές, οικονομίες και τον τρόπο που κατανοούμε τη λήψη αποφάσεων.

7.1 Μακρο-οικονομικό Επίπεδο: Η Χρηματοπιστωτική Κρίση του 2008 (Herding and Overconfidence)

Η Κρίση

Το 2008 σημάδεψε μια από τις μεγαλύτερες οικονομικές καταστροφές της σύγχρονης ιστορίας. Η κατάρρευση της αγοράς ακινήτων στις ΗΠΑ πυροδότησε μια αλυσιδωτή αντίδραση που έφτασε στις τράπεζες, τις αγορές και τελικά στις οικονομίες ολόκληρου του πλανήτη. Εκατομμύρια άνθρωποι έχασαν τα σπίτια τους, τις δουλειές τους και τις αποταμιεύσεις τους. Η παραδοσιακή οικονομική θεωρία δυσκολεύτηκε να εξηγήσει πώς έγινε αυτό άλλωστε, σύμφωνα με το μοντέλο του ορθολογικού παράγοντα, τέτοιες φούσκες δεν θα έπρεπε να δημιουργούνται. Η συμπεριφορική οικονομική, ωστόσο, έχει πολλά να πει γι' αυτό.

Η κρίση του 2008 δεν ήταν απλώς αποτέλεσμα κακής οικονομικής πολιτικής ή ατυχίας. Ήταν το αποτέλεσμα μιας σειράς ψυχολογικών και συμπεριφορικών σφαλμάτων που συσσωρεύτηκαν σε όλα τα επίπεδα του συστήματος από τον μεμονωμένο αγοραστή κατοικίας μέχρι τα ανώτατα στελέχη των μεγαλύτερων τραπεζών του κόσμου. Όπως επισημαίνουν οι Gennaioli & Shleifer (2018), η κρίση ήταν στην ουσία μια "κρίση πεποιθήσεων" ένα συλλογικό αφηγηματικό σφάλμα που επηρέασε ταυτόχρονα επενδυτές, τραπεζίτες και ρυθμιστές.

Το Υπόβαθρο: Η Φούσκα των Ακινήτων

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 και έως το 2006, οι τιμές των κατοικιών στις ΗΠΑ αυξάνονταν με ρυθμό που δεν είχε ξαναδεί η χώρα. Τράπεζες και πιστωτικά ιδρύματα χορηγούσαν στεγαστικά δάνεια σε όλο και λιγότερο φερέγγυους δανειολήπτες τα λεγόμενα subprime mortgages χωρίς να εξετάζουν σοβαρά την πιθανότητα αθέτησης πληρωμής. Οι Mian & Sufi (2015), στο εξαιρετικά τεκμηριωμένο έργο τους "House of Debt," δείχνουν με αναλυτικά δεδομένα πώς η επέκταση της πίστωσης σε μη φερέγγυα νοικοκυριά αποτέλεσε τον πυρήνα της φούσκας και πώς η ασύμμετρη κατανομή του χρέους έκανε την κατάρρευση αναπόφευκτη.

Αυτά τα δάνεια στη συνέχεια συσκευάζονταν σε πολύπλοκα χρηματοοικονομικά προϊόντα τα γνωστά CDOs (Collateralized Debt Obligations) και πουλιόνταν σε επενδυτές σε όλο τον κόσμο. Οι οίκοι αξιολόγησης τους έδιναν άριστες βαθμολογίες, και η αγορά τα αγόραζε άκριτα. Όταν η φούσκα έσκασε, ο αντίκτυπος ήταν παγκόσμιος (Financial Crisis Inquiry Commission, 2011).

Αγελαία Συμπεριφορά (Herding): Όταν Όλοι Κάνουν το Ίδιο Λάθος

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά φαινόμενα της κρίσης του 2008 ήταν η αγελαία συμπεριφορά η τάση των επενδυτών, τραπεζών και θεσμικών φορέων να ακολουθούν ο ένας τον άλλον, χωρίς κριτική σκέψη. Η σύγχρονη έρευνα έχει εμπλουτίσει σημαντικά την κατανόηση αυτού του φαινομένου. Ο Brunnermeier (2016), σε ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τις χρηματοπιστωτικές κρίσεις, τονίζει ότι η αγελαία συμπεριφορά δεν είναι απλώς αποτέλεσμα ανορθολογισμού είναι συχνά η "ορθολογική" απάντηση σε ένα περιβάλλον όπου οι πληροφορίες είναι ελλιπείς και η εμπιστοσύνη στην κρίση των άλλων φαίνεται λογική.

α) Στο επίπεδο των καταναλωτών

Οι αγοραστές κατοικιών έβλεπαν τους γείτονες, τους φίλους και τους συγγενείς τους να αγοράζουν ακίνητα και να κερδίζουν χρήματα. Η λογική ήταν απλή: "Αν όλοι το κάνουν, προφανώς είναι καλή επένδυση." Ο Shiller (2019), στο έργο του "Narrative Economics,"

περιγράφει πώς η αφήγηση “οι τιμές των ακινήτων δεν πέφτουν ποτέ” εξαπλώθηκε σαν ιός στην αμερικανική κοινωνία μέσω media, συνομιλιών και κοινωνικής απόδειξης δημιουργώντας μια αυτοεκπληρούμενη προφητεία που τροφοδοτούσε τη φούσκα.

β) Στο επίπεδο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων

Οι τράπεζες και τα επενδυτικά κεφάλαια έκαναν ακριβώς το ίδιο πράγμα. Κανένα μεγάλο ίδρυμα δεν ήθελε να μείνει εκτός αγοράς ενώ οι ανταγωνιστές του κέρδιζαν τεράστια ποσά. Ο τότε CEO της Citigroup, Chuck Prince, είπε χαρακτηριστικά το 2007: “Όσο η μουσική παίζει, πρέπει να σηκωθείς να χορέψεις.” Αυτή η φράση συμπυκνώνει τέλεια τη λογική της αγελαίας συμπεριφοράς στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (Financial Crisis Inquiry Commission, 2011).

Οι Greenwood & Hanson (2015) έδειξαν εμπειρικά ότι η έκδοση εταιρικών ομολόγων υψηλού ρίσκου ακολουθεί αγελαία πρότυπα: όταν ένα ίδρυμα αρχίζει να εκδίδει επιθετικά προϊόντα, οι ανταγωνιστές ακολουθούν γρήγορα ακόμα κι αν οι θεμελιώδεις δείκτες δεν το δικαιολογούν.

γ) Στο επίπεδο των ρυθμιστικών αρχών

Ακόμα και οι ρυθμιστές και οι κεντρικές τράπεζες παγιδεύτηκαν στην ίδια λογική. Επικρατούσε η άποψη ότι οι αγορές είναι αποτελεσματικές και αυτορρυθμιζόμενες. Ο Lo (2017), στο έργο του “Adaptive Markets,” υποστηρίζει ότι αυτή η θεσμική τύφλωση δεν ήταν αποτέλεσμα κακής πίστης αλλά μιας λανθασμένης “θεσμικής αφήγησης” που είχε εδραιωθεί τόσο βαθιά ώστε κανείς δεν την αμφισβητούσε ένα κλασικό παράδειγμα groupthink σε θεσμικό επίπεδο.

Υπερβολική Αυτοπεποίθηση (Overconfidence): Η Ψευδαίσθηση ότι “Ξέρουμε τι Κάνουμε”

Ο δεύτερος μεγάλος ψυχολογικός μηχανισμός που τροφοδότησε την κρίση ήταν η υπερβολική αυτοπεποίθηση η τάση των ατόμων να υπερεκτιμούν τις γνώσεις τους, τις ικανότητές τους και την ακρίβεια των προβλέψεών τους (Kahneman, 2011).

α) Η αυτοπεποίθηση των τραπεζιτών

Τα στελέχη των τραπεζών ήταν πεπεισμένα ότι τα μαθηματικά μοντέλα αξιολόγησης κινδύνου ήταν αρκετά εξελιγμένα για να “χτυπήσουν” κάθε σενάριο. Οι Bordalo, Gennaioli & Shleifer (2018), σε μια σημαντική μελέτη για τις “διαγνωστικές προσδοκίες,” δείχνουν πώς οι χρηματοπιστωτικοί παράγοντες τείνουν να υπερεκτιμούν την πιθανότητα των πιο πρόσφατων τάσεων να συνεχιστούν ακριβώς αυτό που συνέβη με τα μοντέλα αποτίμησης ακινήτων πριν το 2008. Τα μοντέλα αυτά, βασισμένα σε ιστορικά δεδομένα, δεν είχαν "δει" ποτέ μια πανεθνική κατάρρευση και άρα δεν την υπολόγιζαν ως σοβαρό κίνδυνο.

β) Η αυτοπεποίθηση των οίκων αξιολόγησης

Οίκοι όπως η Moody's και η Standard & Poor's έδωσαν την υψηλότερη δυνατή βαθμολογία σε χρηματοοικονομικά προϊόντα που ήταν στην ουσία "σκουπίδια." Ήταν αποτέλεσμα τόσο σύγκρουσης συμφερόντων πληρώνονταν από αυτούς που αξιολογούσαν όσο και υπερβολικής αυτοπεποίθησης στα δικά τους μοντέλα αξιολόγησης (Financial Crisis Inquiry Commission, 2011). Ο Partnoy (2017), σε πρόσφατη ανάλυση, επισημαίνει ότι η δομή κινήτρων των οίκων αξιολόγησης παραμένει ουσιαστικά αμετάβλητη μέχρι σήμερα, αφήνοντας ανοιχτό το ενδεχόμενο επανάληψης παρόμοιων σφαλμάτων.

γ) Η αυτοπεποίθηση των επενδυτών

Πολλοί επενδυτές θεσμικοί και ιδιώτες ήταν πεπεισμένοι ότι μπορούσαν να "βγουν" από την αγορά πριν σκάσει η φούσκα. Ο Statman (2019), στο έργο του "Behavioral Finance: The Second Generation," αποκαλεί αυτή τη συμπεριφορά "illusion of knowledge" η πίστη ότι η πρόσβαση σε πολλές πληροφορίες ισοδυναμεί με ικανότητα πρόβλεψης, κάτι που η έρευνα δείχνει επανειλημμένα ότι δεν ισχύει.

Η Αλληλεπίδραση των Δύο Φαινομένων

Αυτό που κάνει την κρίση του 2008 ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα από συμπεριφορική άποψη είναι το πώς η αγελαία συμπεριφορά και η υπερβολική αυτοπεποίθηση αλληλοτροφοδοτήθηκαν. Η αγελαία συμπεριφορά δημιουργούσε την εντύπωση ότι "αφού το κάνουν όλοι, είναι σωστό," γεγονός που ενίσχυε την αυτοπεποίθηση. Η αυτοπεποίθηση, από την άλλη, έκανε τους

ανθρώπους να αγνοούν τα προειδοποιητικά σήματα και να συνεχίζουν να ακολουθούν την αγέλη (Shiller, 2015).

Ο Shiller (2019) περιγράφει αυτό ως "αφηγηματική οικονομία": οι άνθρωποι δεν αποφασίζουν βάσει δεδομένων, αλλά βάσει ιστοριών. Και η ιστορία της εποχής ήταν μία: "Οι τιμές των ακινήτων δεν πέφτουν ποτέ." Ο Akerlof & Shiller (2009) είχαν εντοπίσει αυτή τη δυναμική νωρίς, τονίζοντας ότι τα "ζωώδη ένστικτα" η εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη, η διαφθορά και οι αυταπάτες είναι αναπόσπαστα στοιχεία κάθε χρηματοπιστωτικής κρίσης.

Τα Αποτελέσματα και τα Διδάγματα

Οι συνέπειες της κρίσης ήταν τεράστιες. Μόνο στις ΗΠΑ, περισσότεροι από 8 εκατομμύρια άνθρωποι έχασαν τη δουλειά τους, και περίπου 3,8 εκατομμύρια κατοικίες κατασχέθηκαν μεταξύ 2007 και 2010 (U.S. Department of Housing and Urban Development, 2010). Το παγκόσμιο ΑΕΠ συρρικνώθηκε για πρώτη φορά μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, με απώλεια παγκόσμιου πλούτου που εκτιμάται πάνω από 10 τρισεκατομμύρια δολάρια (IMF, 2018).

