

# **COMUNICAZIONE ED ECONOMIA COMPORTAMENTALE.**

**I BIAS PIÙ COMUNI NELLA VITA D'UFFICIO.**

# COMUNICAZIONE ED ECONOMIA COMPORIMENTALE.

**I BIAS PIÙ COMUNI NELLA VITA D'UFFICIO.**



Contenuti a cura di:  
A Better Place  
abetterplace.it



Progetto grafico, impaginazione, editing:  
Humans&data  
humansanddata.com

Collana: I Sanpietrini

## Indice

Premessa	X
<hr/>	
▶ Pillola 1: Introduzione alla Behavioral Economics (BE)	X
<hr/>	
▶ Pillola 2: Sistemi di pensiero 1 e 2	X
<hr/>	
▶ Pillola 3: Modalità di intervento valoriale	X
<hr/>	
▶ Pillola 4: Razionalità limitata, euristiche e bias	X
<hr/>	
▶ Pillola 5: I bias in ufficio	X
① Bias di Conferma	X
② Effetto Alone (Halo Effect)	X
③ Bias di Ancoraggio	X
④ Bias di Disponibilità	X
⑤ Bias dello Status Quo	X
⑥ Bias di Overconfidence (Eccesso di Fiducia)	X
⑦ Bias di Proiezione	X
⑧ Effetto Bandwagon (Effetto Carrozzone)	X
⑨ Bias di Autorità	X
⑩ Bias di Gruppo (Groupthink)	X
<hr/>	
Conclusioni	X
<hr/>	
Bibliografia	X
<hr/>	

# COMUNICAZIONE ED ECONOMIA COMPORIMENTALE.

## I BIAS PIÙ COMUNI NELLA VITA D'UFFICIO.



Contenuti a cura di:

A Better Place

[abetterplace.it](http://abetterplace.it)

aBetterPlace è una Società Benefit fondata nel 2019 con la mission di migliorare il processo decisionale delle persone in ogni contesto: organizzativo, professionale e privato.

Offre consulenza strategica, formazione mirata e progettazione di interventi per generare un cambiamento comportamentale positivo e duraturo.

Alla base di ogni intervento vi sono le rigorose conoscenze scientifiche dell'economia comportamentale, dell'architettura delle scelte (Choice Architecture) e del nudging.

L'efficacia di questi strumenti nel favorire trasformazioni comportamentali misurabili è il prerequisito fondamentale di tutto l'operato di aBetterPlace.



Progetto grafico, impaginazione, editing:

Humans&data

[humansanddata.com](http://humansanddata.com)

Collana: I Sanpietrini

## Indice

Premessa	X
<hr/>	
▶ Pillola 1: Introduzione alla Behavioral Economics (BE)	X
<hr/>	
▶ Pillola 2: Sistemi di pensiero 1 e 2	X
<hr/>	
▶ Pillola 3: Modalità di intervento valoriale	X
<hr/>	
▶ Pillola 4: Razionalità limitata, euristiche e bias	X
<hr/>	
▶ Pillola 5: I bias in ufficio	X
① Bias di Conferma	X
② Effetto Alone (Halo Effect)	X
③ Bias di Ancoraggio	X
④ Bias di Disponibilità	X
⑤ Bias dello Status Quo	X
⑥ Bias di Overconfidence (Eccesso di Fiducia)	X
⑦ Bias di Proiezione	X
⑧ Effetto Bandwagon (Effetto Carrozzone)	X
⑨ Bias di Autorità	X
⑩ Bias di Gruppo (Groupthink)	X
<hr/>	
Conclusioni	X
<hr/>	
Bibliografia	X
<hr/>	

## Premessa

In un mondo sempre più complesso e interconnesso, anche la **comunicazione** aziendale rappresenta non solo un mezzo per trasmettere informazioni, ma un vero e proprio strumento strategico per influenzare decisioni, modellare percezioni e creare relazioni di valore, sia all'interno del team che con il pubblico esterno. Tuttavia, comunicare efficacemente, sapete bene, non significa soltanto scegliere le parole giuste o un tono accattivante: significa comprendere a fondo come le persone prendono decisioni, cosa guida i loro comportamenti e quali leve psicologiche e sociali possono essere attivate per orientare le scelte. È qui che l'**economia comportamentale** (*Behavioral Economics* o *BE*) si rivela uno strumento straordinariamente potente. Questa disciplina, al confine tra psicologia, etica ed economia, studia come gli esseri umani, spesso influenzati da bias cognitivi ed emozioni, agiscano in modo diverso rispetto ai modelli razionali tradizionali. Applicare i principi dell'economia comportamentale alla comunicazione aziendale significa passare dal semplice invio di messaggi alla progettazione di vere e proprie "architetture delle scelte", ovvero contesti che guidano in modo naturale e non coercitivo le decisioni desiderate.

