

Sistema Umano: Comunicazione, Euristiche, Bias Cognitivi e Nudge: Gestione dei rischi e opportunità

RISORSE UMANE, COMUNICAZIONE E BIAS COGNITIVI

Nell'ambito delle risorse umane, come elemento centrale dell'organizzazione, di seguito si analizza la comunicazione sotto diversi aspetti in quanto driver sia di opportunità e sia di rischi con la finalità di aumentare la consapevolezza del suo impatto nelle attività aziendali e migliorare l'azione e la qualità dei processi decisionali.

Si analizza anche il **funzionamento delle euristiche** e dei **bias cognitivi** e dei **possibili nudge**, per gestire e prevenire errori nei processi decisionali e individuare strumenti per migliorare la qualità dei comportamenti organizzativi. La conoscenza dei bias consente intervenire anche sulla della regolamentazione.

L'utilizzo di nudge e la costruzione di architetture decisionali può rafforzare le leve di service management e dare maggiore efficacia all'azione delle istituzioni pubbliche

ORGANIZZAZIONE

UN SISTEMA DI RELAZIONI COSTRUITO E REALIZZATO DA PERSONE CHE PENSANO E PROGETTANO LE LORO AZIONI PER DAR VITA AD UN INSIEME DI DECISIONI E DI OPERAZIONI PER OTTENERE RICCHEZZA E /O CREARE VALORE



ORGANIZZAZIONE

INSIEME DI PERSONE CHE OPERANO IN MODO COORDINATO

MOTIVATE E ORIENTATE VERSO UNO SCOPO

**LA COMUNICAZIONE E' LO STRUMENTO PER L'INTERAZIONE
DELLE RISORSE UMANE CHE COSTITUISCONO IL SISTEMA**

**LA COMUNICAZIONE E' LO STRUMENTO PER ATTIVARE E/O
RIGENERARE LA MOTIVAZIONE**

COMUNICAZIONE

LA COMUNICAZIONE È L'UTILIZZAZIONE DI UN

CODICE

PER LA TRASMISSIONE DI UN MESSAGGIO

TALE DA PERMETTERE CHE UNA FONTE EMITTENTE E UNA

RICEVENTE ENTRINO IN CONTATTO

PRIMO ASSIOMA DELLA COMUNICAZIONE

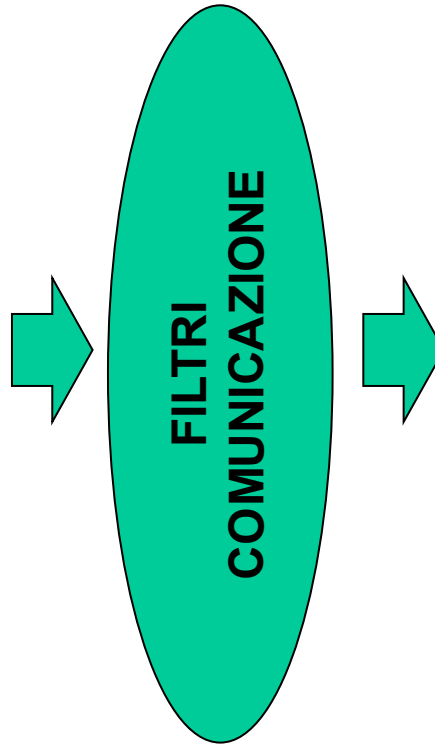
E' IMPOSSIBILE NON COMUNICARE

La **comunicazione interpersonale** coinvolge 2 o più persone e si basa sempre su una relazione in cui gli interlocutori si influenzano sempre l'un l'altro, anche quando non se ne rendono conto.

I SOGGETTI DEL PROCESSO DI COMUNICAZIONE

Soggetto EMITTENTE

- Esigenza di trasmettere un messaggio
- Modalità di comunicazione
- Trasmissione messaggio



Soggetto RICEVENTE

- Recezione messaggio
- Elaborazione
- Trasmissione messaggio di risposta

MODALITA' DI COMUNICAZIONE

VERBALE: utilizzo della parola

PARAVERBALE: tono della voce, ritmo, volume

NON VERBALE: gesti, mimica, postura,

Il 7% di tutte le informazioni passa attraverso le parole; il 38% comunicazione para verbale, il restante 55% attraverso il linguaggio

NON VERBALE

COMUNICAZIONE VERBALE

PER POTER ESSERE ASCOLTATI, E' ESSENZIALE CHE CHI CI ASCOLTA NON SENTA AUTOMATICAMENTE IL BISOGNO DI DIFENDERSI DA NOI

Allineare la comunicazione verbale alla nostra esigenza: il nostro stato mentale dipende dai nostri desideri nei confronti degli altri, non dagli altri in sé

Utilizzo delle parole orientato alla esigenza che origina la comunicazione

COMUNICAZIONE NON VERBALE

LE REAZIONI NON VERBALI HANNO ORIGINE IN UNA PARTE MOLTO PRIMITIVA DEL CERVELLO: AMIGDALA, LA SEDE DEGLI ISTINTI => EVENTO => TALAMO => AMIGDALA => CORTECCIA PREFONTALE

Lo stimolo che suscita una reazione non verbale ha un valore emotivo

Intrinseco: quando le regole che governano l'espressione dei segnali non verbali sono le stesse che usa l'amigdala per giudicare (istinti molto primitivi, es.: distanza tra persone)

Estrinseco: quando una data parola, atto o situazione suscita una reazione emotiva immotivata a causa di un'associazione

