

# **Il leader gentile, che progetta e accompagna decisioni migliori senza imposizioni**



## **Una scienza delle decisioni: perché ne abbiamo bisogno in contesto lavorativo?**

Prendere decisioni è la principale attività quotidiana di qualunque essere umano. Le nostre giornate sono un susseguirsi continuo di decisioni, di scelte. Se consideriamo solo l'ambito lavorativo, ogni giorno ci viene richiesto di prendere un numero di decisioni ampissimo: a partire dalla semplice decisione di stampare o meno un documento, fino ad arrivare a decisioni più complesse come, per esempio, decidere

quale candidato assumere.

Se è la nostra principale attività quotidiana, perché c'è bisogno di aiutare le persone a scegliere, in particolar modo in contesto lavorativo?

A differenza di quello che ci suggerisce il senso comune, la nostra abilità di prendere decisioni è tutt'altro che perfetta. Oggi sappiamo che **i nostri processi decisionali sono prevalentemente irrazionali**: sono guidati da euristiche, **scorciatoie di pensiero** automatiche che attiviamo spesso inconsapevolmente; sono soggetti a bias, **errori sistematici di giudizio**; sono influenzati dall'ambiente, dal **contesto** in cui ci troviamo, da ciò che è appena accaduto nelle nostre vite e dal coinvolgimento emotivo del momento. Insomma, siamo ben lontani dalla razionalità e capacità di calcolo di una macchina.

Spesso però, in contesto lavorativo, ciò che viene richiesta è proprio l'efficienza di una risposta che si avvicini il più possibile all'oggettività, ovvero la capacità di prendere decisioni razionali, intelligenti, strategiche. Le decisioni che leader, manager e perfino dipendenti prendono sul luogo di lavoro hanno un grande impatto su benessere, performance e motivazione propri, di chi gli sta intorno e dell'intera azienda. Ogni piccola decisione conta e può fare la differenza per l'organizzazione.

Abbiamo, quindi, bisogno di una scienza dedicata interamente alla presa decisionale umana. L'Economia Comportamentale, o [Behavioral Economics](#), è la disciplina scientifica che si occupa proprio di studiare il modo in cui le persone prendono decisioni in diversi contesti (privati, sociali, finanziari e professionali). Il padre dell'Economia Comportamentale è lo scienziato israeliano **Daniel Kahneman**, vincitore del Premio Nobel per l'Economia nel 2002 per i suoi studi sulla presa di decisione umana in ambito di rischio e incertezza.

Nel 2017 il premio Nobel per l'Economia è stato assegnato a Richard Thaler, fautore di alcuni importanti studi nell'ambito dell'Economia Comportamentale. Thaler ha dato un contributo fondamentale a questa materia sviluppando il concetto di **Nudge** o "**spinta gentile**"<sup>1</sup>: un nudge è un intervento che modifica l'ambiente per aiutare le persone, con un approccio gentile, a prendere decisioni migliori.

## **Prendere decisioni efficaci: come aiutare i leader a fare scelte**

Quindi, ricapitolando: le decisioni che prendiamo sul luogo di lavoro sono tantissime, decidere ci costa spesso un certo grado di fatica, l'esito delle nostre decisioni [impatta la nostra vita e quella di chi ci sta intorno](#). Abbiamo bisogno di qualcosa che supporti il nostro processo decisionale.

Le scienze cognitive e le scienze comportamentali, che negli ultimi decenni hanno messo in luce molti aspetti delle nostre tendenze all'errore, hanno sviluppato anche delle **strategie d'intervento** per potenziare le nostre abilità decisionali. Si parla di **Architettura delle Scelte**, ovvero di interventi progettati per prevenire il rischio d'errore ed aggirare le barriere che si frappongono tra noi ed il comportamento virtuoso. Agendo sul contesto – interno ed esterno – in cui i lavoratori si muovono e prendono decisioni possiamo accompagnare verso il **cambiamento comportamentale** e sostenere **scelte più efficaci**.

Le evidenze scientifiche derivanti dalle scienze del comportamento e dall'Architettura delle Scelte devono essere messe a servizio di leader, manager e datori di lavoro affinché questi diventino autonomi nel modellare ambienti di lavoro che promuovano benessere, motivazione e produttività a tutti i livelli. Vediamo assieme come.

# Prendere decisioni in gruppo: il contributo dell'Architettura delle Scelte

L'Architettura delle Scelte ha ampie potenzialità in campo lavorativo. Un esempio può aiutarci a comprendere meglio ciò di cui parliamo.