Perché il nostro team di comunicazione usa conoscenze di BE?  
Perché l'economia comportamentale offre strumenti pratici e solidamente scientifici per:

- 1. Migliorare la chiarezza e l'efficacia dei messaggi**, sia nelle comunicazioni interne che esterne, riducendo le distorsioni percettive e favorendo comprensione e azione.
- 2. Aumentare l'engagement**, sfruttando elementi come la pressione sociale, le norme implicite e la persuasione emotiva per catturare l'attenzione e stimolare un coinvolgimento autentico.
- 3. Influenzare comportamenti senza imposizioni**, sfruttando il potere del Nudge per rendere più probabile che il destinatario del messaggio scelga l'opzione desiderata.
- 4. Favorire la coesione interna del team**, promuovendo un dialogo aperto, strutturato e motivante, che incentivi la collaborazione e l'adozione di decisioni condivise.

Questo manualetto vuole essere una guida pratica per illustrare come i principi dell'economia comportamentale possano essere integrati nelle strategie di comunicazione. Esploreremo i bias cognitivi più rilevanti, le tecniche di framing per la costruzione di messaggi potenti, il ruolo delle emozioni nelle decisioni e gli strumenti per progettare comunicazioni che siano davvero trasformative.

Non si tratta solo di essere persuasivi, ma di essere responsabili, consapevoli e strategici nella gestione delle scelte operate nei confronti di chi riceve i messaggi. Una comunicazione efficace non è solo una questione di parole: è un esercizio di comprensione umana. Siete pronti a scoprire come valorizzare il potenziale della vostra comunicazione e trasformarla in un motore di cambiamento e successo?  
Allacciate le cinture, stiamo per entrare nel mondo affascinante dell'economia comportamentale applicata.



## INTRODUZIONE ALLA BEHAVIORAL ECONOMICS (BE)

Prendere le scale mobili oppure le scale normali?  
Lasciare il cellulare accanto al PC oppure tenerlo nello zaino, lontano dalla vista? Ogni giorno ci troviamo di fronte a una miriade di scelte, alcune apparentemente banali, altre più complesse.



### MA COSA GUIDA DAVVERO LE NOSTRE DECISIONI?



L'**economia comportamentale**, conosciuta anche come Behavioral Economics (BE), approfondisce queste dinamiche, combinando i metodi dell'economia tradizionale con le intuizioni della psicologia. A differenza della visione classica che idealizza un "homo economicus" perfettamente razionale e capace di massimizzare il proprio benessere, l'economia comportamentale si concentra sul comportamento reale delle persone, dimostrando come spesso le decisioni siano lontane dall'ideale di razionalità. Questa disciplina ha iniziato a prendere forma grazie ai lavori pionieristici di D. Kahneman e A. Tversky. Con le loro ricerche, hanno introdotto concetti come le **euristiche** – scorciatoie mentali che utilizziamo per semplificare le decisioni – e i **bias cognitivi**, errori sistematici che derivano dall'uso di tali scorciatoie (Tversky & Kahneman, 1974). L'economia comportamentale ha sostanzialmente messo in discussione le fondamenta dell'economia tradizionale, ridefinendo il concetto di **razionalità umana**. Non solo ci aiuta a comprendere perché agiamo in un certo modo, ma fornisce anche strumenti pratici per migliorare le decisioni individuali e collettive. La sua importanza risiede nella capacità di svelare i meccanismi nascosti del pensiero umano, offrendo soluzioni innovative per sfide globali come cambiamento climatico, salute pubblica e pianificazione finanziaria.

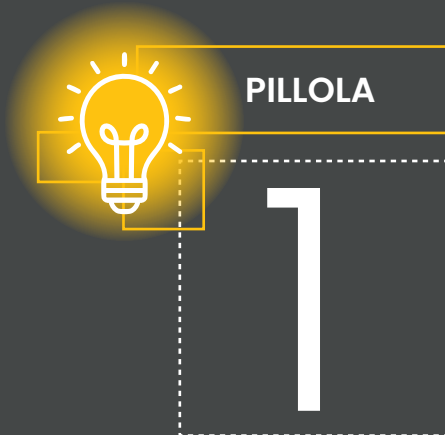


## INTRODUZIONE ALLA BEHAVIORAL ECONOMICS (BE)

Prendere le scale mobili oppure le scale normali?  
Lasciare il cellulare accanto al PC oppure tenerlo nello zaino, lontano dalla vista? Ogni giorno ci troviamo di fronte a una miriade di scelte, alcune apparentemente banali, altre più complesse.