COMUNICAZIONE NON VERBALE

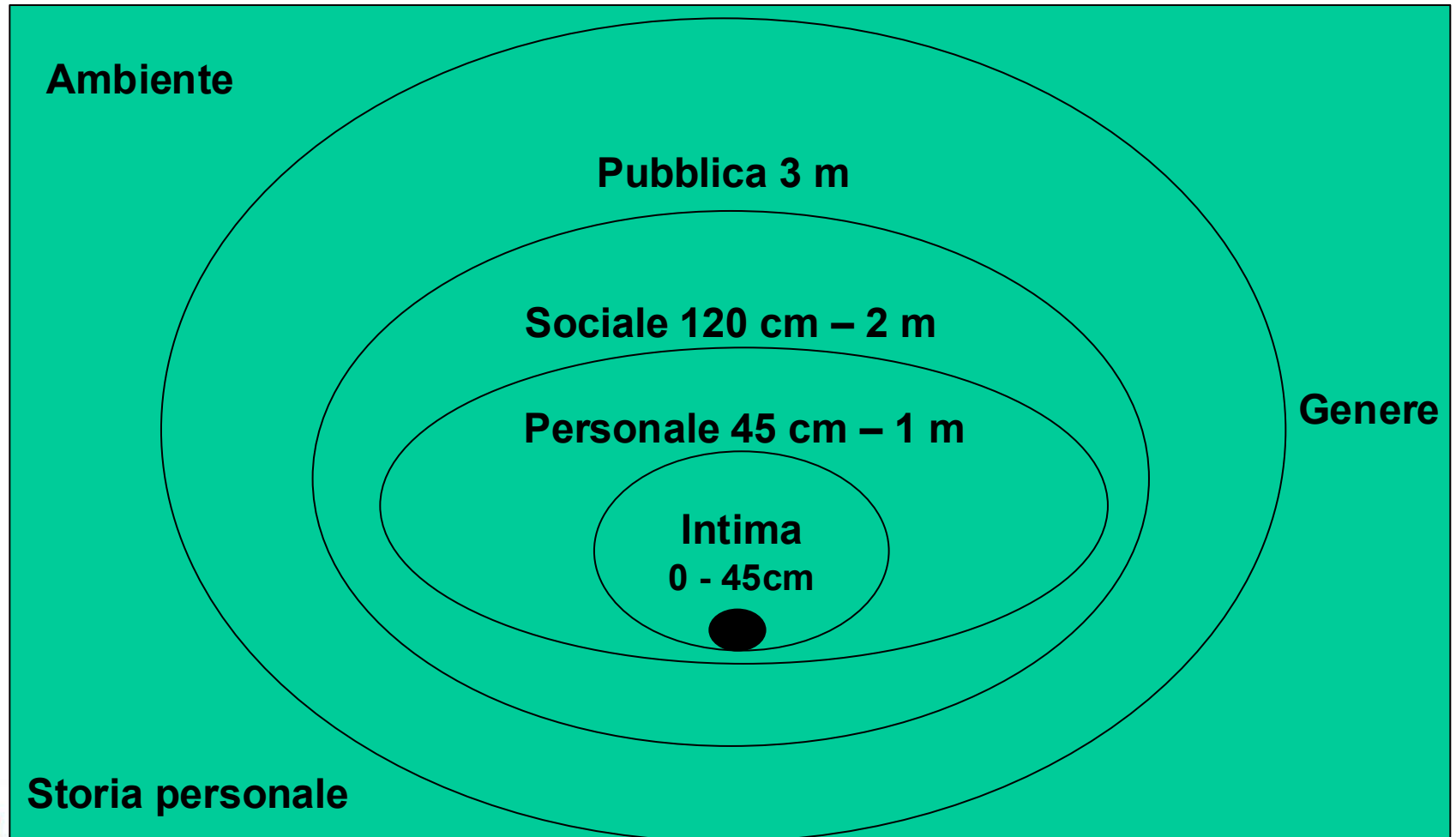
PROSSEMICA: studio di come l'uomo struttura inconsciamente i microspazi – le distanze tra gli uomini mentre conducono le transazioni quotidiane ...

Spazio vitale o *prossemico* (calcolato mediamente 70 cm di diametro): spazio in cui l'uomo regola i rapporti interpersonali

- Non sferico (violazione dello spazio frontale maggiore degli altri)
- In funzione della cultura del paese

COMUNICAZIONE NON VERBALE

LE DISTANZE PROSSEMICHE



COMUNICAZIONE NON VERBALE

CINESICA: movimenti prodotti da una singola parte del corpo: gesti

Esempi di categorie dei segnali cinesici:

- Emblemi: atti non verbali che hanno una traduzione immediata
- Illustratori: direttamente collegati al discorso e servono a illustrare (movimenti cinetografici o pantomime, gesti che illustrano un'azione del corpo. Solitamente questi gesti anticipano di qualche attimo la comunicazione verbale)
- Affect display: movimenti muscoli facciali e corporei associati alle emozioni

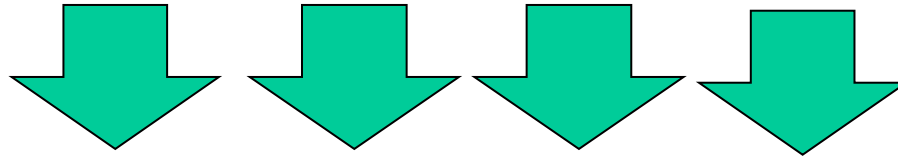
COMUNICAZIONE NON VERBALE

CRONEMICA: il tempo di reazione, il modo in cui percepiamo il tempo di esecuzione di un gesto o di un'espressione verbale

Il ritardo, l'attesa, la velocità o la lentezza nella esecuzione di un gesto, la scomparsa di una espressione facciale

OLFATTO: la comunicazione olfattiva. Gli odori sono l'esperienza sensoriale più forte che possiamo provare

FILTRI DELLA COMUNICAZIONE

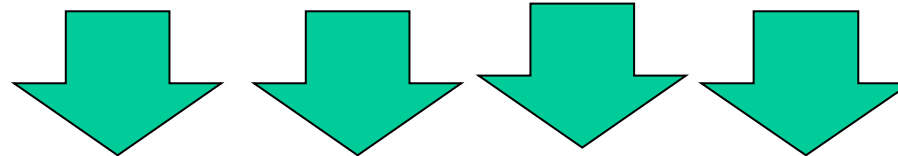


Filtro attenzione

Filtro interessi

Filtro valori

Filtro credenze



Soggetto ricevente

Messaggio percepito

I FILTRI DEL RICEVENTE

Filtro attenzione: avere l'attenzione da parte del ricevente. E' in funzione dei sensi: vista, udito, gusto, olfatto, tatto,

Filtro interessi: l'interesse alla ricezione del messaggio è influenzato dalle 6 W (Chi? Dove? Quando? Cosa? Come? Perché?)