Nelle decisioni prese in gruppo, ad esempio nel corso di una riunione, accade spesso che i team di lavoro incorrano nel **bias dell'eccessivo ottimismo**. La discussione e le riflessioni si concentrano sulle risorse a disposizione: sulla base di queste, viene formulato un progetto e ne vengono stimate probabilità di successo e tempi di realizzazione. Ciò che il gruppo tende a trascurare sono invece i rischi, le carenze, tutto ciò che mette a rischio l'effettivo completamento del progetto, nei modi e nei tempi previsti. Il bias dell'eccessivo ottimismo ci porta a dedicare minore attenzione a questi aspetti "negativi", perché comportano pensieri ed emozioni meno gradevoli.

Una tecnica di architettura delle scelte (chiamata **tecnica "pre-mortem"**, perché previene una fine ingloriosa del progetto) prevede allora che il team dedichi la fase conclusiva di ogni riunione a mettere a fuoco ciò che potrebbe causare un fallimento del progetto, seguendo un questionario predeterminato. È dunque il team leader, il manager, a organizzare il contesto di lavoro in modo da prevedere questo spazio di contrasto al bias.

## Perché un approccio "gentile"?

Il leader che adotta questo tipo di interventi con il proprio team di lavoro è un professionista che sviluppa conoscenze specifiche riguardo al modo in cui le persone ragionano e decidono. Una delle conoscenze fondamentali riguarda proprio la differenza fra imposizioni e spinte gentili. Le punizioni, le minacce (anche velate) e l'imposizione di regole, portano

le persone a ridurre l'iniziativa, osare meno ed essere meno innovative.

Al contrario, l'approccio delicato dell'Architettura delle Scelte salvaguarda la libertà di ognuno di esprimersi, intervenire, acquisire maggior consapevolezza dei propri errori ed adottare, con convinzione, strategie correttive.

L'Economia Comportamentale ce lo ha dimostrato ormai con chiarezza: se miriamo all'aumento della performance decisionale, e dunque professionale, la strada da percorrere è questa. È necessario che leader e manager diventino Architetti delle Scelte della propria organizzazione.

Applicare i principi delle scienze del comportamento e del Nudging in ambito organizzativo significa, tra le altre cose, migliorare i processi decisionali di chi si trova al vertice, prendendo consapevolezza dell'importanza che il disegno del contesto lavorativo ha per la performance ed il benessere di tutti i livelli sottostanti.

Le persone sono la risorsa su cui si fonda il lavoro del leader: capire come commettono errori, da sole o in team, significa anche essere in grado di prevenire gli errori, sostenere le corrette abitudini e favorire un team working efficiente ed efficace.

Il manager architetto delle scelte conosce a fondo i processi decisionali umani e li sa gestire per il meglio. La chiave di volta è lo sviluppo di una **leadership gentile**, che accompagna le scelte delle persone senza limitarne la creatività.

## **FONTI**

<sup>1</sup>Thaler, H.R. & Sunstein. C.R. (2009). *Nudge. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità*. Feltrinelli.

---

# Nuovo scandalo ESG: Deutsche Bank nella bufera



ESG, ormai in tutte le salse: investimenti ESG, rating ESG, policy ESG, e via scorrendo. La narrazione dominante è che le società che hanno posizioni migliori nelle classifiche sulla base delle metriche ESG (Environment, Social and Governance), otterranno già solo per questo migliori rendimenti per gli azionisti. È sempre così? L'ultimo scandalo in ordine di tempo pare smentire questa convinzione.

---



# Ladri di nft



Lo scorso febbraio un gruppo di musicisti si è infuriato con un sito di nome HitPiece, che aveva iniziato a vendere la loro musica sotto forma di nft senza aver chiesto prima il consenso.

---

**Position      Paper      01      –**  
**ASSERZIONI ETICHE CRITERI DI**  
**SCELTA      PER      DICHIARAZIONI**

**AFFIDABILI,            ACCURATE            E  
CREDIBILI**



Quali sono i criteri a disposizione di un'organizzazione e dei suoi Stakeholder per scegliere un'asserzione etica in grado di fornire informazioni accurate, credibili e affidabili su tutti gli aspetti non-finanziari e soddisfare l'esigenza di fornire indicazioni sul livello di performance, in particolare il livello di esposizione a rischi attuali o potenziali che possono risultare in impatti avversi futuri?



---

# La comunicazione come strumento (non) ancillare ai progetti di Welfare culturale



INTERVENTO INTRODUTTIVO PROF. LUCA POMA

CONGRESSO SUL WELFARE CULTURALE

Panel: Welfare culturale, verso una responsabilità condivisa

ROMA – 13 maggio 2022