### MA COSA GUIDA DAVVERO LE NOSTRE DECISIONI?

L'**economia comportamentale**, conosciuta anche come Behavioral Economics (BE), approfondisce queste dinamiche, combinando i metodi dell'economia tradizionale con le intuizioni della psicologia. A differenza della visione classica che idealizza un "homo economicus" perfettamente razionale e capace di massimizzare il proprio benessere, l'economia comportamentale si concentra sul comportamento reale delle persone, dimostrando come spesso le decisioni siano lontane dall'ideale di razionalità. Questa disciplina ha iniziato a prendere forma grazie ai lavori pionieristici di D. Kahneman e A. Tversky. Con le loro ricerche, hanno introdotto concetti come le **euristiche** – scorciatoie mentali che utilizziamo per semplificare le decisioni – e i **bias cognitivi**, errori sistematici che derivano dall'uso di tali scorciatoie (Tversky & Kahneman, 1974). L'economia comportamentale ha sostanzialmente messo in discussione le fondamenta dell'economia tradizionale, ridefinendo il concetto di **razionalità umana**. Non solo ci aiuta a comprendere perché agiamo in un certo modo, ma fornisce anche strumenti pratici per migliorare le decisioni individuali e collettive. La sua importanza risiede nella capacità di svelare i meccanismi nascosti del pensiero umano, offrendo soluzioni innovative per sfide globali come cambiamento climatico, salute pubblica e pianificazione finanziaria.



## INTRODUZIONE ALLA BEHAVIORAL ECONOMICS (BE)

Prendere le scale mobili oppure le scale normali?

Lasciare il cellulare accanto al PC oppure tenerlo nello zaino, lontano dalla vista? Ogni giorno ci troviamo di fronte a una miriade di scelte, alcune apparentemente banali, altre più complesse.



### MA COSA GUIDA DAVVERO LE NOSTRE DECISIONI?



L'**economia comportamentale**, conosciuta anche come Behavioral Economics (BE), approfondisce queste dinamiche, combinando i metodi dell'economia tradizionale con le intuizioni della psicologia. A differenza della visione classica che idealizza un "homo economicus" perfettamente razionale e capace di massimizzare il proprio benessere, l'economia comportamentale si concentra sul comportamento reale delle persone, dimostrando come spesso le decisioni siano lontane dall'ideale di razionalità. Questa disciplina ha iniziato a prendere forma grazie ai lavori pionieristici di D. Kahneman e A. Tversky. Con le loro ricerche, hanno introdotto concetti come le **euristiche** – scorciatoie mentali che utilizziamo per semplificare le decisioni – e i **bias cognitivi**, errori sistematici che derivano dall'uso di tali scorciatoie (Tversky & Kahneman, 1974). L'economia comportamentale ha sostanzialmente messo in discussione le fondamenta dell'economia tradizionale, ridefinendo il concetto di **razionalità umana**. Non solo ci aiuta a comprendere perché agiamo in un certo modo, ma fornisce anche strumenti pratici per migliorare le decisioni individuali e collettive. La sua importanza risiede nella capacità di svelare i meccanismi nascosti del pensiero umano, offrendo soluzioni innovative per sfide globali come cambiamento climatico, salute pubblica e pianificazione finanziaria.



## SISTEMI DI PENSIERO 1 E 2

Vi sarà sicuramente capitato di rispondere istintivamente a una domanda o di riflettere a lungo prima di decidere.

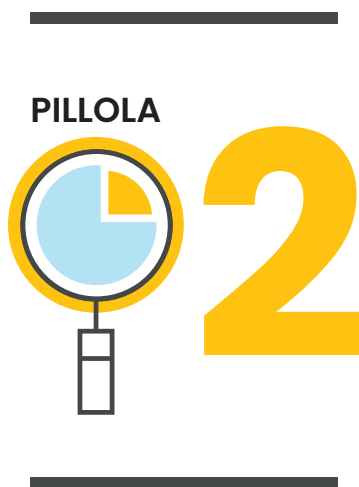
Secondo D. Kahneman, queste **due modalità di pensiero** rappresentano i pilastri del nostro **processo decisionale** e sono racchiuse nei concetti di Sistema 1 e Sistema 2, descritti nel suo celebre libro *Thinking, Fast and Slow* (Kahneman, 2011).

**Sistema 1:** Intuitivo, veloce e automatico, opera senza sforzo conscio e si attiva in situazioni che richiedono risposte immediate.

È il sistema che riconosce istantaneamente un volto familiare in mezzo a una folla o che permette di completare una frase nota senza pensarci troppo. Tuttavia, questa rapidità ha un costo: il Sistema 1 si basa su associazioni rapide e generalizzazioni, rendendolo incline a errori sistematici e bias cognitivi.

**Sistema 2:** Analitico, lento e deliberativo, entra in gioco quando ci confrontiamo con problemi complessi o decisioni che richiedono maggiore attenzione. È il sistema che usiamo per pianificare un viaggio, calcolare un budget o risolvere un rompicapo. Sebbene più accurato, il Sistema 2 è energicamente dispendioso e, spesso, delega al Sistema 1.