Filtro valori: ricezione dei messaggi in funzione della domanda: cos'è importante per me? In funzione della storia individuale del soggetto ricevente e delle sue esperienze – associazione del messaggio (parole, sguardi, sensazioni) a esperienze significative pregresse

Filtro credenze: si sviluppa intorno ai 14-15 anni di età ed è in funzione del contesto più familiare e/o quotidiano (es.: cosa funziona e cosa non funziona)

STILI DI APPRENDIMENTO

Visivo verbale, visivo non verbale, uditivo o cinestesico

Si tratta dei **canali sensoriali** attraverso cui percepiamo il mondo esterno. Le persone con preferenza visiva verbale imparano meglio leggendo; quelle con preferenza visiva non verbale guardando figure, diagrammi, ecc.; quelle con preferenza uditiva ascoltando; quelle con preferenza cinestesica facendo esperienza diretta delle cose.

Analitico o globale

Si tratta dei **modi di elaborare le informazioni**. Le persone con preferenza analitica tendono a preferire il ragionamento logico e sistematico, basato su fatti e dettagli; quelle con preferenza globale tendono a considerare le situazioni in modo sintetico, basandosi sull'intuito e sugli aspetti generali di un problema

Individuale o di gruppo

Si tratta della preferenza verso il lavoro individuale o verso il lavoro con gli altri

STILE VISIVO VERBALE

Stile visivo verbale

Preferisce vedere ciò che deve apprendere e basarsi soprattutto sul linguaggio verbale: trova utile, per esempio:

- leggere delle istruzioni piuttosto che ascoltarle
- prendere nota di ciò che viene detto in una riunione o in un'aula di formazione
- vedere scritte le cose alla lavagna o su slide
- studiare sui libri piuttosto che ascoltare una lezione

STILE VISIVO VERBALE

Strategie suggerite:

- Prendere appunti e riguardarli successivamente; anche ricopiarli e riordinarli può aiutare a ricordare meglio
- prima di lavorare su un documento complesso leggere attentamente i titoli, i sottotitoli, le didascalie delle figure
- riassumere per iscritto quanto letto o ascoltato
- prendere nota delle istruzioni per i compiti e le lezioni
- studiare e leggere silenziosamente (non a voce alta)
- evidenziare con sottolineature, simboli o abbreviazioni le idee più importanti di un testo, e riassumarle a margine dei paragrafi con parole proprie
- accompagnare grafici e diagrammi con spiegazioni scritte
- in generale, elenchi per iscritto di ciò che si desidera ricordare
- chiedere istruzioni o spiegazioni scritte
- guardare in volto la persona che parla: può aiutare a concentrarsi
- in aula di formazione cercare di sedersi in un posto vicino al conduttore e allo schermo o alla lavagna

STILE VISIVO NON VERBALE

Stile visivo non verbale

Si preferisce vedere ciò che si deve apprendere, basandosi soprattutto sul linguaggio non verbale (disegni, fotografie, simboli, grafici, diagrammi, ecc.); maggiore coscienza a cogliere messaggi attraverso immagini visive :

- scorrere un documento o un libro guardando le figure
- imparare a fare qualcosa osservando come si fa piuttosto che leggendo o ascoltando delle spiegazioni
- guardare un film su un certo argomento piuttosto che ascoltare una lezione o una discussione
- basarsi sulla memoria visiva per ricordare luoghi, persone, fatti e circostanze

STILE VISIVO NON VERBALE

Strategie suggerite:

- disegnare figure, grafici, diagrammi per ricordare termini, e concetti e per riassumere ciò che ha letto o ascoltato
- usare evidenziatori colorati negli appunti
- leggere un documento complesso guardando attentamente figure, fotografie, eventuali grafici, ecc.
- Creare delle immagini mentali di ciò che sta leggendo o ascoltando, in modo da ricordare meglio le informazioni date solo verbalmente
- usare simboli e abbreviazioni
- chiedere esempi concreti di concetti difficili e modelli di come deve essere svolto un compito
- guardare in volto la persona che parla

STILE UDITIVO

Stile uditivo

Preferisce sentire ciò che deve imparare. Maggiore coscienza delle immagini «uditive» (propensione a produrre un «dialogo interno» nella mente: trova utile, ad esempio:

- ascoltare una lezione piuttosto che studiare su un libro
- leggere a voce alta
- ripetere mentalmente
- partecipare a discussioni in aula di formazione
- lavorare con un collega o a gruppi
- ascoltare una dimostrazione di come fare qualcosa piuttosto che leggere istruzioni scritte

STILE UDITIVO

Strategie suggerite:

- prima di leggere un documento complesso guardare titoli e figure e dire a voce alta di che cosa tratterà il testo
- riferire a qualcuno (colleghi, collaboratori...) quanto appreso;
- leggere e riassumere le idee principali a voce alta;
- se non è possibile, cercare comunque di "sentire" le parole nella mente mentre si legge
- recitare a voce alta la soluzione di un problema
- registrare su un supporto audio le sessioni di formazione o gli appunti di una lezione
- ascoltare la registrazione
- chiedere spiegazioni o istruzioni orali
- lavorare con un collega

STILE CINESTESICO

Stile cinestesico

Maggiore coscienza delle emozioni e delle sensazioni interne che scaturiscono dall'ascolto del messaggio

Preferisce svolgere attività concrete: trova utile, ad esempio:

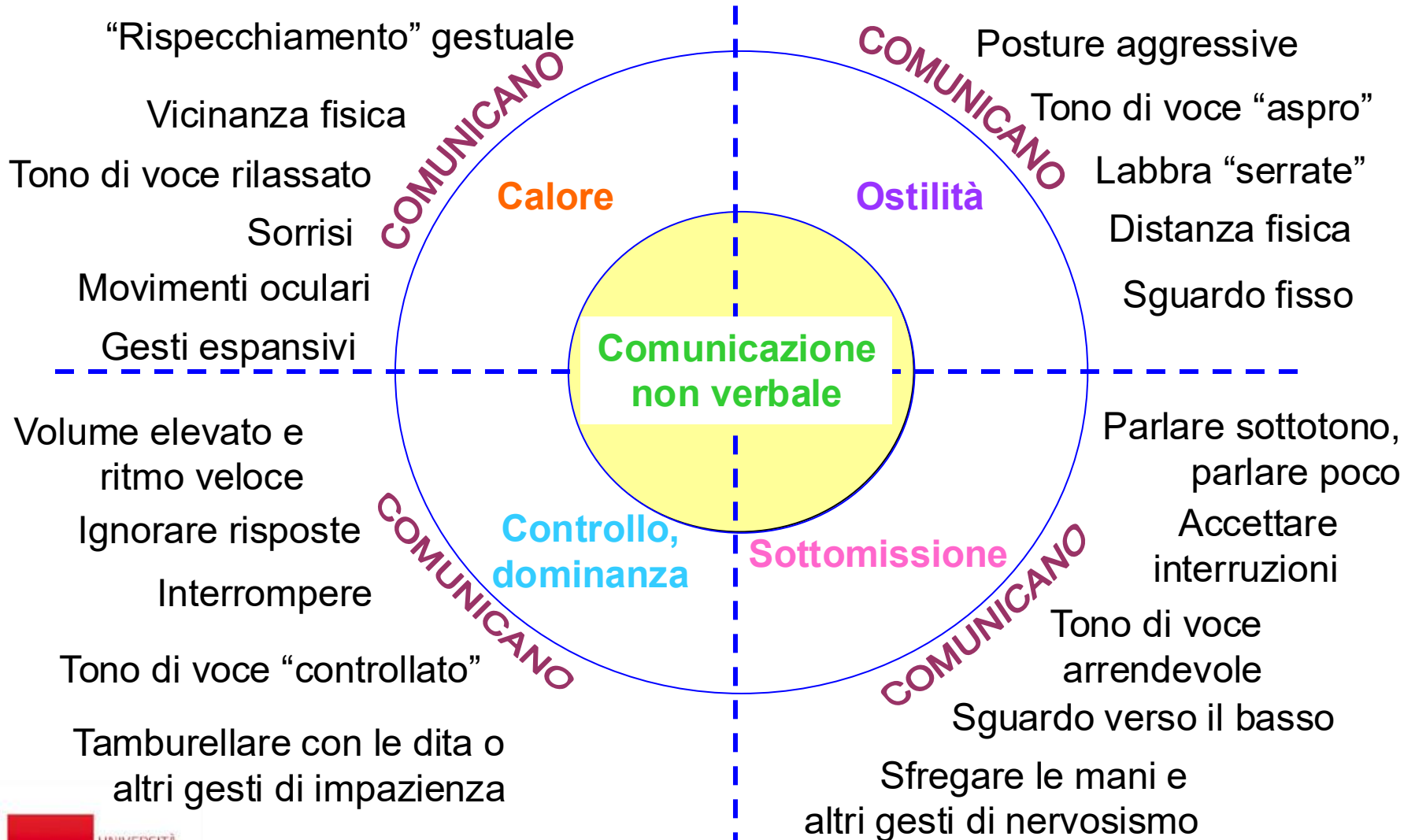
- fare esperienza diretta di un problema per «sentire» sensazioni a cui associare il messaggio
- eseguire lavori anche senza leggere o ascoltare istruzioni
- potersi muovere mentre lavora
- usare gesti nella conversazione
- lavorare con un collega o in team
- fare esperienze attive, come ricerche, interviste, sperimentazioni...

STILE CINESTESICO

Strategie suggerite

- prendere appunti mentre si ascolta una sessione di formazione o si studia un testo: scrivere può aiutare la concentrazione
- prima di affrontare un documento complesso guardare le figure, leggere eventuali introduzioni o riassunti, considerare con attenzione i titoli e le parole in neretto o corsivo
- accompagnare gli appunti con grafici e diagrammi
- evidenziare le idee principali in un testo, poi ne faccia un riassunto con parole proprie su un foglio a parte
- programmare le attività di apprendimento in modo da alternare i periodi di lavoro con le pause di cui si ha bisogno
- dividere un compito lungo in parti più piccole, e variare le attività in modo da non dover fare la stessa cosa a lungo
- cercare le posizioni e i movimenti che più aiutano a concentrarsi mentre si lavora: per esempio, alternare momenti in cui sta seduto a momenti in cui cammina

STILE CINESTESICO



I MESSAGGI DELLA COMUNICAZIONE NON VERBALE

DISTORSIONI DELLA COMUNICAZIONE

La **CANCELLAZIONE**: dipende dalla nostra capacità attenta a volta a percepire solo una quantità ridotta di stimoli.

La **GENERALIZZAZIONE**: si manifesta quando categorizziamo in modo erraneo, appunto generalizzando più per un pregiudizio che per una relazione logica.

La **DEFORMAZIONE**: dipende dai nostri limiti sensoriali e spesso dove non arriva lo stimolo sensoriale arriva la fantasia; oppure a causa di aspettative eccessive o difese psicologiche (Errata attribuzione di significati).

LA MAPPA NON E' IL TERRITORIO

La realtà che percepiamo può non essere quella reale

Individuare principi che possono essere dei fari, leggi naturali

Per percepire la realtà oggettiva avere un insieme dei fari, delle leggi che governano la crescita e la felicità dell'uomo: principio di imparzialità, di equità, ecc

https://www.youtube.com/watch?v=FkEMb2s7_Dk

LA MAPPA NON E' IL TERRITORIO

Due navi da guerra assegnate alla squadra istruttrice erano state per parecchi giorni al largo con tempo di burrasca per le manovre. Io prestavo servizio sulla nave di comando e al cader della notte ero di quarto sul ponte. La visibilità era scarsa, con banchi di nebbia, e così il capitano rimase sul ponte sorvegliando le varie attività dell'equipaggio.