Από συμπεριφορική σκοπιά, η κρίση αποτελεί κλασικό παράδειγμα αυτού που συμβαίνει όταν οι θεσμοί σχεδιάζονται με βάση την υπόθεση του ορθολογικού παράγοντα, αλλά τους χειρίζονται άνθρωποι με γνωστικές προκαταλήψεις. Ο Lo (2017) υποστηρίζει ότι η σωστή απάντηση δεν είναι να προσπαθήσουμε να "εξαλείψουμε" τις προκαταλήψεις αλλά να σχεδιάσουμε συστήματα που λαμβάνουν υπόψη τους ότι αυτές θα υπάρχουν πάντα.

7.2 Επίπεδο Ηγεσίας: Το Σκάνδαλο Enron (Dark Triad & Toxic Culture)

Η Πτώση ενός Κολοσσού

Η Enron υπήρξε κάποτε η έβδομη μεγαλύτερη εταιρεία στις ΗΠΑ. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, το περιοδικό Fortune την ανέδειξε επανειλημμένα ως "την πιο καινοτόμο εταιρεία της Αμερικής." Το 2001, η εταιρεία κατέρρευσε μέσα σε λίγους μήνες, αφήνοντας πίσω της χιλιάδες εργαζόμενους χωρίς δουλειά και συντάξεις, και επενδυτές που είχαν χάσει τα πάντα (McLean & Elkind, 2003).

Το σκάνδαλο Enron δεν ήταν απλώς μια ιστορία λογιστικής απάτης. Ήταν η ιστορία μιας εταιρικής κουλτούρας τοξικής από τα θεμέλιά της μια κουλτούρα που δημιουργήθηκε και διαιωνίστηκε από ηγέτες που ενσάρκωναν με τον πιο χαρακτηριστικό τρόπο τα γνωρίσματα της Σκοτεινής Τριάδας. Σύμφωνα με τον O'Boyle et al. (2012), σε μετα-ανάλυση 245 ανεξάρτητων μελετών, τα χαρακτηριστικά της Σκοτεινής Τριάδας συνδέονται με αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά σε βαθμό που υπερβαίνει σημαντικά κάθε άλλο μεμονωμένο παράγοντα προσωπικότητας.

Το Ιστορικό Πλαίσιο

Η Enron ιδρύθηκε το 1985 ως εταιρεία φυσικού αερίου στο Χιούστον του Τέξας. Κάτω από την ηγεσία του Kenneth Lay και αργότερα του Jeffrey Skilling, μετασχηματίστηκε σε έναν ενεργειακό κολοσσό που επεκτάθηκε σε αγορές ηλεκτρισμού, εμπορίου ενέργειας και ευρυζωνικών υπηρεσιών. Μέσω ενός περίπλοκου δικτύου εταιρειών-"φαντασμάτων" (Special Purpose Entities), η Enron απέκρυπτε χρέη και παρουσίαζε κέρδη που δεν υπήρχαν, με τη συνενοχή της λογιστικής εταιρείας Arthur Andersen (Healy & Palepu, 2003).

Η Σκοτεινή Τριάδα στην Κορυφή

Kenneth Lay Ο Ναρκισσισμός της Εξουσίας

Ο Lay παρουσίαζε έναν κλασικό συνδυασμό ναρκισσισμού και επιφανειακής γοητείας. Ήταν αγαπητός και φιλανθρωπικός στα μάτια του κοινού, ενώ παράλληλα αρνιόταν να αναγνωρίσει δημόσια τα σημάδια κατάρρευσης διαβεβαιώνοντας τους εργαζόμενους ότι όλα ήταν εντάξει ενώ πουλούσε μετοχές της εταιρείας (McLean & Elkind, 2003). Ο Grijalva et al. (2015), σε μετα-ανάλυση που καλύπτει περισσότερες από 100 μελέτες, επιβεβαιώνει ότι ο ναρκισσισμός σε ηγετικές θέσεις σχετίζεται θετικά με την αρχική αξιολόγηση ηγετικής αποτελεσματικότητας, αλλά αρνητικά με τη μακροπρόθεσμη ομαδική απόδοση ακριβώς το πρότυπο που βλέπουμε στην περίπτωση Lay.

Jeffrey Skilling Ο Μακιαβελισμός του Συστήματος

Ο Skilling ενσάρκωνε τον μακιαβελισμό: την πίστη ότι ο σκοπός αγιάζει τα μέσα. Εισήγαγε στην Enron το "Rank and Yank" σύστημα αξιολόγησης, όπου κάθε χρόνο το κατώτερο 15-20% των εργαζομένων απολυόταν αυτόματα, δημιουργώντας μια κουλτούρα τρόμου όπου κανείς δεν τολμούσε να παραδεχτεί αποτυχίες (McLean & Elkind, 2003). Ο Spain et al. (2014) επισημαίνει ότι οι μακιαβελιστές ηγέτες τείνουν να δημιουργούν ακριβώς αυτό το είδος περιβάλλοντος: ένα σύστημα που αντικαθιστά την ηθική κρίση με την πολιτική επιβίωση.

Andrew Fastow Η Ψυχοπαθητική Διάσταση

Ο Fastow, ως CFO, δημιούργησε ένα σύμπλεγμα εκατοντάδων εταιρειών-φαντασμάτων για να αποκρύπτει τα χρέη της Enron και να κερδίζει ο ίδιος προσωπικά εκατομμύρια εις βάρος της εταιρείας (Healy & Palepu, 2003). Ο Boddy (2017), στην επικαιροποιημένη έρευνά του για τους εταιρικούς ψυχοπαθείς, τονίζει ότι άτομα με ψυχοπαθητικά χαρακτηριστικά παρουσιάζουν μια διακριτή ικανότητα να "χτίζουν" πολύπλοκα συστήματα απάτης που φαίνονται νόμιμα από εξωτερική σκοπιά ακριβώς αυτό που έκανε ο Fastow.

Η Τοξική Εταιρική Κουλτούρα

α) Λατρεία της "Έξυπνης" Αλαζονείας

Η Enron προσλάμβανε αποκλειστικά αποφοίτους κορυφαίων πανεπιστημίων, δημιουργώντας μια ατμόσφαιρα υπεροχής. Ο Gladwell (2002) αποκαλεί αυτή τη νοοτροπία "The Talent Myth" η τυφλή πίστη στο ατομικό ταλέντο εις βάρος των συστημάτων, διαδικασιών και κουλτούρας. Πιο πρόσφατα, ο Chamorro-Premuzic (2019) υποστηρίζει ότι αυτό το μοντέλο "talent worship" παραμένει εκπληκτικά διαδεδομένο στις σύγχρονες εταιρείες, παρά τα διδάγματα της Enron.

β) Κουλτούρα Σιωπής και Φόβου

Αυτό που η ψυχολογική έρευνα αποκαλεί "psychological safety" η αίσθηση ότι μπορείς να μιλάς ανοιχτά χωρίς να φοβάσαι συνέπειες ήταν εντελώς απούσα από την Enron. Η Edmondson (2018), σε επικαιροποιημένη και εκτεταμένη έρευνά της, επιβεβαιώνει ότι η

ψυχολογική ασφάλεια είναι ο πιο σταθερά επαναλαμβανόμενος προβλεπτικός παράγοντας τόσο της ηθικής συμπεριφοράς όσο και της απόδοσης σε ομάδες και οργανισμούς.

γ) Ηθική Αποσύνδεση και Κανονικοποίηση της Απάτης

Σταδιακά, η απάτη έγινε "κανονική" μέσα στην Enron. Ο Moore & Bazerman (2022), στο έργο τους "Mind Your Business," επισημαίνουν ότι η ηθική αποσύνδεση σπάνια γίνεται μέσα σε μια μέρα είναι μια σταδιακή διαδικασία κλιμακούμενης δέσμευσης, όπου κάθε μικρή ηθική παραχώρηση ανοίγει τον δρόμο για την επόμενη. Αυτό που οι ψυχολόγοι αποκαλούν "slippery slope" στην ηθική συμπεριφορά το φαινόμενο που τεκμηριώνουν εμπειρικά οι Welsh et al. (2015) είναι ακριβώς αυτό που περιγράφει η ιστορία της Enron.

Η Κατάρρευση και οι Συνέπειες

Τον Οκτώβριο του 2001, η Enron ανακοίνωσε ζημίες 618 εκατομμυρίων δολαρίων. Τον Δεκέμβριο του 2001, κήρυξε πτώχευση η μεγαλύτερη εταιρική πτώχευση στην ιστορία των ΗΠΑ μέχρι τότε. Περίπου 20.000 εργαζόμενοι έχασαν τη δουλειά τους και τα συνταξιοδοτικά τους ταμεία. Οι επενδυτές έχασαν πάνω από 60 δισεκατομμύρια δολάρια (McLean & Elkind, 2003).

Ως αποτέλεσμα, ψηφίστηκε ο νόμος Sarbanes-Oxley (2002), που επέβαλε αυστηρότερες απαιτήσεις διαφάνειας. Ωστόσο, ο Tayan (2019), σε πρόσφατη ανάλυση της εταιρικής διακυβέρνησης μετά την Enron, υποστηρίζει ότι οι θεσμικές μεταρρυθμίσεις, αν και αναγκαίες, παραμένουν ανεπαρκείς αν δεν συνοδεύονται από ουσιαστική αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα.

7.3 Επίπεδο Εργαζομένων: Το Σκάνδαλο Wells Fargo (Incentives & Goal Setting)

Όταν οι Στόχοι Γίνονται Παγίδα

Αν το σκάνδαλο της Enron ήταν μια ιστορία για ηγέτες με παθολογικά χαρακτηριστικά, το σκάνδαλο της Wells Fargo είναι κάτι διαφορετικό και ίσως πιο ανησυχητικό. Είναι η ιστορία

του πώς ένα σύστημα κινήτρων και στόχων μπορεί να μετατρέψει απλούς, συνηθισμένους ανθρώπους σε συνεργούς μιας εκτεταμένης απάτης (Thakor, 2016).

Η Wells Fargo είναι μια από τις μεγαλύτερες τράπεζες των ΗΠΑ, με ιστορία που ξεκινά από τον 19ο αιώνα. Το 2016, αποκαλύφθηκε ότι υπάλληλοι της τράπεζας είχαν δημιουργήσει εκατομμύρια ψεύτικους λογαριασμούς χωρίς τη συγκατάθεση των πελατών ένα σκάνδαλο που συγκλόνισε τον χρηματοπιστωτικό κόσμο (Consumer Financial Protection Bureau, 2016).

Το Ιστορικό Πλαίσιο: Η Κουλτούρα του "Eight is Great"

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990, η Wells Fargo είχε υιοθετήσει μια στρατηγική "cross-selling" η πώληση περισσότερων προϊόντων στον ίδιο πελάτη. Ο τότε CEO, John Stumpf, είχε κάνει τον στόχο των οκτώ προϊόντων ανά πελάτη κεντρικό αφήγημα της τράπεζας. Το πρόβλημα ήταν ότι αυτός ο στόχος ήταν ουσιαστικά αδύνατος να επιτευχθεί με ηθικά μέσα και όταν ένας στόχος είναι αδύνατος αλλά η αποτυχία επιφέρει σοβαρές συνέπειες, ο ανθρώπινος εγκέφαλος αρχίζει να αναζητά "συντομεύσεις" (Thakor, 2016).

Τα Διεστραμμένα Κίνητρα (Perverse Incentives)

Ο Ordóñez et al. (2009), σε μια σημαντική μελέτη με τίτλο "Goals Gone Wild," υποστηρίζουν ότι οι πολύ φιλόδοξοι και στενά ορισμένοι στόχοι μπορούν να στενεύουν την ηθική σκέψη, να δημιουργούν "τούνελ ψυχολογία" και να ενθαρρύνουν ανάληψη υπερβολικού ρίσκου. Στη Wells Fargo, αυτά τα φαινόμενα εμφανίστηκαν με τον πιο ξεκάθαρο τρόπο. Οι υπάλληλοι ήταν υποχρεωμένοι να ανοίγουν νέους λογαριασμούς κάθε μέρα και αν δεν το έκαναν, αντιμετώπιζαν πίεση από τους προϊσταμένους τους, απειλές απόλυσης και δημόσιο στιγματισμό (Senate Banking Committee, 2016).