Questi due sistemi non **agiscono** in modo isolato, ma **in parallelo**. Spesso il Sistema 1 prevale, portandoci a decisioni rapide e intuitive che, pur essendo funzionali nella maggior parte dei casi, possono essere influenzate da bias cognitivi. L'importanza di comprendere questa dualità si estende oltre l'ambito accademico. Todd e Gigerenzer (2007) hanno dimostrato come le euristiche, utilizzate principalmente dal Sistema 1, non rappresentino solo scorciatoie imprecise, ma anche strumenti utili per affrontare ambienti complessi e incerti. Capire come funzionano questi due sistemi ci permette sia di essere più consapevoli dei nostri processi decisionali, sia di progettare interventi e strategie per migliorare le scelte in diversi ambiti, dalla salute alla finanza, dall'educazione alle politiche pubbliche.



## SISTEMI DI PENSIERO 1 E 2

Vi sarà sicuramente capitato di rispondere istintivamente a una domanda o di riflettere a lungo prima di decidere.

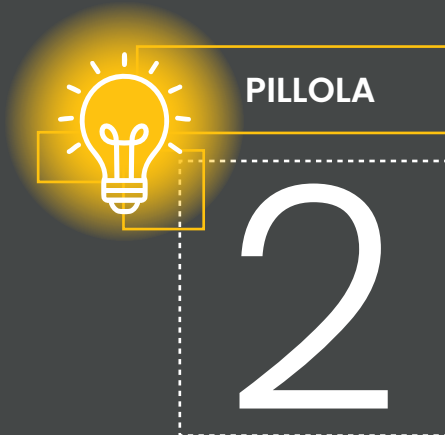
Secondo D. Kahneman, queste **due modalità di pensiero** rappresentano i pilastri del nostro **processo decisionale** e sono racchiuse nei concetti di Sistema 1 e Sistema 2, descritti nel suo celebre libro *Thinking, Fast and Slow* (Kahneman, 2011).

**Sistema 1:** Intuitivo, veloce e automatico, opera senza sforzo conscio e si attiva in situazioni che richiedono risposte immediate.

È il sistema che riconosce istantaneamente un volto familiare in mezzo a una folla o che permette di completare una frase nota senza pensarci troppo. Tuttavia, questa rapidità ha un costo: il Sistema 1 si basa su associazioni rapide e generalizzazioni, rendendolo incline a errori sistematici e bias cognitivi.

**Sistema 2:** Analitico, lento e deliberativo, entra in gioco quando ci confrontiamo con problemi complessi o decisioni che richiedono maggiore attenzione. È il sistema che usiamo per pianificare un viaggio, calcolare un budget o risolvere un rompicapo. Sebbene più accurato, il Sistema 2 è energicamente dispendioso e, spesso, delega al Sistema 1.

Questi due sistemi non **agiscono** in modo isolato, ma **in parallelo**. Spesso il Sistema 1 prevale, portandoci a decisioni rapide e intuitive che, pur essendo funzionali nella maggior parte dei casi, possono essere influenzate da bias cognitivi. L'importanza di comprendere questa dualità si estende oltre l'ambito accademico. Todd e Gigerenzer (2007) hanno dimostrato come le euristiche, utilizzate principalmente dal Sistema 1, non rappresentino solo scorciatoie imprecise, ma anche strumenti utili per affrontare ambienti complessi e incerti. Capire come funzionano questi due sistemi ci permette sia di essere più consapevoli dei nostri processi decisionali, sia di progettare interventi e strategie per migliorare le scelte in diversi ambiti, dalla salute alla finanza, dall'educazione alle politiche pubbliche.



## SISTEMI DI PENSIERO 1 E 2

**V**i sarà sicuramente capitato di rispondere istintivamente a una domanda o di riflettere a lungo prima di decidere.

Secondo D. Kahneman, queste **due modalità di pensiero** rappresentano i pilastri del nostro **processo decisionale** e sono racchiuse nei concetti di Sistema 1 e Sistema 2, descritti nel suo celebre libro *Thinking, Fast and Slow* (Kahneman, 2011).

**Sistema 1:** Intuitivo, veloce e automatico, opera senza sforzo conscio e si attiva in situazioni che richiedono risposte immediate.

È il sistema che riconosce istantaneamente un volto familiare in mezzo a una folla o che permette di completare una frase nota senza pensarci troppo. Tuttavia, questa rapidità ha un costo: il Sistema 1 si basa su associazioni rapide e generalizzazioni, rendendolo incline a errori sistematici e bias cognitivi.

**Sistema 2:** Analitico, lento e deliberativo, entra in gioco quando ci confrontiamo con problemi complessi o decisioni che richiedono maggiore attenzione. È il sistema che usiamo per pianificare un viaggio, calcolare un budget o risolvere un rompicapo. Sebbene più accurato, il Sistema 2 è energicamente dispendioso e, spesso, delega al Sistema 1.