Poco dopo l'imbrunire, l'uomo di vedetta sul ponte annunciò: *“ Luce a tribordo! ”*

“ E' ferma o si allontana? ” gridò il capitano.

“ E' ferma, capitano, ” rispose la vedetta. Questo significava che eravamo su una pericolosa rotta di collisione con quella nave.

Allora il capitano ordinò al segnalatore: *“ Segnala a quella nave: siamo in rotta di collisione, vi consiglio di correggere la rotta di 20 gradi ”*.

Giunse di rimando questa segnalazione: “ E' consigliabile che siate voi a correggere la rotta di 20 gradi ”.

Il capitano disse: “ Trasmetti: io sono un capitano, correggete la rotta di 20 gradi ”.

“ Io sono un marinaio di seconda classe ”, fu la risposta. “ Fareste meglio a correggere la rotta di 20 gradi ”.

Adesso il capitano era furente. “ Trasmetti ” - abbaiò - “ sono una nave da guerra: correggete la rotta di 20 gradi ”. Rispose la luce lampeggiante: **“ Io sono un faro**

“ Cambiammo rotta.

RICEZIONE DEL MESSAGGIO

La **CORRETTA RECEZIONE DEL MESSAGGIO** dipende da:

- *Apertura verso la fonte comunicativa* (capacità e intenzionalità di centrarsi sulla fonte comunicativa);
- *Attenzione non strutturata* (Impegno a comprendere il messaggio nel significato che questo ha per l'emittente).

COMPONENTI CHE RENDONO L'ASCOLTO “Non efficace”

- La comprensione del messaggio viene effettuata con un *atteggiamento deliberativo*, anteponendo alla comunicazione del cliente *schemi di riferimento e sistemi di valori personali*;
- Mancato controllo/considerazione dei *meccanismi percettivi* che vengono attivati nel contatto e nell'interazione con l'altro e che possono fungere da *filtro nel recepire* con accuratezza i messaggi che questi ci invia.

COMUNICAZIONE E MOTIVAZIONE

LA COMUNICAZIONE E' LO STRUMENTO ATTRAVERSO IL

QUALE ATTIVARE L'APPROCCIO ALLA MOTIVAZIONE:

Orientamento a lavorare per ragioni al di là del denaro e dello status. Propensione a perseguire gli obiettivi con energia e persistenza

APPROCCIO MOTIVAZIONALE

CARATTERISTICHE

Spinge sistematicamente a trovare le motivazioni per il cambiamento

Fornisce feedback

Le riflessione empatica è usata per rinforzare i processi di auto motivazione al cambiamento

Analizza le percezioni degli interlocutori senza etichettarle

Fa sé che l'interlocutore scopra da sé possibili strategie per il cambiamento e strategie naturali per il problem solving

APPROCCIO MOTIVAZIONALE

Dare avvisi chiari e personalizzati

Rimuovere resistenze

Assicurare opzioni

Dare feedback

Chiarire gli obiettivi

Praticare empatica: Capacità di comprendere l'assetto emozionale degli altri e di sintonizzarsi sulle altrui emozioni

EMPATIA = ASCOLTO ATTIVO

TECNICHE DELL'ASCOLTO ATTIVO

A

Mantenere adeguato contatto visivo

B

“Rispecchiare” posture e velocità

C

incoraggiare

D

parafrasare

E

chiarificare

F

prendere note

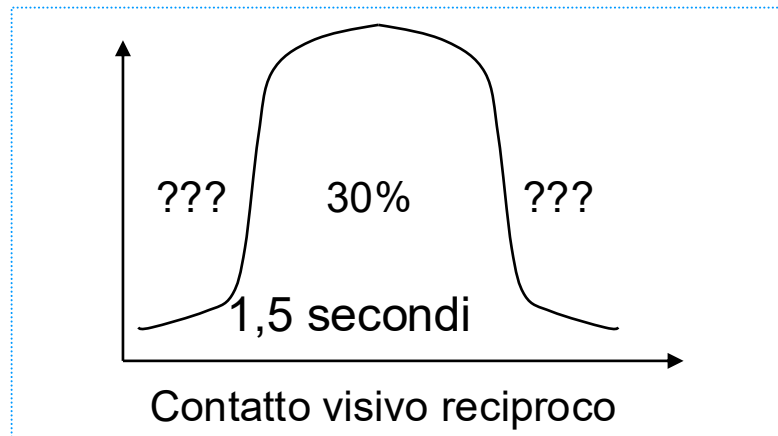
TECNICHE ASCOLTO ATTIVO

A

Mantenere adeguato contatto visivo

- Chi ascolta, guarda chi parla per circa il 75% del tempo
- Chi parla, guarda chi ascolta per circa il 40% del tempo
- Entrambi si guardano negli occhi per circa il 30% del tempo
 - la durata di ciascun “contatto” è di 1,5 secondi

(conversazioni medie tra europei secondo studi di Michael Argyle)



Se la media della curva rappresenta il tempo di contatto reciproco, sia tu che l'altra parte potreste avvertire come “anormale” un contatto visivo maggiore o minore.

Nel dubbio: **MANTIENITI NELLA NORMA**

TECNICHE ASCOLTO ATTIVO

B

“rispecchiare” posture e velocità

Assumere la stessa postura fisica dell'interlocutore ed adeguarsi al suo “ritmo” aiutano a stabilire un rapporto e a “sintonizzarsi” meglio sulle sue “lunghezze d'onda”

Se l'interlocutore è “eccitato” nei confronti di un argomento, tenderà a parlare rapidamente ed in modo animato. Se si adotta lo stesso ritmo è probabile che l'interlocutore continui a fornire informazioni utili

Se l'interlocutore risponde lentamente, con cautela e qualche esitazione, una “eco” della sua cautela costituirà una dimostrazione di rispetto, cortesia e comprensione dei suoi sentimenti

TECNICHE ASCOLTO ATTIVO

C

Incoraggiare

Attraverso rumori non verbali di assenso, affermazioni di supporto, ripetizione di parole chiave, domande specchio, dimostri che sei interessato a ciò che dice il tuo interlocutore

D

Parafrasare regolarmente

le risposte dell'interlocutore per verificare la comprensione e comunicare che si sta ascoltando con attenzione

TECNICHE ASCOLTO ATTIVO

E

chiarificare

Attraverso domande di controllo

F

prendere note

Farlo avvertendo prima l'interlocutore e solo se sei in grado di mantenere, contemporaneamente, il contatto visivo. Prendere note dimostra che stai prendendo sul serio le cose che dice ma non esagerare, potresti dare l'impressione di verbalizzare come in Questura!