Ο Gunia (2016) επισημαίνει ότι η ηθική λήψη αποφάσεων επηρεάζεται σημαντικά από το πλαίσιο και συγκεκριμένα από το αν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι "όλοι το κάνουν." Στη Wells Fargo, η πίεση ήταν τόσο έντονη και τόσο διαδεδομένη που πολλοί εργαζόμενοι άρχισαν να ανοίγουν λογαριασμούς χωρίς τη γνώση των πελατών.

Ψυχολογική Ανάλυση: Γιατί "Κανονικοί" Άνθρωποι Έκαναν Ανήθικα Πράγματα

α) Γνωστική Ασυμφωνία και Ηθική Αυτοδικαίωση

Ο Festinger (1957) περιέγραψε τη γνωστική ασυμφωνία ως τη δυσφορία που νιώθει ένα άτομο όταν οι πράξεις του έρχονται σε αντίθεση με τις αξίες του. Πιο πρόσφατα, οι Kouchaki & Smith (2014) έδειξαν ότι η ηθική κρίση επηρεάζεται ακόμα και από τη στιγμή της ημέρας η ηθική συμπεριφορά εκφυλίζεται σταδιακά κατά τη διάρκεια της ημέρας, ειδικά σε επαγγελματικά περιβάλλοντα υψηλής πίεσης. Αυτό το "morning morality effect" εξηγεί εν μέρει γιατί οι εργαζόμενοι της Wells Fargo, κουρασμένοι από τις ασφυκτικές πιέσεις, κατέφευγαν ολοένα και πιο εύκολα σε ανήθικες λύσεις.

β) Κλιμακούμενη Δέσμευση και Slippery Slope

Οι Welsh et al. (2015) τεκμηρίωσαν εμπειρικά το "slippery slope" στην ηθική συμπεριφορά: μικρές ηθικές παραβάσεις ανοίγουν τον δρόμο για μεγαλύτερες. Στη Wells Fargo, ο πρώτος ψεύτικος λογαριασμός ήταν η αρχή κάθε επόμενος γινόταν ψυχολογικά πιο εύκολος. Η Cialdini (2016), σε επικαιροποιημένη έκδοση του κλασικού του έργου για την επιρροή, επισημαίνει ότι η κλιμακούμενη δέσμευση είναι ένας από τους πιο ισχυρούς μηχανισμούς παγίωσης ανήθικης συμπεριφοράς.

γ) Κανονικοποίηση Παρέκκλισης

Η Vaughan (1996) εισήγαγε την έννοια της "κανονικοποίησης της παρέκκλισης": όταν μια ανορθόδοξη πρακτική επαναλαμβάνεται χωρίς να συμβεί κάτι κακό, γίνεται αποδεκτή ως "κανονική." Στη Wells Fargo, το άνοιγμα ψεύτικων λογαριασμών πέρασε από εξαίρεση, σε "κόλπο επιβίωσης," και τελικά σε "έτσι δουλεύουμε εδώ."

Ο Ρόλος της Ηγεσίας: Από τη Λογοδοσία στη Συγκάλυψη

Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα στοιχεία της υπόθεσης είναι ότι η ηγεσία γνώριζε. Από το 2011 και μετά, διευθυντές μεσαίας βαθμίδας είχαν αναφέρει το πρόβλημα εσωτερικά. Μερικοί

υπάλληλοι είχαν αποταθεί στο εσωτερικό hotline για να καταγγείλουν τις πρακτικές και απολύθηκαν (Senate Banking Committee, 2016).

Ο Tayan (2019) υποστηρίζει ότι η υπόθεση Wells Fargo αποτελεί πρότυπο παράδειγμα αποτυχίας εταιρικής διακυβέρνησης: το Διοικητικό Συμβούλιο απέτυχε να ασκήσει ουσιαστική εποπτεία, ενώ η ηγεσία επέλεξε να αποδώσει την ευθύνη αποκλειστικά στους εργαζόμενους, αποφεύγοντας να αντιμετωπίσει τα συστημικά αίτια.

Τα Αποτελέσματα του Σκανδάλου

Το σκάνδαλο αποκαλύφθηκε το Σεπτέμβριο του 2016, με πρόστιμο 185 εκατομμυρίων δολαρίων από το CFPB. Αργότερα αποκαλύφθηκε ότι οι ψεύτικοι λογαριασμοί ανέρχονταν σε 3,5 εκατομμύρια (Consumer Financial Protection Bureau, 2016). Οι συνέπειες περιλάμβαναν παραίτηση CEO, επιστροφή 41 εκατομμυρίων δολαρίων αποζημιώσεων, απόλυση 5.300 υπαλλήλων και συνολικές διευθετήσεις πάνω από 3 δισεκατομμύρια δολάρια (Department of Justice, 2020).

Συμπεριφορικά Διδάγματα

Ο Bazerman & Gino (2012) υποστηρίζουν ότι η ηθική συμπεριφορά στους οργανισμούς δεν εξαρτάται κυρίως από τον χαρακτήρα των ατόμων, αλλά από το σχεδιασμό των συστημάτων και διαδικασιών. Η υπόθεση Wells Fargo επιβεβαιώνει αυτή την άποψη με τον πιο τραγικό τρόπο: χιλιάδες άνθρωποι με διαφορετικά ηθικά υπόβαθρα κατέληξαν να κάνουν την ίδια ανήθικη πράξη επειδή το σύστημα τους οδήγησε εκεί.

7.4 Ανάλυση σε Δευτερογενή Έρευνα

Γιατί η Δευτερογενής Έρευνα;

Τα τρία case studies που εξετάσαμε αποτελούν ισχυρά αφηγηματικά παραδείγματα. Όμως η επιστήμη δεν αρκείται σε ιστορίες χρειάζεται δεδομένα. Στην ενότητα αυτή παρουσιάζουμε έρευνες, μελέτες και στατιστικά στοιχεία που επιβεβαιώνουν, εμπλουτίζουν και σε ορισμένες περιπτώσεις αμφισβητούν τα συμπεράσματα που αντλήσαμε. Η ανάλυση οργανώνεται σε

τέσσερις θεματικές ενότητες: (α) αγελαία συμπεριφορά και υπερβολική αυτοπεποίθηση, (β) Σκοτεινή Τριάδα στη διοίκηση, (γ) διεστραμμένα κίνητρα και ηθική συμπεριφορά, και (δ) γνωστικές προκαταλήψεις στη λήψη οικονομικών αποφάσεων.

Τα παρακάτω σχήματα προέρχονται από την επίσημη έκθεση της Financial Crisis Inquiry Commission και λειτουργούν ως οπτική δευτερογενής τεκμηρίωση της κλιμάκωσης της κρίσης του 2008.

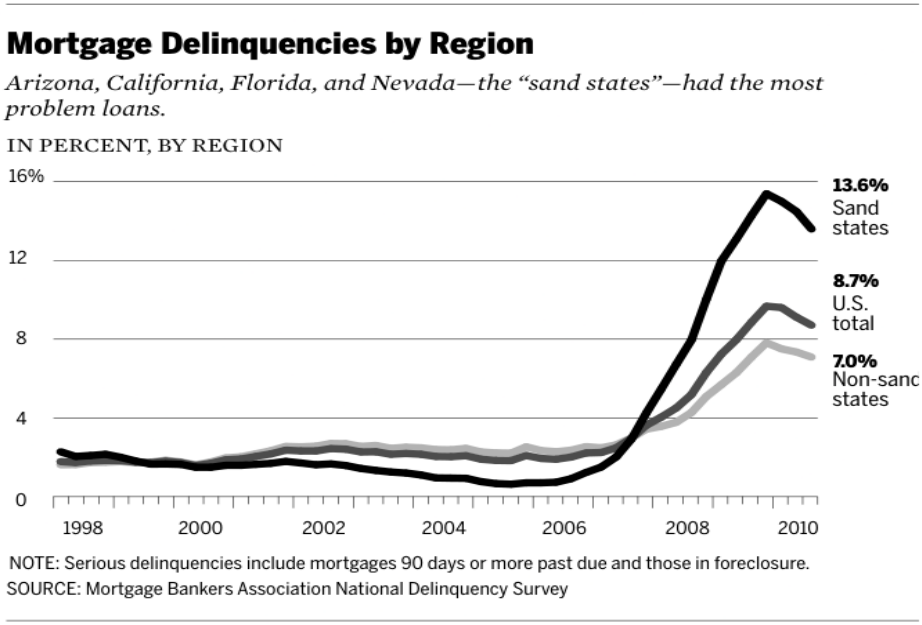


Figure 11.1

Σχήμα 7. 1: Καθυστερήσεις στεγαστικών δανείων ανά γεωγραφική περιοχή κατά την περίοδο της χρηματοπιστωτικής κρίσης.

Πηγή: Financial Crisis Inquiry Commission (2011).

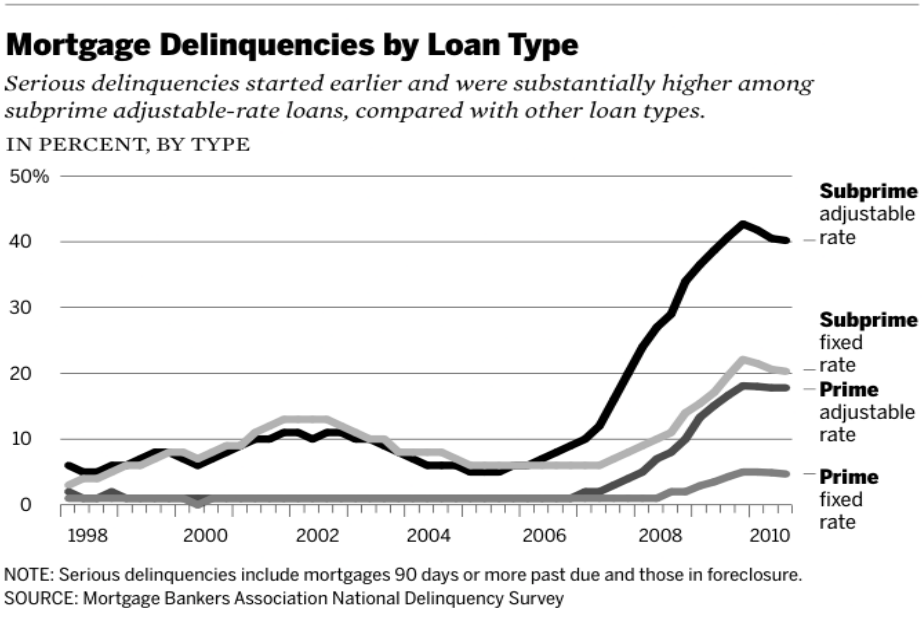


Figure 11.2

Σχήμα 7. 2: Καθυστερήσεις στεγαστικών δανείων ανά τύπο δανείου, με ιδιαίτερη έμφαση στα subprime δάνεια.

Πηγή: Financial Crisis Inquiry Commission (2011).

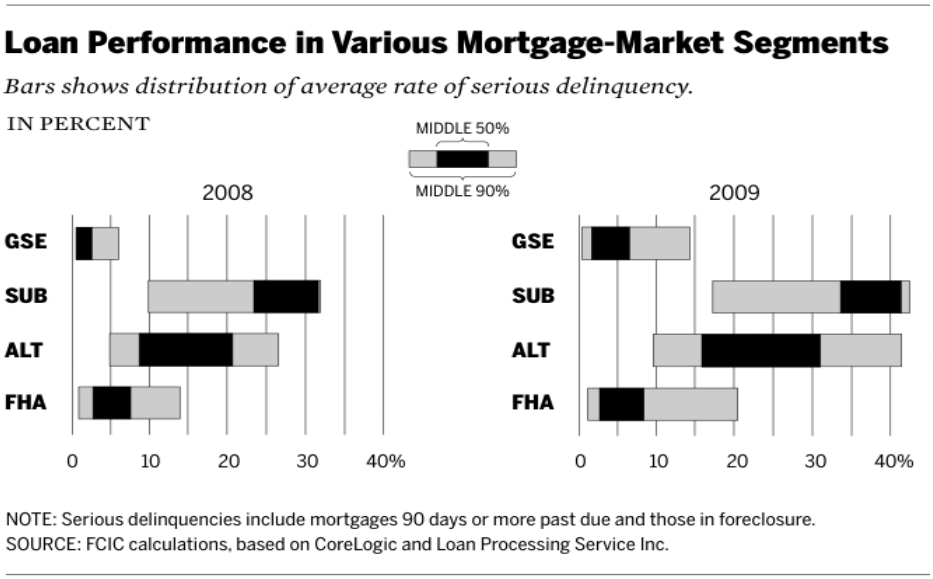


Figure 11.3

Σχήμα 7. 3:Καθυστερήσεις στεγαστικών δανείων ανά τμήμα αγοράς, αναδεικνύοντας την κλιμάκωση του συστημικού κινδύνου.