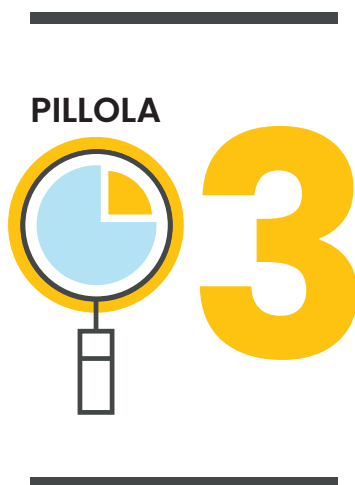
Questi due sistemi non **agiscono** in modo isolato, ma **in parallelo**. Spesso il Sistema 1 prevale, portandoci a decisioni rapide e intuitive che, pur essendo funzionali nella maggior parte dei casi, possono essere influenzate da bias cognitivi. L'importanza di comprendere questa dualità si estende oltre l'ambito accademico. Todd e Gigerenzer (2007) hanno dimostrato come le euristiche, utilizzate principalmente dal Sistema 1, non rappresentino solo scorciatoie imprecise, ma anche strumenti utili per affrontare ambienti complessi e incerti. Capire come funzionano questi due sistemi ci permette sia di essere più consapevoli dei nostri processi decisionali, sia di progettare interventi e strategie per migliorare le scelte in diversi ambiti, dalla salute alla finanza, dall'educazione alle politiche pubbliche.



## MODALITÀ DI INTERVENTO VALORIALE

### MA, DAVVERO, SISTEMA 1 E SISTEMA 2 SONO LE UNICHE VIE POSSIBILI PER GIUNGERE A UNA DECISIONE?

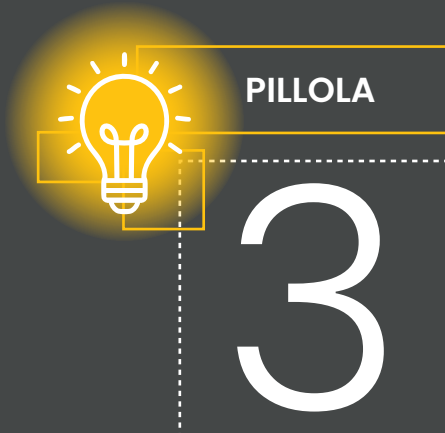
La risposta è no. Accanto alle modalità intuitive e analitiche descritte da D. Kahneman, emerge una **terza dimensione**, definibile come **“intervento valoriale”**. Questo approccio decisionale non si limita a processi automatici o deliberativi, ma si radica nei valori personali, nelle credenze etiche e nelle norme sociali che orientano il comportamento umano. A differenza del Sistema 1, rapido e istintivo, e del Sistema 2, lento e razionale, l'intervento valoriale coinvolge una **riflessione profonda e intimamente legata al senso di identità dell'individuo**. Le decisioni prese secondo questa modalità riflettono ciò che una persona considera importante e significativo. Ad esempio, una persona potrebbe scegliere di ridurre l'uso della plastica non perché economicamente conveniente o socialmente obbligatorio, ma perché sente questa scelta coerente con i propri principi morali di rispetto per l'ambiente. Questo tipo di pensiero si rivela particolarmente cruciale nelle scelte complesse, dove non sono solo calcoli di utilità o reazioni immediate a guidare l'individuo, ma anche i suoi sistemi di valori. Le **emozioni** diventano in questo contesto un **catalizzatore per l'azione**, aiutando a tradurre i principi astratti in comportamenti concreti. L'intervento valoriale, quindi, rappresenta una **dimensione complementare** ai sistemi di pensiero identificati da Kahneman, ampliando la nostra comprensione del processo decisionale umano. Non si tratta semplicemente di “scegliere bene”, ma di scegliere ciò che è giusto per noi, allineando le decisioni con i valori che definiscono la nostra identità. In un mondo sempre più complesso, dove le sfide globali richiedono azioni collettive e responsabili, questa modalità rappresenta un'opportunità fondamentale per promuovere comportamenti sostenibili, etici e socialmente consapevoli.



## MODALITÀ DI INTERVENTO VALORIALE

### MA, DAVVERO, SISTEMA 1 E SISTEMA 2 SONO LE UNICHE VIE POSSIBILI PER GIUNGERE A UNA DECISIONE?

La risposta è no. Accanto alle modalità intuitive e analitiche descritte da D. Kahneman, emerge una **terza dimensione**, definibile come **“intervento valoriale”**. Questo approccio decisionale non si limita a processi automatici o deliberativi, ma si radica nei valori personali, nelle credenze etiche e nelle norme sociali che orientano il comportamento umano. A differenza del Sistema 1, rapido e istintivo, e del Sistema 2, lento e razionale, l'intervento valoriale coinvolge una **riflessione profonda e intimamente legata al senso di identità dell'individuo**. Le decisioni prese secondo questa modalità riflettono ciò che una persona considera importante e significativo. Ad esempio, una persona potrebbe scegliere di ridurre l'uso della plastica non perché economicamente conveniente o socialmente obbligatorio, ma perché sente questa scelta coerente con i propri principi morali di rispetto per l'ambiente. Questo tipo di pensiero si rivela particolarmente cruciale nelle scelte complesse, dove non sono solo calcoli di utilità o reazioni immediate a guidare l'individuo, ma anche i suoi sistemi di valori. Le **emozioni** diventano in questo contesto un **catalizzatore per l'azione**, aiutando a tradurre i principi astratti in comportamenti concreti. L'intervento valoriale, quindi, rappresenta una **dimensione complementare** ai sistemi di pensiero identificati da Kahneman, ampliando la nostra comprensione del processo decisionale umano. Non si tratta semplicemente di “scegliere bene”, ma di scegliere ciò che è giusto per noi, allineando le decisioni con i valori che definiscono la nostra identità. In un mondo sempre più complesso, dove le sfide globali richiedono azioni collettive e responsabili, questa modalità rappresenta un'opportunità fondamentale per promuovere comportamenti sostenibili, etici e socialmente consapevoli.