SVILUPPO DELLA FUNZIONE DEL MANAGER

AUMENTARE LA CONSAPEVOLEZZA: l'attenzione posta nell'osservare o interpretare ciò che si vede, si sente e si prova

Oltre a vedere, ascoltare, consiste nel raccogliere con chiarezza i fatti e le informazioni rilevanti, e nella capacità di determinare che è rilevante.

Acquisire la consapevolezza:

- di cosa sta accadendo intorno a te
- di cosa sta succedendo a te (conoscenza dei propri filtri che possono distorcere il contesto)

Consapevolezza in funzione dell'INPUT che attiva l'azione: aumentare consapevolezza è l'atto di affinare l'acutezza dei nostri ricettori di input

La consapevolezza è il risultato di un input rilevante e di alta qualità:

Esempio: i fiori là fuori sono rossi.

Di che colore sono i fiori là fuori?

SVILUPPO DELLA FUNZIONE DEL MANAGER

RESPONSABILITA': accettare e fare accettare un compito realmente significa aumentare l'impegno

SCELTA: mettere in condizione di poter avere la facoltà di scelta.

Dire a qualcuno di assumersi una responsabilità non significa che la persona se ne senta responsabile

SVILUPPO DELLA FUNZIONE DEL MANAGER

IMPOSTAZIONE DELLE DOMANDE: le domande sono comunemente poste per ottenere informazioni. Impostarle in modo da aumentare consapevolezza e responsabilità. ESEMPI:

Domande aperte: che richiedono risposte descrittive

Parole interrogative: cosa, quando, chi => parole che mirano a raccogliere fatti, quantificare (perché, come = preferibile non usarli perché attivano un pensiero analitico. In questa fase meglio se l'analisi della fonte dei fatti sia sospesa – usare **quali sono i motivi?** in sostituzione di **perché** e **quali sono i passaggi** in luogo di **come** ad esempio).

SVILUPPO DELLA FUNZIONE DEL MANAGER

SVILUPPA LA CAPACITA' DI TRASFORMARE LA CRITICA IN UNA COMUNICAZIONE CONSAPEVOLE, EMPATICA E COSTRUTTIVA

Critica normalmente consiste nella valutazione del confronto dall'idea che abbiamo in mente (progetto, visione di come dovrebbe essere qualcosa o qualcuno) e la realtà percepita.

Critica è empatica quando non uso la persona come strumenti per ottenere ciò che voglio, ma si prende la responsabilità degli effetti senza fare differenze tra il nostro bisogno di star bene e quello degli altri

CRITICA E MOTIVAZIONE: ERRANTE ED ERRORE

Fattori che possono ostacolare il processo di motivazione

Non si dovrà però mai confondere l'errore con l'errante, anche quando si tratta di errore o di conoscenza inadeguata della verità in campo morale religioso. L'errante è sempre ed anzitutto un essere umano e conserva, in ogni caso, la sua dignità di persona; e va sempre considerato e trattato come si conviene a tanta dignità. Inoltre in ogni essere umano non si spegne mai l'esigenza, congenita alla sua natura, di spezzare gli schemi dell'errore per aprirsi alla conoscenza della verità. E l'azione di Dio in lui non viene mai meno. Per cui chi in un particolare momento della sua vita non ha chiarezza di fede, o aderisce ad opinioni erranee, può essere domani illuminato e credere alla verità

papa beato Giovanni XXIII, tratto dall'enciclica [*Pacem in Terris*](#) (1963):

DISTORSIONI NEL LEGGERE IL CONTESTO: EURISTICHE

Le euristiche sono strategie o “scorciatoie” di pensiero semplificate che permettono alle persone di giungere rapidamente a giudizi o a valutazioni al fine di prendere decisioni; rispondono a principi di riduzione dell’impegno cognitivo e di semplificazione, in quanto devono permettere al decisore di elaborare l’informazione in maniera meno dispendiosa di quanto sarebbe chiesto da un approccio compensatorio di ricerca ottimale

Le differenti euristiche si basano sugli stessi principi:

- esaminare un minor numero di attributi;
- ridurre la difficoltà associata al richiamo e alla memorizzazione delle alternative e degli attributi;
- semplificare il processo di ponderazione delle dimensioni;
- integrare meno informazioni;
- esaminare meno alternative.

Le euristiche sono generate dal cosiddetto pensiero veloce, che include sia varianti di pensiero intuitivo sia le attività mentali interamente automatiche della percezione e della memoria (Khaneman, 2012). Al pensiero veloce si contrappone quello lento: quello logico e riflessivo che entra in azione quando si devono svolgere dei compiti che richiedono concentrazione e autocontrollo. Questa organizzazione dei nostri processi cognitivi è produttiva e consente di sviluppare competenze e abilità al fine di eseguire con relativa facilità operazioni complesse.

EURISTICHE E BIAS

Le euristiche possono essere fonte di errori sistematici (bias) laddove l'intuizione si lascia suggestionare eccessivamente dal contesto esterno e la riflessione (pensiero 2) è troppo lenta e pigra per correggere tali elaborazioni mentali.

Tali bias possono rendere inefficace la regolamentazione e non consentire il raggiungimento degli obiettivi desiderati dal regolatore. Per questo motivo è importante verificare, nella fase di definizione della norma, se e quali euristiche possono incidere sul comportamento atteso e, in fase di monitoraggio della applicazione della norma, quali euristiche possono aver originato l'eventuale gap tra comportamento atteso e comportamento effettivo al fine di adottare opportune misure di mitigazione del bias.