Πηγή: Financial Crisis Inquiry Commission (2011).

α) Αγελαία Συμπεριφορά και Υπερβολική Αυτοπεποίθηση

Αφηγηματική Οικονομία και Χρηματοπιστωτικές Κρίσεις

Ο Shiller (2019) ανέπτυξε συστηματικά την έννοια της "αφηγηματικής οικονομίας," δείχνοντας ότι οι οικονομικές αφηγήσεις εξαπλώνονται όπως οι ιοί και ότι η εξάπλωσή τους μπορεί να μετρηθεί και να μελετηθεί εμπειρικά. Χρησιμοποιώντας δεδομένα από την Google Ngram Viewer και ιστορικά αρχεία, ο Shiller έδειξε ότι η αφήγηση "οι τιμές των ακινήτων δεν πέφτουν" έφτασε στο απόγειό της ακριβώς πριν την κατάρρευση του 2008 επιβεβαιώνοντας ότι η "μεταδοτικότητα" των αφηγήσεων είναι μετρήσιμη και προβλέψιμη.

Διαγνωστικές Προσδοκίες και Πιστωτικοί Κύκλοι

Οι Bordalo, Gennaioli & Shleifer (2018) ανέπτυξαν ένα θεωρητικό μοντέλο "διαγνωστικών προσδοκιών" που εξηγεί γιατί οι χρηματοπιστωτικοί παράγοντες τείνουν να υπερεκτιμούν την

πιθανότητα συνέχισης πρόσφατων τάσεων. Το μοντέλο τους προβλέπει ότι σε περιόδους ανάπτυξης, οι τράπεζες θα χαλαρώνουν υπερβολικά τα πιστωτικά τους κριτήρια ακριβώς αυτό που συνέβη πριν το 2008. Η εμπειρική επαλήθευση του μοντέλου σε ιστορικά δεδομένα 1971–2012 δείχνει εντυπωσιακή ακρίβεια πρόβλεψης.

Ο Δείκτης CAPE και η Προβλεψιμότητα Φουσκών

Ο Shiller (2015) δείχνει ότι ο CAPE Ratio (Cyclically Adjusted Price-to-Earnings) ο δείκτης που ανέπτυξε για τη μέτρηση της υπερτίμησης των αγορών έχει ιστορικά μέσο όρο 16-17. Πριν την κατάρρευση του 2000 (dot-com bubble), είχε φτάσει στο 44. Πριν την κρίση του 2008, κινούνταν γύρω στο 27. Πιο πρόσφατα, ο Campbell & Shiller (2019) επιβεβαίωσαν ότι ο CAPE παραμένει ο πιο αξιόπιστος μακροπρόθεσμος δείκτης υπερτίμησης αλλά τονίζουν ότι η υπερτίμηση μπορεί να διαρκέσει χρόνια πριν "διορθωθεί," γεγονός που επιτρέπει στην αγελαία συμπεριφορά να συνεχίζεται.

Υπερβολική Αυτοπεποίθηση και Επενδυτική Συμπεριφορά

Ο Barber & Odean (2001), στη θεμελιώδη τους μελέτη που ανέλυσε τα αρχεία συναλλαγών 66.465 νοικοκυριών, βρήκαν ότι οι επενδυτές που πραγματοποιούσαν τις περισσότερες συναλλαγές είχαν κατά 6,5 ποσοστιαίες μονάδες χαμηλότερες ετήσιες αποδόσεις. Πιο πρόσφατα, οι Frydman & Camerer (2016) χρησιμοποίησαν νευροοικονομικά εργαλεία συγκεκριμένα fMRI για να δείξουν ότι οι επενδυτικές αποφάσεις που λαμβάνονται υπό overconfidence σχετίζονται με μειωμένη δραστηριότητα στον προμετωπιαίο φλοιό την περιοχή του εγκεφάλου που σχετίζεται με τη λογική αξιολόγηση κινδύνου.

β) Η Σκοτεινή Τριάδα στη Διοίκηση: Τι Λένε τα Δεδομένα

Μετα-ανάλυση: Σκοτεινή Τριάδα και Εργασιακή Συμπεριφορά

Ο O'Boyle et al. (2012), σε μετα-ανάλυση 245 ανεξάρτητων μελετών, βρήκαν ότι τα χαρακτηριστικά της Σκοτεινής Τριάδας συνδέονται ισχυρά με αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά (CWB Counterproductive Work Behavior), συμπεριλαμβανομένης της κλοπής,

της σαμποτάζ, της παρενόχλησης και της χειραγώγησης. Η ψυχοπαθεία εμφανίστηκε ως ο ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας για CWB (r = .42), ακολουθούμενη από τον μακιαβελισμό (r = .34) και τον ναρκισσισμό (r = .28).

Ναρκισσισμός στην Ηγεσία: Μετα-ανάλυση

Ο Grijalva et al. (2015), σε μετα-ανάλυση 105 μελετών, επιβεβαίωσαν μια καμπυλόγραμμη σχέση μεταξύ ναρκισσισμού και ηγετικής αποτελεσματικότητας: μέτρια επίπεδα ναρκισσισμού σχετίζονται με θετικά αποτελέσματα, ενώ υψηλά επίπεδα σχετίζονται με αρνητικά. Αυτό σημαίνει ότι ένας "μέτριος" ναρκισσισμός μπορεί να είναι πλεονέκτημα αλλά πέρα από ένα κατώφλι, γίνεται καταστροφικός.

Εταιρικοί Ψυχοπαθείς: Νέα Δεδομένα

Ο Boddy (2017) επικαιροποίησε τα ευρήματα για τους εταιρικούς ψυχοπαθείς, εξετάζοντας δεδομένα από 1.533 εργαζόμενους σε εταιρείες του Ηνωμένου Βασιλείου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι εταιρείες με υψηλό ποσοστό ψυχοπαθητικών στελεχών εμφάνιζαν:

47% υψηλότερη εργασιακή σύγκρουση σε σχέση με τον μέσο όρο

36% χαμηλότερη δέσμευση εργαζομένων

Σημαντικά υψηλότερη εργασιακή εξουθένωση (burnout) σε όλα τα επίπεδα

Σκοτεινή Τριάδα και Εταιρικές Αποφάσεις

Ο Spain et al. (2014) επισημαίνουν ότι η παρουσία ατόμων με χαρακτηριστικά Σκοτεινής Τριάδας σε ηγετικές θέσεις δεν επηρεάζει μόνο τις ατομικές τους αποφάσεις, αλλά αλλάζει συστηματικά τη δυναμική ολόκληρης της ομάδας μειώνει την ψυχολογική ασφάλεια, αυξάνει τον ανταγωνισμό εις βάρος της συνεργασίας και δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου η ηθική συμπεριφορά τιμωρείται αντί να ανταμείβεται.

γ) Διεστραμμένα Κίνητρα και Ηθική Συμπεριφορά

Η Έρευνα του Ariely για την Ανεντιμότητα

Ο Ariely (2012), σε μια σειρά πειραμάτων, εξέτασε τις συνθήκες υπό τις οποίες οι άνθρωποι τείνουν να εξαπατούν. Βασικά ευρήματα: περίπου το 70% των συμμετεχόντων εξαπατούσε λίγο, αλλά σχεδόν κανείς δεν εξαπατούσε πολύ. Η εξαπάτηση αυξανόταν σημαντικά όταν υπήρχε "ψυχολογική απόσταση" για παράδειγμα, όταν η ανταμοιβή ήταν tokens αντί για μετρητά.

Πιο πρόσφατα, οι Gino & Ariely (2016) έδειξαν ότι η δημιουργικότητα σχετίζεται θετικά με την ανεντιμότητα: τα πιο δημιουργικά άτομα είναι καλύτερα στο να εφευρίσκουν δικαιολογίες για ανήθικη συμπεριφορά. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για εταιρείες που, όπως η Enron και η Wells Fargo, υπερεκτιμούσαν τη "δημιουργικότητα" ως αξία.

Morning Morality Effect

Οι Kouchaki & Smith (2014) τεκμηρίωσαν ότι η ηθική αντίσταση μειώνεται σταδιακά κατά τη διάρκεια της ημέρας ένα φαινόμενο γνωστό ως "ego depletion" (εξάντληση εγώ). Σε δείγμα εργαζόμενων, βρήκαν ότι η πιθανότητα ανήθικης συμπεριφοράς ήταν 20-50% υψηλότερη το απόγευμα σε σχέση με το πρωί. Αυτό έχει άμεσες συνέπειες για τον σχεδιασμό εργασιακών περιβαλλόντων υπό πίεση.

Crowding Out Effect: Ενημερωμένα Δεδομένα

Ο Deci et al. (1999), σε κλασική μετα-ανάλυση 128 μελετών, είχαν δείξει ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές μειώνουν την εσωτερική παρακίνηση. Πιο πρόσφατα, ο Ederer & Manso (2013) επεκτείνουν αυτό το εύρημα στον εταιρικό κόσμο, δείχνοντας ότι τα "kill-or-thrive" κίνητρα ακριβώς αυτά που χρησιμοποίησε η Wells Fargo οδηγούν σε βραχυπρόθεσμη αύξηση της μετρήσιμης απόδοσης, αλλά καταστρέφουν τη μακροπρόθεσμη καινοτομία και ηθική συμπεριφορά.

δ) Γνωστικές Προκαταλήψεις στη Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων

Prospect Theory: Η Σύγχρονη Κατάσταση

Οι Kahneman & Tversky (1979) τεκμηρίωσαν ότι οι απώλειες "πονούν" 2 έως 2,5 φορές περισσότερο από τα ισοδύναμα κέρδη. Ο Thaler (2015), στο βιβλίο του "Misbehaving," επικαιροποιεί αυτά τα ευρήματα με δεκαετίες πρόσθετης έρευνας, συμπεριλαμβανομένων φυσικών πειραμάτων σε πραγματικές αγορές επιβεβαιώνοντας ότι η αποστροφή απώλειας είναι ένας από τους πιο ισχυρούς και σταθερά επαναλαμβανόμενους μηχανισμούς σε κάθε πλαίσιο λήψης αποφάσεων.

Νευροοικονομικά Δεδομένα

Οι Frydman & Camerer (2016) χρησιμοποίησαν fMRI για να εξετάσουν τη νευρολογική βάση των επενδυτικών αποφάσεων. Βρήκαν ότι η αποστροφή απώλειας αντικατοπτρίζεται σε μετρήσιμες διαφορές στη δραστηριότητα της αμυγδαλής η δομή που σχετίζεται με τον φόβο επιβεβαιώνοντας ότι δεν πρόκειται για γνωστικό φαινόμενο μόνο, αλλά για βαθιά ριζωμένο νευροβιολογικό μηχανισμό.

Confirmation Bias στις Χρηματοπιστωτικές Αγορές

Ο Statman (2019) επισημαίνει ότι η προκατάληψη επιβεβαίωσης είναι ιδιαίτερα έντονη σε χρηματοπιστωτικά περιβάλλοντα, όπου η αφθονία πληροφοριών παρέχει άφθονο υλικό για επιλεκτική επεξεργασία. Επενδυτές που έχουν ήδη αγοράσει μια μετοχή τείνουν να αναζητούν και να αξιολογούν θετικά πληροφορίες που επιβεβαιώνουν την επιλογή τους και να υποτιμούν ή αγνοούν αντίθετες ενδείξεις.

Sunk Cost Fallacy: Πρόσφατα Εμπειρικά Δεδομένα

Η Sunk Cost Fallacy παραμένει από τα πιο σταθερά ευρήματα στη βιβλιογραφία. Ο Thaler (2015) παρουσιάζει ένα εντυπωσιακό εταιρικό παράδειγμα: εταιρείες που έχουν επενδύσει μεγάλα ποσά σε αποτυχημένα projects συνεχίζουν να τα χρηματοδοτούν επί μακρόν μετά από

κάθε λογική αξιολόγηση ακριβώς επειδή η αναγνώριση της αποτυχίας θα σήμαινε παραδοχή ότι τα ήδη επενδεδυμένα κεφάλαια χάθηκαν.