## MODALITÀ DI INTERVENTO VALORIALE

### MA, DAVVERO, SISTEMA 1 E SISTEMA 2 SONO LE UNICHE VIE POSSIBILI PER GIUNGERE A UNA DECISIONE?

La risposta è no. Accanto alle modalità intuitive e analitiche descritte da D. Kahneman, emerge una **terza dimensione**, definibile come **“intervento valoriale”**. Questo approccio decisionale non si limita a processi automatici o deliberativi, ma si radica nei valori personali, nelle credenze etiche e nelle norme sociali che orientano il comportamento umano. A differenza del Sistema 1, rapido e istintivo, e del Sistema 2, lento e razionale, l'intervento valoriale coinvolge una **riflessione profonda e intimamente legata al senso di identità dell'individuo**. Le decisioni prese secondo questa modalità riflettono ciò che una persona considera importante e significativo. Ad esempio, una persona potrebbe scegliere di ridurre l'uso della plastica non perché economicamente conveniente o socialmente obbligatorio, ma perché sente questa scelta coerente con i propri principi morali di rispetto per l'ambiente. Questo tipo di pensiero si rivela particolarmente cruciale nelle scelte complesse, dove non sono solo calcoli di utilità o reazioni immediate a guidare l'individuo, ma anche i suoi sistemi di valori. Le **emozioni** diventano in questo contesto un **catalizzatore per l'azione**, aiutando a tradurre i principi astratti in comportamenti concreti. L'intervento valoriale, quindi, rappresenta una **dimensione complementare** ai sistemi di pensiero identificati da Kahneman, ampliando la nostra comprensione del processo decisionale umano. Non si tratta semplicemente di “scegliere bene”, ma di scegliere ciò che è giusto per noi, allineando le decisioni con i valori che definiscono la nostra identità. In un mondo sempre più complesso, dove le sfide globali richiedono azioni collettive e responsabili, questa modalità rappresenta un'opportunità fondamentale per promuovere comportamenti sostenibili, etici e socialmente consapevoli.

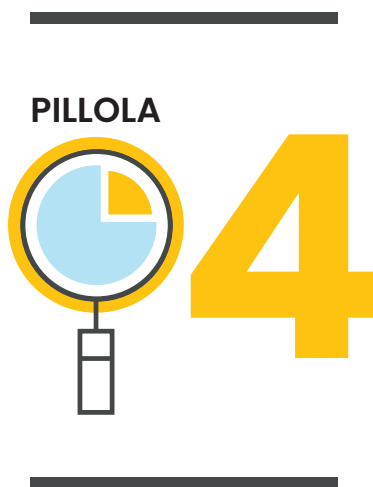


## RAZIONALITÀ LIMITATA EURISTICHE E BIAS

Il concetto di **razionalità limitata** fu introdotto dall'economista H. Simon (1957) e descrive i limiti cognitivi che impediscono agli individui di prendere decisioni perfettamente razionali. Poiché le risorse mentali e il tempo a disposizione sono limitati, le persone ricorrono a scorciatoie mentali, note come **euristiche**, che le aiutano a giungere a **soluzioni "soddisfacenti" piuttosto che "ottimali"**.

Sebbene queste strategie intuitive semplifichino il processo decisionale, possono anche generare errori sistematici, comunemente noti come **bias cognitivi**.

Euristiche e bias non sono difetti del nostro sistema decisionale, ma riflettono il modo in cui il cervello umano cerca di **adattarsi a un ambiente complesso e incerto**, spesso guidando verso percezioni distorte.

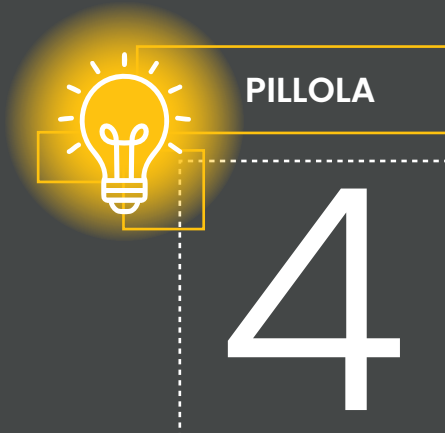


## RAZIONALITÀ LIMITATA EURISTICHE E BIAS

Il concetto di **razionalità limitata** fu introdotto dall'economista H. Simon (1957) e descrive i limiti cognitivi che impediscono agli individui di prendere decisioni perfettamente razionali. Poiché le risorse mentali e il tempo a disposizione sono limitati, le persone ricorrono a scorciatoie mentali, note come **euristiche**, che le aiutano a giungere a **soluzioni "soddisfacenti" piuttosto che "ottimali"**.