I risultati dello studio Behavioral Economics and Regulation individuano 4 macro fattori che influenzano l'architettura delle scelte comportamentali e che generano euristiche e bias:

- l'inerzia e la procrastinazione;
- modalità di presentazione delle informazioni;
- influenze sociali;
- difficoltà a calcolare la probabilità che un determinato evento negativo si verifichi ai propri danni (si riscontra un irrealistico ottimismo).

EURISTICHE

Euristica della disponibilità (availability heuristic). Questo bias consiste nel sovrastimare le informazioni a nostra disposizione. “Non è vero che fumare fa male! Mio nonno ha fumato un pacchetto di sigarette al giorno fino a 90 anni ed era sano come un pesce”.

Euristica della rappresentatività: si tende a sovrastimare il valore informativo di piccoli campioni, attribuendo caratteristiche simili a oggetti simili, spesso ignorando informazioni che dovrebbero fare pensare il contrario.

BIAS

L'euristica della disponibilità e del gruppo: questa euristica comporta che le persone effettuano decisioni non sulla base delle probabilità reali ma in funzione della disponibilità di immagini e informazioni circa l'oggetto di valutazione, il che, spesso, dipende dalla diffusione che un dato evento ottiene sui media. In particolare, le persone tendono a sovrastimare le probabilità di eventi salienti o familiari.

Il driver del comportamento è la disponibilità di informazioni.

Per esempio la visione pubblica che cittadini hanno degli enti e dei loro dipendenti è spesso associata agli sprechi e ai fannulloni. Questo influenza le valutazioni dei cittadini circa possibili miglioramenti della gestione della cosa pubblica.

Per la stessa logica, la mancanza di informazioni circa il confronto delle performance tra gli enti in termini di compliance alla norma, sia nella forma sia nella sostanza, scoraggia gli enti ad intraprendere percorsi virtuosi.

La mancanza di informazioni circa la frequenza e le statistiche delle sanzioni comminate da parte dei soggetti deputati al controllo può scoraggiare l'applicazione delle stesse quando necessario. Questo comportamento è collegabile alla c.d. euristica del gruppo o «istinto gregario» (Finanza, mercati e regole... ma soprattutto persone, Umberto Morera e Emiliano Marchisio, *Analisi Giuridica dell'Economia* - 1/2012), cioè dalla tendenza a seguire il comportamento del gruppo cui si appartiene e a conformare le proprie scelte all'opinione prevalente (o più diffusa), per non subire costi sociali che possono discriminare o allontanare dal gruppo di riferimento.

BIAS

Information overload – o sovraccarico cognitivo (troppe informazioni non aiutano a fare nessuna scelta). Sulla base di studi empirici risulta che la presenza di troppa informazione impedisce o rende difficile elaborare una valutazione ottimale per arrivare ad una decisione). L'overload information (Alvin Toffler) evidenzia una debolezza della teoria neoclassica che credeva la qualità della decisione sempre direttamente proporzionale alla quantità di informazioni disponibili.

Il problema è che si sono sottovalutati i limiti nella capacità elaborativa della mente delle persone. L'eccesso di informazione provoca confusione, incertezza e paura di sbagliare per la crescita della responsabilità del decisore, un aumento del costo opportunità generato dalle alternative che possono scaturire da una diversa interpretazioni o organizzazione delle informazioni disponibili.

La difficoltà è tanto maggiore quando l'interfaccia che riporta le informazioni è mal progettata e/o i dati sono rappresentati in una forma poco "ergonomica". Ad esempio vi sono soggetti che passando in continuazione da un sito web all'altro, non riescono a fermarsi né a ricordare le informazioni ricevute, poiché viene percepito tutto come rumore (in termini cognitivi).

BIAS

Effetto framing. Tversky e Kahneman (1981) si sono interessati per primi al fenomeno del framing nell'ambito della Prospect Theor. Questa teoria mostra che l'attitudine al rischio dei soggetti non è costante ma varia a seconda che il frame sia positivo o negativo (nel primo caso gli individui tendono a essere avversi al rischio, nel secondo caso propensi al rischio). Il framing effect condiziona la valutazione di qualsiasi tipo di informazione a seconda delle modalità di rappresentazione dell'informazione stessa. Anche la percezione dei dati pubblicati in adempimento al decreto può essere influenzata dalla struttura con la quale i dati sono raggruppati e rappresentati sui siti web; la percezione può incidere a sua volta sul comportamento dei destinatari dell'informazione.

BIAS

Il **bias dello status quo** riguarda la tendenza che abbiamo, come esseri umani, a diventare apprensivi e preoccupati davanti al cambiamento. Per questo motivo spesso facciamo scelte che garantiscano che le cose rimangano le stesse, o che cambino il meno possibile.

Il driver di questo bias è sia l'inerzia sia la scarsa attenzione al fenomeno da parte degli individui.

Agli individui piace rimanere fedeli alle routine e alle vecchie procedure. La parte più dannosa di questo pregiudizio è l'ingiustificata supposizione che una scelta diversa sarà inferiore o farà peggiorare le cose.

Questo bias può essere la causa di una discreta resistenza al cambiamento all'interno delle pubbliche amministrazioni circa la diversa gestione dei dati e delle informazioni in seguito all'introduzione del decreto.

Il bias del pessimismo. Molti cittadini non partecipano al controllo della spesa pubblica e quindi non consultano i dati pubblicati sui siti internet perché le loro valutazioni circa possibili miglioramenti della gestione degli enti pubblici sono negative. Il bias del pessimista è collegato all'euristica della disponibilità.

BIAS

Ancoraggio (anchoring bias). Spontaneamente facciamo troppo affidamento sulle prime informazioni che ci vengono fornite. Immagina ad esempio di trovarti a trattare il prezzo di un bene o di un servizio: in questi casi, l'intera trattativa verterà intorno alla prima cifra proposta da una delle due controparti. Se sei sveglio e fai l'offerta per primo, magari un'offerta ridicolmente a tuo favore, avrai delle buone chances di fare un ottimo affare (come detto il giochino funziona laddove ci sono margini di trattativa).