Συνολική Αποτίμηση

Η ανάλυση της δευτερογενούς έρευνας επιβεβαιώνει και εμπλουτίζει τα συμπεράσματα που αντλήσαμε από τα τρία case studies. Τα βασικά συμπεράσματα:

Πρώτον, τα φαινόμενα που εξετάσαμε αγελαία συμπεριφορά, υπερβολική αυτοπεποίθηση, Σκοτεινή Τριάδα, διεστραμμένα κίνητρα, γνωστικές προκαταλήψεις δεν είναι εξαιρέσεις. Είναι επαναλαμβανόμενα, μετρήσιμα και προβλέψιμα φαινόμενα που εμφανίζονται σε διαφορετικά πλαίσια, πολιτισμούς και εποχές.

Δεύτερον, η πρόσφατη έρευνα ιδιαίτερα στη νευροοικονομική και τη συμπεριφορική ηθική εμβαθύνει την κατανόησή μας, δείχνοντας ότι πολλές από αυτές τις προκαταλήψεις έχουν νευροβιολογικές βάσεις και δεν μπορούν απλώς να "διορθωθούν" με εκπαίδευση.

Τρίτον, ο σχεδιασμός των συστημάτων κινήτρων, αξιολόγησης και εταιρικής κουλτούρας είναι εξίσου αν όχι περισσότερο σημαντικός από την επιλογή των "σωστών" ατόμων. Ένα κακά σχεδιασμένο σύστημα θα παράγει κακά αποτελέσματα, ανεξάρτητα από τις προθέσεις των συμμετεχόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Συμπεράσματα και Προτάσεις

Η παρούσα εργασία επιχείρησε να εξετάσει τη λήψη οικονομικών αποφάσεων όχι ως μια καθαρά μηχανική και απόλυτα λογική διαδικασία, αλλά ως ένα σύνθετο ανθρώπινο φαινόμενο που επηρεάζεται από ψυχολογικούς, κοινωνικούς, οργανωσιακούς και ηθικούς παράγοντες. Η βασική αφετηρία ήταν η αμφισβήτηση του παραδοσιακού μοντέλου του Homo Economicus, δηλαδή της ιδέας ότι ο άνθρωπος λειτουργεί πάντοτε ως ορθολογικός παράγοντας, με πλήρη πληροφόρηση, σταθερές προτιμήσεις και ικανότητα να μεγιστοποιεί το συμφέρον του σε κάθε περίσταση.

Μέσα από την ανάλυση που προηγήθηκε, φάνηκε ότι αυτή η εικόνα είναι χρήσιμη ως θεωρητική αφαίρεση, αλλά δεν αρκεί για να εξηγήσει την πραγματική ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι άνθρωποι δεν αποφασίζουν πάντα με ψυχρή λογική. Αντίθετα, επηρεάζονται από συναισθήματα, προκαταλήψεις, κοινωνικές πιέσεις, προσωπικά χαρακτηριστικά, κίνητρα και από τον τρόπο με τον οποίο τους παρουσιάζονται οι επιλογές. Επομένως, η συμπεριφορική οικονομική δεν καταργεί την οικονομική θεωρία, αλλά την εμπλουτίζει, προσθέτοντας σε αυτήν την ψυχολογική πραγματικότητα του ανθρώπου.

Ένα πρώτο βασικό συμπέρασμα είναι ότι τα γνωστικά σφάλματα δεν αποτελούν εξαιρέσεις ή τυχαίες αδυναμίες λίγων ανθρώπων. Αντίθετα, είναι συστηματικά και επαναλαμβανόμενα μοτίβα σκέψης. Ευρετικοί μηχανισμοί όπως η διαθεσιμότητα, η αντιπροσωπευτικότητα και η αγκίστρωση βοηθούν τον άνθρωπο να παίρνει γρήγορες αποφάσεις, αλλά σε πολύπλοκα οικονομικά περιβάλλοντα μπορούν να οδηγήσουν σε σοβαρές λανθασμένες εκτιμήσεις.

Η αποστροφή απώλειας, η προκατάληψη επιβεβαίωσης, η πλάνη του μη ανακτήσιμου κόστους και η υπερβολική αυτοπεποίθηση δείχνουν ότι ο άνθρωπος συχνά δεν αξιολογεί τις πληροφορίες αντικειμενικά, αλλά μέσα από ψυχολογικά φίλτρα. Ιδιαίτερη σημασία έχει η υπερβολική αυτοπεποίθηση, καθώς εμφανίζεται επανειλημμένα σε οικονομικές και διοικητικές αποφάσεις. Άτομα, επενδυτές, στελέχη και οργανισμοί συχνά υπερεκτιμούν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τον έλεγχό τους πάνω σε αβέβαιες καταστάσεις.

Ένα δεύτερο βασικό συμπέρασμα είναι ότι η προσωπικότητα παίζει σημαντικό ρόλο στη λήψη οικονομικών και διοικητικών αποφάσεων. Χαρακτηριστικά όπως η εξωστρέφεια, ο νευρωτισμός, η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται το ρίσκο και λαμβάνουν αποφάσεις. Ακόμη πιο έντονη είναι η επίδραση της Σκοτεινής Τριάδας, δηλαδή του ναρκισσισμού, του μακιαβελισμού και της ψυχοπάθειας, ειδικά όταν αυτά τα χαρακτηριστικά εμφανίζονται σε ηγετικές θέσεις.

Η ανάλυση έδειξε ότι οι ηγέτες με σκοτεινά χαρακτηριστικά προσωπικότητας μπορούν να φαίνονται αρχικά χαρισματικοί, αποφασιστικοί και αποτελεσματικοί. Ωστόσο, μακροπρόθεσμα μπορούν να δημιουργήσουν τοξικές κουλτούρες, να ενισχύσουν την αδιαφάνεια, να μειώσουν την ψυχολογική ασφάλεια και να κανονικοποιήσουν ανήθικες πρακτικές. Αυτό φάνηκε ιδιαίτερα στην περίπτωση της Enron, όπου η ηγεσία, η κουλτούρα αλαζονείας και η απουσία ουσιαστικών ηθικών φραγμών συνέβαλαν στη δημιουργία ενός συστήματος που τελικά κατέρρευσε.

Ένα τρίτο συμπέρασμα αφορά τον ρόλο του περιβάλλοντος και των κινήτρων. Η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν καθορίζεται μόνο από τον χαρακτήρα ή τη γνώση του ατόμου, αλλά και από το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί. Η αρχιτεκτονική της επιλογής, οι προεπιλογές, η διατύπωση, η κοινωνική απόδειξη και τα συστήματα ανταμοιβών μπορούν να οδηγήσουν τους ανθρώπους σε διαφορετικές αποφάσεις, ακόμη και όταν οι αντικειμενικές επιλογές παραμένουν ίδιες.

Η περίπτωση της Wells Fargo ανέδειξε με ξεκάθαρο τρόπο τη δύναμη των διεστραμμένων κινήτρων. Οι εργαζόμενοι δεν οδηγήθηκαν σε ανήθικη συμπεριφορά μόνο επειδή είχαν κακό χαρακτήρα. Αντίθετα, το ίδιο το σύστημα στόχων και πίεσης δημιούργησε συνθήκες όπου η παραβίαση κανόνων έγινε τρόπος επιβίωσης. Αυτό δείχνει ότι ένα κακά σχεδιασμένο σύστημα κινήτρων μπορεί να μετατρέψει συνηθισμένους ανθρώπους σε φορείς ανήθικης συμπεριφοράς.

Ένα τέταρτο συμπέρασμα είναι ότι η κοινωνική επιρροή και η αγελαία συμπεριφορά μπορούν να οδηγήσουν σε μαζικά οικονομικά σφάλματα. Στη χρηματοπιστωτική κρίση του 2008, η πεποίθηση ότι οι τιμές των ακινήτων θα συνέχιζαν να αυξάνονται, η τυφλή εμπιστοσύνη στα χρηματοοικονομικά μοντέλα και η μίμηση των αποφάσεων άλλων επενδυτών και τραπεζών

δημιούργησαν ένα συλλογικό σφάλμα τεράστιας κλίμακας. Η κρίση του 2008 δεν ήταν απλώς οικονομικό γεγονός, αλλά και ψυχολογικό φαινόμενο.

Η ηθική διάσταση της εργασίας οδηγεί σε ένα ακόμη σημαντικό συμπέρασμα: η γνώση των ανθρώπινων αδυναμιών μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε για προστασία είτε για χειραγώγηση. Η θεωρία της ώθησης και η αρχιτεκτονική της επιλογής μπορούν να βοηθήσουν τους ανθρώπους να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις. Όμως τα ίδια εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν και με σκοτεινό τρόπο, ιδίως σε ψηφιακά περιβάλλοντα, όπου οι χρήστες επηρεάζονται χωρίς να το αντιλαμβάνονται.

Συνολικά, η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η οικονομική απόφαση είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης πολλών παραγόντων. Δεν μπορεί να εξηγηθεί μόνο με βάση το συμφέρον, το κέρδος ή την ορθολογική ανάλυση. Χρειάζεται να ληφθούν υπόψη η ψυχολογία του ατόμου, η προσωπικότητα, οι γνωστικές προκαταλήψεις, τα κοινωνικά πρότυπα, τα οργανωσιακά κίνητρα και η ηθική ποιότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λαμβάνεται η απόφαση.

Η πρακτική σημασία αυτών των συμπερασμάτων είναι μεγάλη. Για τις επιχειρήσεις, σημαίνει ότι η σωστή εταιρική διακυβέρνηση δεν περιορίζεται σε κανόνες και διαδικασίες, αλλά απαιτεί υγιή κουλτούρα, διαφάνεια, ψυχολογική ασφάλεια και προσεκτικό σχεδιασμό κινήτρων. Για τα διοικητικά στελέχη, σημαίνει ότι η αυτογνωσία και η αναγνώριση των γνωστικών σφαλμάτων είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για καλύτερη λήψη αποφάσεων.

Παράλληλα, η εργασία δείχνει ότι δεν αρκεί να εκπαιδεύουμε τα άτομα απλώς να σκέφτονται καλύτερα. Η εκπαίδευση είναι σημαντική, αλλά δεν εξαφανίζει τις προκαταλήψεις. Πολλές από αυτές είναι βαθιά ριζωμένες στον ανθρώπινο νου και επηρεάζουν ακόμη και έξυπνους, μορφωμένους και έμπειρους ανθρώπους. Γι’ αυτό η λύση δεν βρίσκεται μόνο στην ατομική βελτίωση, αλλά και στον καλύτερο σχεδιασμό συστημάτων.

Ως περιορισμός της παρούσας εργασίας μπορεί να αναφερθεί ότι βασίστηκε κυρίως σε βιβλιογραφική και δευτερογενή έρευνα, καθώς και σε συγκεκριμένες μελέτες περιπτώσεων. Παρότι οι περιπτώσεις της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008, της Enron και της Wells

Fargo είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστικές, δεν καλύπτουν όλο το εύρος των πιθανών εφαρμογών της συμπεριφορικής οικονομικής.

Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει περισσότερες σύγχρονες περιπτώσεις, όπως τη συμπεριφορά επενδυτών σε περιόδους κρίσεων, τις αποφάσεις σε ψηφιακές πλατφόρμες, τα dark patterns στο ηλεκτρονικό εμπόριο ή τη χρήση τεχνητής νοημοσύνης στη διαμόρφωση επιλογών. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε επίσης η εμπειρική διερεύνηση του πώς οι ελληνικές επιχειρήσεις και οι δημόσιοι οργανισμοί σχεδιάζουν συστήματα κινήτρων, διαδικασίες λήψης αποφάσεων και μηχανισμούς ηθικής εποπτείας.

Τελικό συμπέρασμα της εργασίας είναι ότι η κατανόηση της οικονομικής συμπεριφοράς απαιτεί μια πιο ρεαλιστική εικόνα του ανθρώπου. Ο άνθρωπος δεν είναι ούτε απόλυτα ορθολογικός ούτε πλήρως ανορθολογικός. Είναι ένα ον που σκέφτεται, αισθάνεται, επηρεάζεται, μιμείται, φοβάται, ελπίζει, υπερεκτιμά τον εαυτό του και λειτουργεί μέσα σε κοινωνικά και οργανωσιακά πλαίσια. Η συμπεριφορική οικονομική μάς βοηθά να δούμε αυτή την πραγματικότητα πιο καθαρά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Acemoglu, D., Ozdaglar, A., & Tahbaz-Salehi, A. (2022). Systemic risk and stability in financial networks. American Economic Review, 105(2), 564–608.