Sebbene queste strategie intuitive semplifichino il processo decisionale, possono anche generare errori sistematici, comunemente noti come **bias cognitivi**.

Euristiche e bias non sono difetti del nostro sistema decisionale, ma riflettono il modo in cui il cervello umano cerca di **adattarsi a un ambiente complesso e incerto**, spesso guidando verso percezioni distorte.



## RAZIONALITÀ LIMITATA EURISTICHE E BIAS

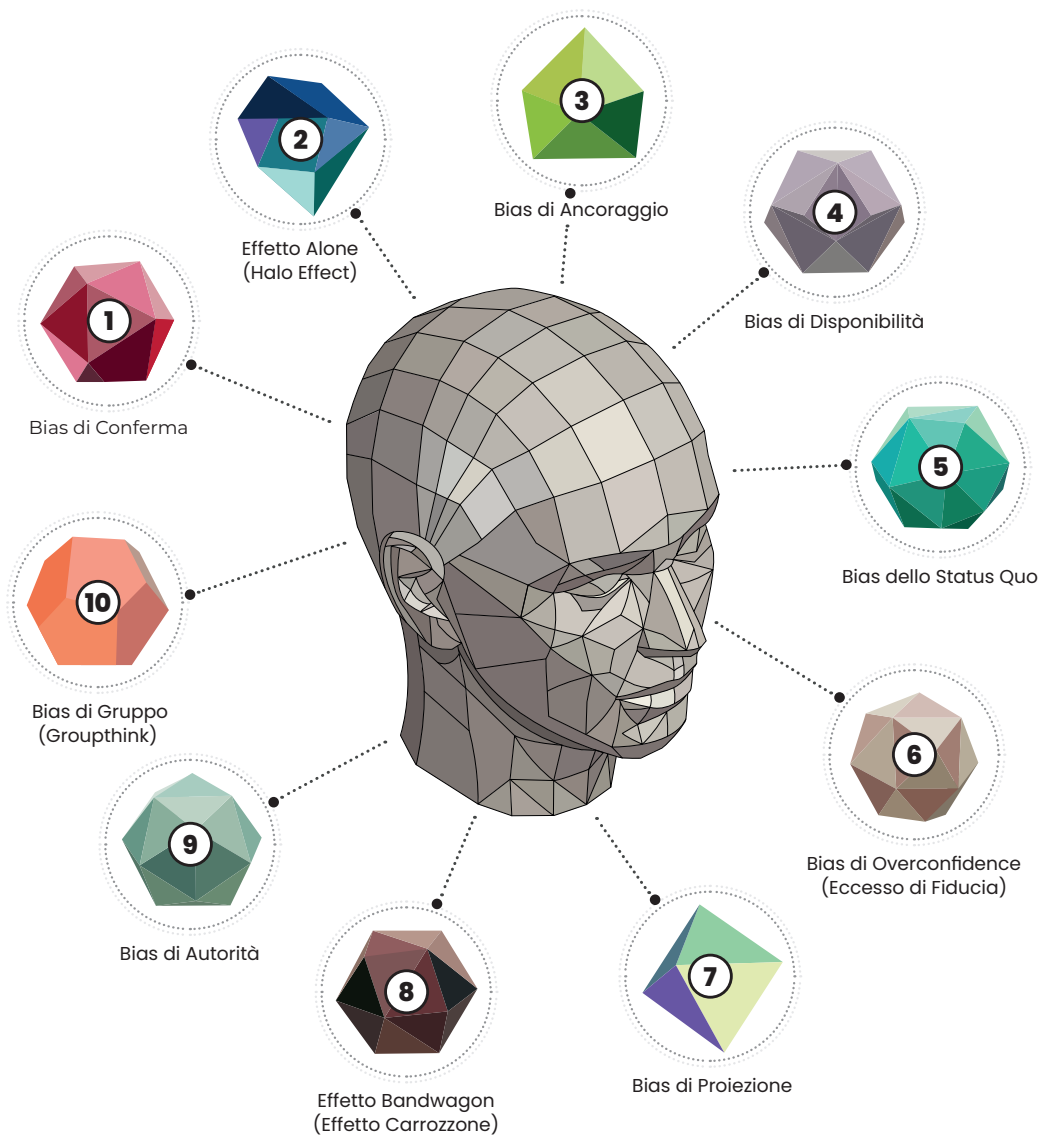
Il concetto di **razionalità limitata** fu introdotto dall'economista H. Simon (1957) e descrive i limiti cognitivi che impediscono agli individui di prendere decisioni perfettamente razionali. Poiché le risorse mentali e il tempo a disposizione sono limitati, le persone ricorrono a scorciatoie mentali, note come **euristiche**, che le aiutano a giungere a **soluzioni "soddisfacenti" piuttosto che "ottimali"**.