Bias di conferma (confirmation bias)

Questa “scorciatoia mentale errata” si verifica in particolar modo tra i sostenitori di partiti politici o altre ideologie (vedi i fanatici delle “diete alimentari”). Nello specifico, è nella nostra natura dare maggiore rilevanza alle sole informazioni in grado di confermare la nostra tesi iniziale. Questo è un altro motivo per cui il “confronto”, soprattutto quello online, è spesso sopravvalutato.

BIAS

Bias della scelta (choice-supportive bias). Cugino stretto del confirmation bias è il choice-supportive bias, che spiega la nostra tendenza a razionalizzare le scelte fatte, anche se tali scelte sono state impulsive o sono state fatte sulla base di gravi lacune informative.

Effetto struzzo (ostrich effect) Se il confirmation bias ci spinge a dare maggior importanza alle sole informazioni a sostegno della nostra tesi, l'effetto struzzo ci porta a nascondere la testa nella sabbia quando ci vengono presentati dati che contrastano con le nostre convinzioni.

Errore di pianificazione (planning fallacy). le nostre capacità di fare previsioni accurate sul futuro sono a dir poco imbarazzanti. Questo è particolarmente vero quando ci ritroviamo a pianificare lo studio o un progetto di lavoro. Volenti o nolenti siamo sempre troppo ottimisti sul tempo che impiegheremo per realizzare i nostri obiettivi.

NUDGE

Nudge, conosciuti in italiano come “**spinte gentili**”, sono strumenti della scienza comportamentale pensati per **orientare il comportamento delle persone senza imporre obblighi o divieti**. Si basano sull'idea che le persone non sempre agiscono in modo perfettamente razionale, ma sono influenzate da fattori psicologici, emotivi e sociali. I nudge, quindi, **intervengono nel contesto in cui vengono prese le decisioni**, rendendo più probabile che le persone scelgano opzioni vantaggiose per sé stesse o per la collettività, **senza togliere loro la libertà di scelta**.

L'idea dei nudge nasce da un approccio chiamato **paternalismo libertario**: lo Stato o l'ente pubblico cerca di aiutare le persone a prendere decisioni migliori, ma senza imporre nulla. Questo è particolarmente utile in situazioni dove la scelta razionale è nota (es. mangiare sano, risparmiare per la pensione, vaccinarsi), ma molte persone faticano a metterla in pratica per abitudini, distrazione, disinformazione o semplice procrastinazione.

NUDGE

Tipologie di nudge e esempi

Nel corso degli anni, studiosi e governi hanno classificato diverse **tipologie di nudge**, applicabili in ambiti differenti. Ecco alcune delle più importanti, accompagnate da esempi concreti.

1. Nudge di default (opzione predefinita)

Questo è uno dei nudge più potenti e utilizzati. Si basa sull'impostare una scelta di default, ovvero quella che viene automaticamente applicata se la persona **non fa nulla**. Spesso, le persone tendono a mantenere l'opzione predefinita per inerzia o comodità.

Esempi:

- In alcuni Paesi europei, l'iscrizione alla donazione di organi è automatica (opt-out), e chi non vuole deve attivamente rifiutare. Questo ha portato a percentuali di adesione molto più alte rispetto ai sistemi opt-in.
- In una busta paga, il versamento automatico di una quota del salario in un fondo pensione, a meno che il dipendente non chieda di uscirne, aumenta drasticamente il risparmio previdenziale.

2. Nudge informativo (feedback e confronto sociale)

Questa categoria punta sull'uso dell'informazione per influenzare il comportamento, spesso confrontando l'agire individuale con quello degli altri. Il **confronto sociale** è una leva molto potente, perché gli esseri umani tendono a conformarsi ai comportamenti della maggioranza.

Esempi:

- Le bollette elettriche che mostrano quanto si è consumato rispetto alla media dei vicini, accompagnate da faccine “tristi” o “sorridenti”, hanno dimostrato di ridurre il consumo energetico.
- Inviti alla vaccinazione che riportano il numero di persone della stessa età o della stessa zona già vaccinate, rendendo l'adesione più rassicurante e “normale”.

NUDGE

3. Nudge architettonico (modifica del contesto fisico o digitale)

Questo tipo di nudge modifica **l'ambiente fisico o digitale** in cui si prendono le decisioni, rendendo alcune opzioni più visibili o accessibili.

Esempi:

- In una mensa scolastica, posizionare la frutta all'inizio del percorso e i dolci alla fine può aumentare significativamente il consumo di frutta.
- Nei moduli online, rendere più evidenti le opzioni “virtuose” o semplificare i passaggi per completare una procedura importante (es. dichiarazione dei redditi precompilata) può aumentare le adesioni

NUDGE

4. Nudge semantico (uso del linguaggio e del framing)

A volte, **il modo in cui viene formulata un'opzione o presentata un'informazione** può cambiare radicalmente la reazione delle persone. Il framing — cioè l'inquadramento del messaggio — può orientare le scelte in modo sottile ma efficace.

Esempi:

- Dire che “90% dei pazienti sopravvive a un'operazione” ha un effetto emotivo diverso da “10% dei pazienti muore”, anche se l'informazione è identica.
- Cambiare un messaggio da “non dimenticare di...” a “ricorda di...” può avere un impatto sul rispetto delle scadenze o sulla partecipazione a eventi pubblici

5. Nudge basato sull'impegno (commitment)

Le persone tendono a rispettare impegni presi pubblicamente o formalmente. I nudge che stimolano l'**auto-impegno** aiutano a rafforzare comportamenti virtuosi.

Esempi:

- Un cittadino che firma un modulo in cui si impegna a presentare la dichiarazione dei redditi entro una certa data sarà più motivato a farlo.
- Le campagne ambientali che offrono adesivi o badge digitali a chi “promette” di ridurre l'uso della plastica monouso rafforzano il legame tra l'impegno e l'azione

EURISTICHE, BIAS E NUDGE

- La conoscenza dei bias consente intervenire sulla qualità dei processi decisionali e di poter migliorare la qualità della regolamentazione
- L'utilizzo di nudge e la costruzione di architetture decisionali può rafforzare le leve di service management e dare maggiore efficacia all'azione delle istituzioni pubbliche