Akerlof, G. A., & Shiller, R. J. (2009). Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism. Princeton University Press.

Allais, M. (1953). Le comportement de l'homme rationnel devant le risque. Econometrica, 21(4), 503–546.

Allcott, H. (2011). Social norms and energy conservation. Journal of Public Economics, 95(9–10), 1082–1095.

Ariely, D. (2012). The (Honest) Truth About Dishonesty. HarperCollins.

Ariely, D. (2016). Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations. TED Books/Simon & Schuster.

Ariely, D., Loewenstein, G., & Prelec, D. (2003). "Coherent arbitrariness": Stable demand curves without stable preferences. Quarterly Journal of Economics, 118(1), 73–106.

Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35(1), 124–140.

Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work. Regan Books.

Back, M. D., Küfner, A. C. P., Dufner, M., Gerlach, T. M., Rauthmann, J. F., & Denissen, J. J. A. (2018). Narcissistic admiration and rivalry: Disentangling the bright and dark sides of narcissism. Journal of Personality and Social Psychology, 105(6), 1013–1037.

Baddeley, M. (2017). Behavioral Economics: A Very Short Introduction. Oxford University Press.

Bail, C. A., Argyle, L. P., Brown, T. W., Bumpus, J. P., Chen, H., Hunzaker, M. B. F., Lee, J., Mann, M., Merhout, F., & Volfovsky, A. (2018). Exposure to opposing views on social media can increase political polarization. Proceedings of the National Academy of Sciences, 115(37), 9216–9221.

Baldwin, R. (2014). From regulation to behaviour change: Giving nudge the third degree. Modern Law Review, 77(6), 831–857.

Bandiera, O., Barankay, I., & Rasul, I. (2018). Team incentives: Evidence from a firm level experiment. Journal of the European Economic Association, 11(5), 1079–1114.

Barber, B. M., & Odean, T. (2001). Boys will be boys: Gender, overconfidence, and common stock investment. Quarterly Journal of Economics, 116(1), 261–292.

Barber, B. M., Huang, X., Odean, T., & Schwarz, C. (2022). Attention-induced trading and returns: Evidence from Robinhood users. Journal of Finance, 77(6), 3141–3190.

Barberis, N. C. (2018). Richard Thaler and the rise of behavioral economics. Scandinavian Journal of Economics, 120(3), 661–684.

Barton, D., & Ambrosini, V. (2016). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. International Journal of Human Resource Management, 24(4), 721–746.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? Journal of Personality and Social Psychology, 74(5), 1252–1265.

Bazerman, M. H., & Gino, F. (2012). Behavioral ethics: Toward a deeper understanding of moral judgment and dishonesty. Annual Review of Law and Social Science, 8, 85–104.

Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2011). Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do About It. Princeton University Press.

Bebchuk, L. A., & Tallarita, R. (2020). The illusory promise of stakeholder governance. Cornell Law Review, 106(1), 91–178.

Becker, A., Deckers, T., Dohmen, T., Falk, A., & Kosse, F. (2012). The relationship between economic preferences and psychological personality measures. Annual Review of Economics, 4, 453–478.

Behavioral Insights Team. (2016). Update Report 2015–16. BIT.

Benartzi, S., & Thaler, R. H. (2013). Behavioral economics and the retirement savings crisis. Science, 339(6124), 1152–1153.

Benartzi, S., Beshears, J., Milkman, K. L., Sunstein, C. R., Thaler, R. H., Shankar, M., Tucker-Ray, W., Congdon, W. J., & Galing, S. (2017). Should governments invest more in nudging? Psychological Science, 28(8), 1041–1055.

Berg, F., Koelbel, J. F., & Rigobon, R. (2022). Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. Review of Finance, 26(6), 1315–1344.

Beshears, J., Choi, J. J., Laibson, D., & Madrian, B. C. (2018). Behavioral household finance. In Handbook of Behavioral Economics (Vol. 1, pp. 177–276). North Holland.

Bhagat, S., & Romano, R. (2009). Reforming executive compensation. Yale Journal on Regulation, 26(2), 359–372.

Bikhchandani, S., & Sharma, S. (2000). Herd behavior in financial markets. IMF Staff Papers, 47(3), 279–310.

Bikhchandani, S., Hirshleifer, D., & Welch, I. (1992). A theory of fads, fashion, custom, and cultural change as informational cascades. Journal of Political Economy, 100(5), 992–1026.

Boddy, C. R. (2017). Corporate psychopaths, conflict, employee affective well-being and counterproductive work behaviour. Journal of Business Ethics, 145(3), 587–601.

Bogenschneider, B., & Walther, M. (2017). Behavioral economics and tax policy. Nordic Tax Journal, 1, 74–88.

Bordalo, P., Gennaioli, N., & Shleifer, A. (2016). Competition for attention. Review of Economic Studies, 83(2), 481–513.

Bordalo, P., Gennaioli, N., & Shleifer, A. (2018). Diagnostic expectations and credit cycles. Journal of Finance, 73(1), 199–227.

Borghans, L., Duckworth, A. L., Heckman, J. J., & ter Weel, B. (2008). The economics and psychology of personality traits. Journal of Human Resources, 43(4), 972–1059.

Brighton, H., & Gigerenzer, G. (2015). The bias bias. Journal of Business Research, 68(8), 1772–1784.

Broers, V. J. V., De Breucker, C., Van den Berg, P., Stafford, L., & Siegfried, P. (2017). A systematic review and meta-analysis of the effectiveness of nudging to increase fruit and vegetable choice. European Journal of Public Health, 27(5), 912–920.

Brunnermeier, M. K. (2016). Bubbles. In Banking Crises (pp. 28–36). Palgrave Macmillan.

Bruns, H., Kantorowicz-Reznichenko, E., Klement, K., Jonsson, M. L., & Rahali, B. (2018). Can nudges be transparent and yet effective? Journal of Economic Psychology, 65, 41–59.

Bucchianeri, G. W., & Minson, J. A. (2013). A homeowner's dilemma: Anchoring in residential real estate transactions. Journal of Economic Behavior & Organization, 89, 76–92.

Business Roundtable. (2019). Statement on the Purpose of a Corporation. Business Roundtable.

Buster, B. (2016). The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking. Profile Books.

Buyl, T., Boone, C., & Wade, J. B. (2019). CEO narcissism, risk-taking, and resilience: An empirical analysis in US commercial banks. Journal of Management, 45(4), 1372–1400.

Cai, J., de Janvry, A., & Sadoulet, E. (2015). Social networks and the decision to insure. American Economic Journal: Applied Economics, 7(2), 81–108.

Calo, R. (2014). Digital market manipulation. George Washington Law Review, 82(4), 995–1051.

Camerer, C., Loewenstein, G., & Prelec, D. (2019). Neuroeconomics: How neuroscience can inform economics. Journal of Economic Literature, 43(1), 9–64.

Campbell, D. T. (1979). Assessing the impact of planned social change. Evaluation and Program Planning, 2(1), 67–90.

Campbell, J. Y., & Shiller, R. J. (2019). Valuation ratios and the long-run stock market outlook: An update. In Advances in Behavioral Finance, Volume III. Princeton University Press.

Campbell, S. D., & Sharpe, S. A. (2009). Anchoring bias in consensus forecasts and its effect on market prices. Journal of Financial and Quantitative Analysis, 44(2), 369–390.

Campbell, W. K., Goodie, A. S., & Foster, J. D. (2011). Narcissism, confidence, and risk attitude. Journal of Behavioral Decision Making, 17(4), 297–311.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2016). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. Psychological Bulletin, 140(4), 980–1008.

Chamorro-Premuzic, T. (2019). Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? Harvard Business Review Press.

Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. Administrative Science Quarterly, 52(3), 351–386.

Cheek, N. N., & Norem, J. K. (2017). Holistic thinkers anchor less. Personality and Individual Differences, 115, 174–176.

Chetty, R., Friedman, J. N., Leth-Petersen, S., Nielsen, T. H., & Olsen, T. (2014). Active vs. passive decisions and crowd-out in retirement savings accounts. Quarterly Journal of Economics, 129(3), 1141–1203.

Chib, V. S., Rangel, A., Shimojo, S., & O'Doherty, J. P. (2018). Evidence for a common representation of decision values for dissimilar goods in human ventromedial prefrontal cortex. Journal of Neuroscience, 29(39), 12315–12320.

Choi, J. J., Laibson, D., & Madrian, B. C. (2017). $100 bills on the sidewalk: Suboptimal investment in 401(k) plans. Review of Economics and Statistics, 93(3), 748–763.

Choi, J. J., Laibson, D., Madrian, B. C., & Metrick, A. (2001). Defined contribution pensions: Plan rules, participant decisions, and the path of least resistance. NBER Working Paper No. 8655.

Chong, D., & Druckman, J. N. (2022). Framing theory. Annual Review of Political Science, 10(1), 103–126.

Christie, R., & Geis, F. L. (1970). Studies in Machiavellianism. Academic Press.

Cialdini, R. B. (2001). Influence: Science and Practice (4th ed.). Allyn & Bacon.

Cialdini, R. B. (2016). Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade. Simon & Schuster.

Consumer Financial Protection Bureau. (2016). CFPB Fines Wells Fargo $100 Million for Widespread Illegal Practice of Secretly Opening Unauthorized Accounts. CFPB Press Release.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Psychological Assessment Resources.

Czibor, A., Vincze, O., & Bereczkei, T. (2017). Machiavellianism in everyday life: The role of workplace context. Personality and Individual Differences, 101, 378–382.

Da, Z., Engelberg, J., & Gao, P. (2015). The sum of all FEARS investor sentiment and asset prices. Review of Financial Studies, 28(1), 1–32.

Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2016). The development and validation of a new Machiavellianism scale. Journal of Management, 35(2), 219–257.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125(6), 627–668.

Department of Justice. (2020). Wells Fargo Agrees to Pay $3 Billion to Resolve Criminal and Civil Investigations into Sales Practices.

Dunning, D. (2022). The Dunning-Kruger effect: On being ignorant of one's own ignorance. In J. M. Olson (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 66, pp. 1–56). Academic Press.

Dworkin, G. (2020). Paternalism. In E. N. Zalta (Ed.), Stanford Encyclopedia of Philosophy. Stanford University.

Ederer, F., & Manso, G. (2013). Is pay-for-performance detrimental to innovation? Management Science, 59(7), 1496–1513.

Edmans, A. (2020). Grow the Pie: How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit. Cambridge University Press.

Edmondson, A. C. (2018). The Fearless Organization. Wiley.

Edmondson, A. C. (2018). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley.

Englich, B., Mussweiler, T., & Strack, F. (2006). Playing dice with criminal sentences. Personality and Social Psychology Bulletin, 32(2), 188–200.

Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. American Psychologist, 49(8), 709–724.

Evans, J. S. B. T. (2003). In two minds: Dual-process accounts of reasoning. Trends in Cognitive Sciences, 7(10), 454–459.

Evans, J. S. B. T. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. Annual Review of Psychology, 59, 255–278.

Evans, J. S. B. T., & Stanovich, K. E. (2013). Dual-process theories of higher cognition: Advancing the debate. Perspectives on Psychological Science, 8(3), 223–241.

Ewert, B. (2020). Moving beyond the obsession with nudging individual behaviour: Towards a broader understanding of behavioural public policy. Public Policy and Administration, 35(3), 337–360.

Eyster, E., & Rabin, M. (2014). Extensive imitation is irrational and harmful. Quarterly Journal of Economics, 129(4), 1861–1898.

Faden, R., & Shebaya, S. (2020). Public health ethics. In E. N. Zalta (Ed.), Stanford Encyclopedia of Philosophy. Stanford University.

Fenton-O'Creevy, M., Nicholson, N., Soane, E., & Willman, P. (2011). Traders: Risks, Decisions, and Management in Financial Markets. Oxford University Press.

Festinger, L. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford University Press.

Financial Crisis Inquiry Commission. (2011). The Financial Crisis Inquiry Report. U.S. Government Printing Office.

Flyvbjerg, B., & Gardner, D. (2023). How Big Things Get Done: The Surprising Factors Behind Every Successful Project. Currency/Crown.

