

LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

4 Anno 16 - n. 4
Ottobre 2019
Trimestrale
Copia omaggio

ANDAF

magazine

**XLII CONGRESSO
NAZIONALE ANDAF
LA CULTURA,
VALORE PER
L'ECONOMIA
E GUIDA
NELL'EVOLUZIONE
DEI MODELLI
ORGANIZZATIVI
E DI SVILUPPO**

25-26 OTTOBRE, MATERA

**LA CENTRALITÀ
DEL CAPITALE
UMANO
NELL'EPOCA
DELLA DIGITAL
TRANSFORMATION**

**FORMARSI
PER RESISTERE**

ISSN 2281-468X



© LeArchitecto

a cura di Elena Caffarena

Senior Partner e Coordinatrice Nazionale Divisione Sviluppo Risorse Umane e Formazione PRAXI S.p.A.

e Serena Candeo

Partner e Consulente Senior Divisione Sviluppo Risorse Umane e Formazione PRAXI S.p.A.

Nudging, la sottile arte della spintarella

Quando pensiamo alle spintarelle pensiamo immediatamente a una raccomandazione da parte di un potente a favore di qualcuno che non merita ciò che otterrà con quell'aiuto, non certo a un premio Nobel.

Era il 2017 quando, invece, a Richard Thaler fu assegnato il premio Nobel per l'economia per aver sviluppato l'idea "rivoluzionaria" del *nudging*, la spinta gentile, elaborando le idee di Kahneman (a sua volta Nobel per l'economia 2002) che affermava che nei momenti decisionali in ambito economico-finanziario il nostro razionale ha un peso limitato rispetto al ruolo che giocano le nostre emozioni. I cardini del comportamento razionale alla base delle teorie finanziarie classiche non erano più validi.

Per capire che cosa è il *nudging* vediamo il più famoso degli esperimenti. Nei bagni dell'aeroporto di Amsterdam, come in tutti i servizi aperti al pubblico, la più grande fatica è garantire igiene e decoro. Per sperimentare la teoria del *nudging*, nei servizi degli uomini è stata incollata la decalcomania di una mosca e il numero di "centri" è cresciuto dell'80% con evidenti effetti sulla qualità del servizio e sui costi di gestione. Cosa significa? Che se siamo dolcemente guidati e ingaggiati (la battaglia con la mosca) il nostro comportamento è più efficace e produttivo. Non si sta parlando di raccomandazioni, ma di una terza via fra la coercizione e la negoziazione tipica degli ambienti complessi nei quali viviamo. La terza via è il *nudging*, la spinta gentile, un incoraggiamento a scegliere la soluzione migliore.

Nel loro libro "La spinta gentile" (Feltrinelli, 2014), Richard Thaler e Cass Sunstein sviluppano la teoria del *nudge*, che letteralmente significa colpetto/spintarella, affermando che minimi cambiamenti dell'ambiente circostante possono influenzare le persone a prendere la miglior decisione per se stessi e per la collettività. Un economista, Thaler, e un giurista, Sunstein, ci danno le chiavi per migliorare la società, guidare il cambiamento, spingere verso comportamenti virtuosi.

Per essere in grado di gestire la spinta gentile, applicare il *nudging*, è necessario conoscere bene le reazioni umane. La prima cosa da sapere di noi è che siamo pigri: Kahneman basa la sua teoria sul comportamento economico su un doppio sistema che ci guida: il sistema 1 è il placido sistema di pensiero istintivo, il sistema 2 è il faticoso sistema di pensiero razionale. E già questo spiega in larga parte il nostro modo preferito di operare... una spintarella e via con il sistema 1.

A cosa serve tutto questo in azienda? Pensate a quanti sforzi e quanto tempo dedichiamo a cercare di far passare semplici informazioni, regole e concetti per allineare il comportamento delle persone e far sì che i nostri interlocutori agiscano nella direzione corretta. A volte entrano in gioco sistemi di premio e punizione, a volte comunicazioni suadenti o minacciose e, di frequente, tutto questo sforzo è inutile. La capacità di comunicare direttamente con il sistema istintivo del nostro interlocutore genera la spinta gentile. Un'azione di *nudging* che ognuno di noi può adottare riguarda la qualità della comunicazione: se è vero, come hanno dimostrato Watzlawick, Beavin e Jackson (Scuola di Palo Alto, 1967), che il "come" esprimiamo un concetto ha un impatto maggiore rispetto al concetto stesso, allora potremmo allenarci a "spingere gentilmente" ciò che vogliamo comunicare, promuovendo automatismi di collaborazione orientati al bene comune e al supporto reciproco piuttosto che alla difesa degli obiettivi individuali.

Pensiamo a quante mail hanno un "tono" sgarbato e non ci predispongono all'azione richiesta, oppure a quante riunioni iniziano in modo conflittuale e l'istinto che prevale è quello di attaccare l'altro o difenderci. Ora, come sempre in questa rubrica, passiamo all'esercizio pratico.

Proponiamo alcune spinte "non gentili" frequenti nelle organizzazioni e che determinano decisioni non collaborative: ti invitiamo a completare le caselle vuote, ragionando sulle conseguenze visibili non sane e pensando creativamente a nuove spinte gentili che potrebbero promuovere decisioni collaborative più sane per l'organizzazione e le persone.

<i>Conseguenze visibili non sane</i>	<i>Spinta "non gentile"</i>	<i>Nuova spinta "gentile"</i>	<i>Nuove conseguenze positive attese</i>
Poche risposte alle mail, mancanza di assunzione di responsabilità, poca propositività	Iniziare le e-mail senza salutare, mettere frequentemente almeno 6-10 persone in cc, comunicare prevalentemente via mail		Clima più collaborativo, attenzione ai risultati, ma anche alle relazioni
Quando è richiesto un'extra effort, le persone sono poco disponibili	Non ringraziare tempestivamente i colleghi per un extra effort	Appena qualcuno ha terminato un lavoro, ringraziare verbalmente o via mail	
Non analizzare oggettivamente il feedback, ma reagire in modo passivo o aggressivo	Fornire feedback individuali e personali in un contesto di team		

Dopo questo esercizio, prova a individuare 2 conseguenze indesiderate di un tuo comportamento, pensa a come le hai generate, immagina quindi le spinte gentili che potrebbero produrre gli impatti che desideri.

I detrattori del *nudging* ritengono che si tratti di una forma di paternalismo che produce degli automatismi comportamentali contrari alla volontà reale delle persone. Certamente questo rischio esiste. Dobbiamo però pensare che se i soli a utilizzare queste tecniche sono quelli che lo fanno a fin di male, non potranno che peggiorare i sistemi sociali e, fra essi, le aziende. Allora avanti con le spintarelle gentili per creare organizzazioni migliori per dipendenti, clienti e azionisti.