Frazzini, A. (2006). The disposition effect and underreaction to news. Journal of Finance, 61(4), 2017–2046.

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. Cambridge University Press.

Frey, A., Borghans, L., & Golsteyn, B. H. H. (2017). Personality traits across the life cycle: Measurement and empirical findings. In M. Rosenström & T. Kettunen (Eds.), Handbook of Personality. Springer.

Friedman, M. (1953). Essays in Positive Economics. University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine.

Frydman, C., & Camerer, C. F. (2016). The psychology and neuroscience of financial decision making. Trends in Cognitive Sciences, 20(9), 661–675.

Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10-year review. Social and Personality Psychology Compass, 7(3), 199–216.

Gal, D., & Rucker, D. D. (2018). The loss of loss aversion: Will it loom larger than its gain? Journal of Consumer Psychology, 28(3), 497–516.

Galinsky, A. D., & Mussweiler, T. (2001). First offers as anchors. Journal of Personality and Social Psychology, 81(4), 657–669.

Gennaioli, N., & Shleifer, A. (2018). A Crisis of Beliefs: Investor Psychology and Financial Fragility. Princeton University Press.

Gigerenzer, G. (2022). How to Stay Smart in a Smart World. MIT Press.

Gigerenzer, G. (2022). How to Stay Smart in a Smart World: Why Human Intelligence Still Beats Algorithms. MIT Press.

Gigerenzer, G., & Brighton, H. (2009). Homo heuristicus: Why biased minds make better inferences. Topics in Cognitive Science, 1(1), 107–143.

Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. Annual Review of Psychology, 62, 451–482.

Gino, F. (2015). Sidetracked: Why Our Decisions Get Derailed, and How We Can Stick to the Plan. Harvard Business Review Press.

Gino, F., & Ariely, D. (2016). The dark side of creativity: Original thinkers can be more dishonest. Journal of Personality and Social Psychology, 102(3), 445–459.

Gladwell, M. (2002, July 22). The talent myth. The New Yorker.

Glaeser, E. L. (2006). Paternalism and psychology. University of Chicago Law Review, 73(1), 133–156.

Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). A fine is a price. Journal of Legal Studies, 29(1), 1–17.

Gray, C. M., Kou, Y., Battles, B., Hoggatt, J., & Toombs, A. L. (2021). The dark (patterns) side of UX design. CHI Conference on Human Factors in Computing Systems.

Greenwood, R., & Hanson, S. G. (2015). Waves in ship prices and investment. Quarterly Journal of Economics, 130(1), 55–109.

Grijalva, E., Newman, D. A., Tay, L., Donnellan, M. B., Harms, P. D., Robins, R. W., & Yan, T. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. Personnel Psychology, 68(1), 1–47.

Grijalva, E., Newman, D. A., Tay, L., Donnellan, M. B., Harms, P. D., Robins, R. W., & Yan, T. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review. Personnel Psychology, 68(1), 1–47.

Gunia, B. C. (2016). The sleep trap: Do sleep problems prompt or protect unethical behavior? Journal of Sleep Research, 25(5), 506–513.

Gunia, B. C. (2022). The Honesty Paradox: What It Really Means to Be Honest at Work and in the World. Portfolio/Penguin.

Gunnthorsdottir, A., McCabe, K., & Smith, V. (2002). Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. Journal of Economic Psychology, 23(1), 49–66.

Hagger, M. S., Chatzisarantis, N. L. D., Alberts, H., Anggono, C. O., Batailler, C., Birt, A. R., Brand, R., & Zwienenberg, M. (2016). A multilab preregistered replication of the ego-depletion effect. Perspectives on Psychological Science, 11(4), 546–573.

Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail. Psychological Review, 108(4), 814–834.

Halpern, D. (2015). Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference. W. H. Allen.

Halpern, D. (2019). Inside the Nudge Unit (updated ed.). W. H. Allen.

Hansen, P. G., & Jespersen, A. M. (2013). Nudge and the manipulation of choice: A framework for the responsible use of the nudge approach to behaviour change in public policy. European Journal of Risk Regulation, 4(1), 3–28.

Hare, R. D. (1991). The Hare Psychopathy Checklist — Revised. Multi-Health Systems.

Hare, R. D. (1999). Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us. Guilford Press.

Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2019). The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory. Cambridge University Press.

Haunschild, P. R., Sullivan, B. N., & Khessina, O. (2015). Escaping the prior commitment trap. Organization Science, 26(5), 1477–1493.

Hausman, D. M., & Welch, B. (2010). Debate: To nudge or not to nudge. Journal of Political Philosophy, 18(1), 123–136.

Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2003). The fall of Enron. Journal of Economic Perspectives, 17(2), 3–26.

Henderson, R. (2020). Reimagining Capitalism in a World on Fire. PublicAffairs.

Hertwig, R. (2017). When to consider boosting: Some rules for policy-makers. Behavioural Public Policy, 1(2), 143–161.

Hertwig, R., & Grüne-Yanoff, T. (2017). Nudging and boosting: Steering or empowering good decisions. Perspectives on Psychological Science, 12(6), 973–986.

Hilbert, M. (2012). Toward a synthesis of cognitive biases. Psychological Bulletin, 138(2), 211–237.

Imas, A., Sadoff, S., & Samek, A. (2016). Do people anticipate loss aversion? Management Science, 63(5), 1271–1284.

IMF. (2018). World Economic Outlook: Cyclical Upswing, Structural Change. International Monetary Fund.

Jachimowicz, J. M., Duncan, S., Weber, E. U., & Johnson, E. J. (2019). When and why defaults influence decisions: A meta-analysis of default effects. Behavioural Public Policy, 3(2), 159–186.

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

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360.

Johnson, E. J., & Goldstein, D. (2003). Do defaults save lives? Science, 302(5649), 1338–1339.

Johnson, E. J., & Goldstein, D. G. (2004). Defaults and donation decisions. Transplantation, 78(12), 1713–1716.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. Journal of Applied Psychology, 87(4), 765–780.

Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux.

Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts. Management Science, 39(1), 17–31.

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

Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames. American Psychologist, 39(4), 341–350.

Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). Noise: A Flaw in Human Judgment. Little, Brown Spark.

Kappes, A., Harvey, A. H., Lohrenz, T., Montague, P. R., & Sharot, T. (2020). Confirmation bias in the utilization of others' opinion strength. Nature Neuroscience, 23(1), 130–137.

Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. Academy of Management Journal, 18(4), 769–783.

Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2020). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. Journal of Applied Social Psychology, 40(8), 1868–1896.

Kettle, K. L., Hernandez-Vegas, R., Ruda, M., & Sanders, M. (2016). Failure to CAPTCHA attention: Null results from an anti-phishing intervention. Behavioural Public Policy, 1(1), 1–17.

Keuken, M. C., Forstmann, B. U., Wagenmakers, E. J., & van den Berg, R. (2021). Social influence effects on perceptual decision-making. PLOS One, 16(4), e0249895.

Klayman, J. (1995). Varieties of confirmation bias. Psychology of Learning and Motivation, 32, 385–418.

Klein, G., Wiggins, S., & Dominguez, C. O. (2018). Anchoring bias in financial decision-making: Evidence from professional analysts. Journal of Behavioral Decision Making, 32(2), 151–163.

Klucharev, V., Hytönen, K., Rijpkema, M., Smidts, A., & Fernández, G. (2009). Reinforcement learning signal predicts social conformity. Neuron, 61(1), 140–151.

Kouchaki, M., & Smith, I. H. (2014). The morning morality effect. Psychological Science, 25(1), 95–102.

Kouchaki, M., & Smith, I. H. (2014). The morning morality effect: The influence of time of day on unethical behavior. Psychological Science, 25(1), 95–102.

Kozyreva, A., & Hertwig, R. (2021). The interpretation of uncertainty in ecological rationality. Synthese, 198(2), 1517–1547.

Kozyreva, A., Lewandowsky, S., & Hertwig, R. (2020). Citizens versus the internet: Confronting digital challenges with cognitive tools. Psychological Science in the Public Interest, 21(3), 103–156.

Kőszegi, B., & Rabin, M. (2006). A model of reference-dependent preferences. Quarterly Journal of Economics, 121(4), 1133–1165.

Landay, K., Harms, P. D., & Credé, M. (2019). Shall we serve the dark lords? A meta-analytic review of psychopathy and leadership. Journal of Applied Psychology, 104(1), 183–196.

Langer, E. J. (1975). The illusion of control. Journal of Personality and Social Psychology, 32(2), 311–328.

Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2018). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. Strategic Management Journal, 33(10), 1194–1214.

Levin, I. P., Gaeth, G. J., Schreiber, J., & Lauriola, M. (2016). A new look at framing effects: Distribution and volatility of frame scores. Journal of Behavioral Decision Making, 15(3), 215–231.

Lewandowsky, S., Ecker, U. K. H., & Cook, J. (2020). Beyond misinformation: Understanding and coping with the "post-truth" era. Journal of Applied Research in Memory and Cognition, 6(4), 353–369.

Lewis, M. (2016). The Undoing Project: A Friendship That Changed Our Minds. W. W. Norton & Company.

Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. Journal of Finance, 72(4), 1785–1824.

Lo, A. W. (2017). Adaptive Markets: Financial Evolution at the Speed of Thought. Princeton University Press.

Loewenstein, G., & Chater, N. (2017). Putting nudges in perspective. Behavioural Public Policy, 1(1), 26–53.

Loewenstein, G., Brennan, T., & Volpp, K. G. (2015). Asymmetric paternalism to improve health behaviors. JAMA, 298(20), 2415–2417.

Lovallo, D., & Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. McKinsey Quarterly, 2, 30–43.

Ly, K., Mazar, N., Zhao, M., & Soman, D. (2013). A practitioner's guide to nudging. Rotman School of Management Working Paper.

Madrian, B. C., & Shea, D. F. (2001). The power of suggestion: Inertia in 401(k) participation and savings behavior. Quarterly Journal of Economics, 116(4), 1149–1187.

Malmendier, U., & Tate, G. (2015). Behavioral CEOs: The role of managerial overconfidence. Journal of Economic Perspectives, 29(4), 37–60.

Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2015). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. Personality and Individual Differences, 59, 83–88.

Mathur, A., Acar, G., Friedman, M. J., Lucherini, E., Mayer, J., Chetty, M., & Narayanan, A. (2019). Dark patterns at scale: Findings from a crawl of 11K shopping websites. Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 3(CSCW), 1–32.

Mayfield, C., Perdue, G., & Wooten, K. (2008). Investment management and personality type. Financial Services Review, 17(3), 219–236.

Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2018). The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance. Journal of Marketing Research, 45(6), 633–644.

McKinsey Global Institute. (2017). The Art of Project Leadership. McKinsey & Company.

McLean, B., & Elkind, P. (2003). The Smartest Guys in the Room. Portfolio/Penguin.

McLean, B., & Elkind, P. (2003). The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron. Portfolio/Penguin.

Merkle, C. (2017). Financial overconfidence over time. Journal of Banking & Finance, 84, 68–87.

Merkle, C. (2017). Financial overconfidence over time: Foresight, hindsight, and insight of investors. Journal of Banking & Finance, 84, 68–87.

Meske, C., & Pothos, E. (2022). Do digital nudges influence attitudes? Computers in Human Behavior, 128, 107062.

Mian, A., & Sufi, A. (2015). House of Debt: How They (and You) Caused the Great Recession, and How We Can Prevent It from Happening Again. University of Chicago Press.

Mill, J. S. (1848). Principles of Political Economy. John W. Parker.

Mill, J. S. (1859). On Liberty. John W. Parker and Son.

Mirkovic, B., Chabart, I., Deneux, A., Pellerin, H., & Cohen, D. (2014). Psychopathy and decision making under risk. L'Encéphale, 40(3), 226–233.

Molden, D. C., & Hui, C. M. (2011). Promoting de-escalation of commitment. Psychological Science, 22(1), 8–12.

Mols, F., Haslam, S. A., Jetten, J., & Steffens, N. K. (2015). Why a nudge is not enough: A social identity critique of governance by stealth. European Journal of Political Research, 54(1), 81–98.

Moore, D. A., & Bazerman, M. H. (2022). Mind Your Business. Yale University Press.

Moore, D. A., & Bazerman, M. H. (2022). Mind Your Business: What the Science of Human Behavior Can Tell You About Building a Successful Organization. Yale University Press.

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

Moran, S., & Ritov, I. (2007). Experience in integrative negotiations: What needs to be learned? Journal of Experimental Social Psychology, 43(1), 77–90.

Moshagen, M., Hilbig, B. E., & Zettler, I. (2018). The dark core of personality. Psychological Review, 125(5), 656–688.

Moutsiana, C., Garrett, N., Clarke, R. C., Lotto, R. B., Blakemore, S. J., & Sharot, T. (2015). Human development of the ability to learn from bad news. Proceedings of the National Academy of Sciences, 112(27), 8107–8112.

Muller, J. Z. (2018). The Tyranny of Metrics. Princeton University Press.

Mussweiler, T., Strack, F., & Pfeiffer, T. (2000). Overcoming the inevitable anchoring effect. Personality and Social Psychology Bulletin, 26(9), 1142–1150.

Neumann, N., van Witteloostuijn, A., & Haucap, J. (2021). How reliable is the theory of loss aversion? Journal of Economic Psychology, 85, 102387.

Nevicka, B., Ten Velden, F. S., De Hoogh, A. H. B., & Van Vianen, A. E. M. (2018). Reality at odds with perceptions: Narcissistic leaders and group performance. Psychological Science, 22(10), 1259–1264.

Nicholson, N., Soane, E., Fenton-O'Creevy, M., & Willman, P. (2005). Personality and domain-specific risk taking. Journal of Risk Research, 8(2), 157–176.

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

Nolan, J. M., Schultz, P. W., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., & Griskevicius, V. (2021). Normative social influence is underdetected. Personality and Social Psychology Bulletin, 34(7), 913–923.

Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1987). Experts, amateurs, and real estate. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 39(1), 84–97.

Novemsky, N., & Kahneman, D. (2005). The boundaries of loss aversion. Journal of Marketing Research, 42(2), 119–128.

Nyhus, E. K., & Webley, P. (2001). The role of personality in household saving and borrowing behaviour. European Journal of Personality, 15(S1), S85–S103.

O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior. Journal of Applied Psychology, 97(3), 557–579.

O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. Journal of Applied Psychology, 97(3), 557–579.

Odean, T. (1998). Are investors reluctant to realize their losses? Journal of Finance, 53(5), 1775–1798.

Olivola, C. Y. (2018). The interpersonal sunk-cost effect. Psychological Science, 29(7), 1072–1083.

Oltmanns, T. F., Friedman, J. N. W., Fiedler, E. R., & Turkheimer, E. (2004). Perceptions of people with personality disorders based on thin slices of behavior. Journal of Research in Personality, 38(3), 216–229.

Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild. Academy of Management Perspectives, 23(1), 6–16.

Partnoy, F. (2017). What's wrong with credit ratings. In The Oxford Handbook of Financial Regulation (pp. 508–526). Oxford University Press.

Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. Journal of Research in Personality, 36(6), 556–563.

Pennycook, G., & Rand, D. G. (2019). Lazy, not biased: Susceptibility to partisan fake news is better explained by lack of reasoning than by motivated reasoning. Cognition, 188, 39–50.

Pennycook, G., McPhetres, J., Zhang, Y., Lu, J. G., & Rand, D. G. (2020). Fighting COVID-19 misinformation on social media: Experimental evidence for a scalable accuracy-nudge intervention. Psychological Science, 31(7), 770–780.

Presson, P. K., & Benassi, V. A. (1996). Illusion of control: A meta-analytic review. Journal of Social Behavior and Personality, 11(3), 493–510.

Puetz, A., & Ruenzi, S. (2011). Overconfidence among professional investors: Evidence from mutual fund managers. Journal of Business Finance & Accounting, 38(5–6), 684–712.

Pástor, Ľ., & Stambaugh, R. F. (2019). Mutual fund performance and seemingly unrelated assets. Journal of Financial Economics, 63(3), 315–349.

Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory. Journal of Personality and Social Psychology, 54(5), 890–902.

Rebonato, R. (2012). Taking Liberties: A Critical Examination of Libertarian Paternalism. Palgrave Macmillan.

Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. H. (1992). Managing overconfidence. Sloan Management Review, 33(2), 7–17.

Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. H. (2016). Winning Decisions: Getting It Right the First Time. Currency/Doubleday.

Rustichini, A., DeYoung, C. G., Anderson, J. E., & Burks, S. V. (2016). Toward the integration of personality theory and decision theory in explaining economic behavior. Journal of Behavioral and Experimental Economics, 64, 122–137.

Saghai, Y. (2013). Salvaging the concept of nudge. Journal of Medical Ethics, 39(8), 487–493.

Salganik, M. J., Dodds, P. S., & Watts, D. J. (2006). Experimental study of inequality and unpredictability in an artificial cultural market. Science, 311(5762), 854–856.

Samuelson, P. A. (1947). Foundations of Economic Analysis. Harvard University Press.

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

Scharfstein, D. S., & Stein, J. C. (1990). Herd behavior and investment. American Economic Review, 80(3), 465–479.

Selinger, E., & Whyte, K. (2016). Is there a right way to nudge? Sociology Compass, 5(10), 923–935.

Senate Banking Committee. (2016). An Examination of Wells Fargo's Unauthorized Accounts and the Regulatory Response. U.S. Senate.

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

Sharot, T. (2017). The Influential Mind: What the Brain Reveals About Our Power to Change Others. Henry Holt.

Shefrin, H., & Statman, M. (1985). The disposition to sell winners too early and ride losers too long. Journal of Finance, 40(3), 777–790.

Shiller, R. J. (2015). Irrational Exuberance (3rd ed.). Princeton University Press.

Shiller, R. J. (2019). Narrative Economics. Princeton University Press.

Shiller, R. J. (2019). Narrative Economics: How Stories Go Viral and Drive Major Economic Events. Princeton University Press.

Shu, L. L., Mazar, N., Gino, F., Ariely, D., & Bazerman, M. H. (2012). Signing at the beginning makes ethics salient and decreases dishonest self-reports in comparison to signing at the end. Proceedings of the National Academy of Sciences, 109(38), 15197–15200.

Siebert, H. (2001). Der Kobra-Effekt. Deutsche Verlags-Anstalt.

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. Quarterly Journal of Economics, 69(1), 99–118.

Sleesman, D. J., Conlon, D. E., McNamara, G., & Miles, J. E. (2012). Cleaning up the big muddy: A meta-analytic review of the determinants of escalation of commitment. Academy of Management Journal, 55(3), 541–562.

Sleesman, D. J., Lennard, A. C., McNamara, G., & Conlon, D. E. (2018). Putting escalation of commitment in context: A multilevel review and analysis. Academy of Management Annals, 12(1), 178–207.

Sokol-Hessner, P., Lackovic, S. F., Tobe, R. H., Camerer, C. F., Leventhal, B. L., & Phelps, E. A. (2019). Determinants of propranolol's selective effect on loss aversion. Psychological Science, 26(7), 1123–1130.

Soto, C. J., Napolitano, C. M., Sewell, M. N., & Roberts, B. W. (2022). An integrative framework for conceptualizing and assessing personality, identity, and well-being. European Journal of Personality, 36(4), 556–583.

Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. Journal of Organizational Behavior, 35(S1), S41–S60.

Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. Behavioral and Brain Sciences, 23(5), 645–665.

Statman, M. (2019). Behavioral Finance: The Second Generation. CFA Institute Research Foundation.

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

Stefan, S., & David, D. (2013). Recent developments in the experimental investigation of the illusion of control: A meta-analytic review. Journal of Applied Social Psychology, 43(2), 377–386.

Steffel, M., Williams, E. F., & Pogacar, R. (2016). Ethically deployed defaults: Transparency and consumer protection through disclosure and preference articulation. Journal of Marketing Research, 53(5), 865–880.

Stout, L. A. (2012). The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public. Berrett-Koehler Publishers.

Strack, F., & Mussweiler, T. (2020). Anchoring effect. In The Blackwell Encyclopedia of Social Psychology. Wiley-Blackwell.

Sunstein, C. R. (2014). Why Nudge? The Politics of Libertarian Paternalism. Yale University Press.

Sunstein, C. R. (2016). The ethics of influence: Government in the age of behavioral science. Cambridge University Press.

Sunstein, C. R. (2020). Behavioral Science and Public Policy. Cambridge University Press.

Sunstein, C. R. (2022). Sludge: What Stops Us from Getting Things Done and What to Do about It. MIT Press.

Sunstein, C. R., & Hastie, R. (2015). Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter. Harvard Business Review Press.

Sunstein, C. R., & Thaler, R. H. (2021). Nudge: The Final Edition. Penguin Books.

Susser, D., Roessler, B., & Nissenbaum, H. (2019). Technology, autonomy, and manipulation. Internet Policy Review, 8(2), 1–22.

Svenson, O. (1981). Are we all less risky and more skillful than our fellow drivers? Acta Psychologica, 47(2), 143–148.

Sörman, K., Nilsson, T., Clerkin, C., Kosson, D., & Kristiansson, M. (2016). Psychopathy and decision-making: Antisocial factor, not total score, is associated with impaired financial decision-making in a non-clinical male population. Frontiers in Neuroscience, 10, 344.

Tayan, B. (2019). The Wells Fargo cross-selling scandal. Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Closer Look Series.

Thakor, A. V. (2016). Corporate culture in banking. Economic Policy Review, 22(1), 5–16.

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

Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. Journal of Behavioral Decision Making, 12(3), 183–206.

Thaler, R. H. (2015). Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. W. W. Norton & Company.

Thaler, R. H. (2018). Nudge, not sludge. Science, 361(6401), 431.

Thaler, R. H., & Mullainathan, S. (2000). Behavioral economics. In International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences. Elsevier.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. Yale University Press.

Thanassoulis, J., & Tanaka, M. (2018). Optimal pay regulation for too-big-to-fail banks. Journal of Financial Intermediation, 33, 83–97.

Tom, S. M., Fox, C. R., Trepel, C., & Poldrack, R. A. (2007). The neural basis of loss aversion in decision-making under risk. Science, 315(5811), 515–518.

Toplak, M. E., West, R. F., & Stanovich, K. E. (2014). Assessing miserly information processing: An expansion of the Cognitive Reflection Test. Thinking & Reasoning, 20(2), 147–168.

Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. Annual Review of Psychology, 65, 635–660.

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

Tversky, A., & Kahneman, D. (1991). Loss aversion in riskless choice. Quarterly Journal of Economics, 106(4), 1039–1061.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1991). Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model. Quarterly Journal of Economics, 106(4), 1039–1061.

U.S. Department of Housing and Urban Development. (2010). Report to Congress on the Root Causes of the Foreclosure Crisis.

Vaughan, D. (1996). The Challenger Launch Decision. University of Chicago Press.

Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). Theory of Games and Economic Behavior. Princeton University Press.

Walasek, L., & Stewart, N. (2015). How to make loss aversion disappear and reverse: Tests of the decision by sampling origin of loss aversion. Journal of Experimental Psychology: General, 144(1), 7–11.

Waldman, A. E. (2020). Cognitive biases, dark patterns, and the 'privacy paradox'. Current Opinion in Psychology, 31, 105–109.

Wansink, B., & Just, D. R. (2015). Trayless cafeterias lead diners to take less salad and relatively more dessert. Public Health Nutrition, 18(9), 1535–1536.

Welsh, D. T., Ordóñez, L. D., Snyder, D. G., & Christian, M. S. (2015). The slippery slope. Journal of Applied Psychology, 100(1), 114–127.

Welsh, D. T., Ordóñez, L. D., Snyder, D. G., & Christian, M. S. (2015). The slippery slope: How small ethical transgressions pave the way for larger future transgressions. Journal of Applied Psychology, 100(1), 114–127.

Woolley, A. W., Aggarwal, I., & Malone, T. W. (2015). Collective intelligence and group performance. Current Directions in Psychological Science, 24(6), 420–424.

Yechiam, E. (2019). Acceptable losses: The debatable origins of loss aversion. Psychological Research, 83(7), 1327–1339.

Yeung, K. (2017). 'Hypernudge': Big data as a mode of regulation by design. Information, Communication & Society, 20(1), 118–136.

Zaki, J., Schirmer, J., & Mitchell, J. P. (2011). Social influence modulates the neural computation of value. Psychological Science, 22(7), 894–900.

Zingales, L. (2017). Towards a political theory of the firm. Journal of Economic Perspectives, 31(3), 113–130.