Sebbene queste strategie intuitive semplifichino il processo decisionale, possono anche generare errori sistematici, comunemente noti come **bias cognitivi**.

Euristiche e bias non sono difetti del nostro sistema decisionale, ma riflettono il modo in cui il cervello umano cerca di **adattarsi a un ambiente complesso e incerto**, spesso guidando verso percezioni distorte.

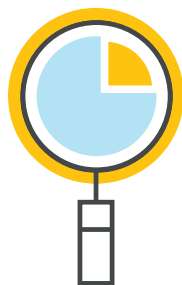


## I BIAS IN UFFICIO



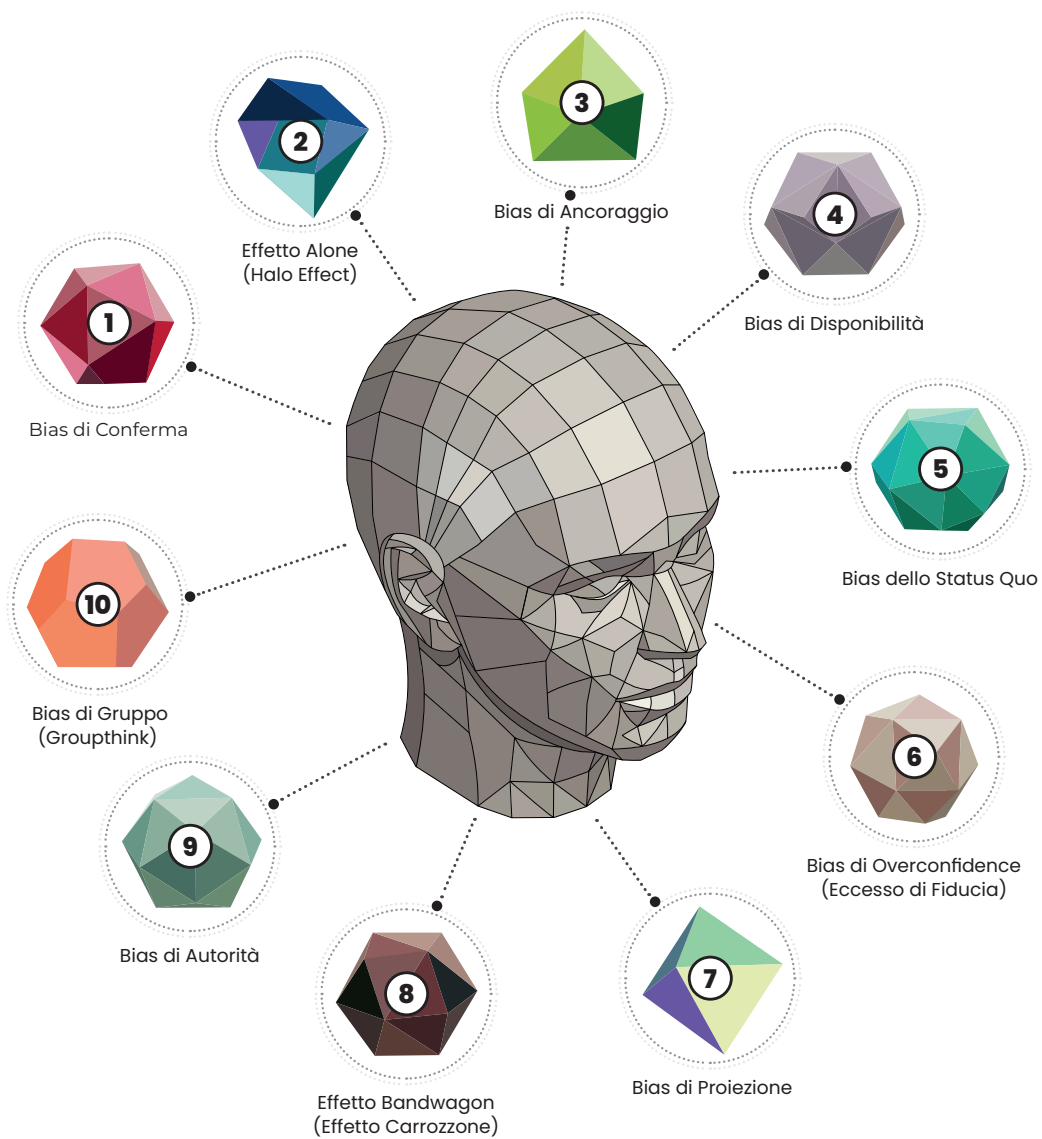


PILLOLA



5

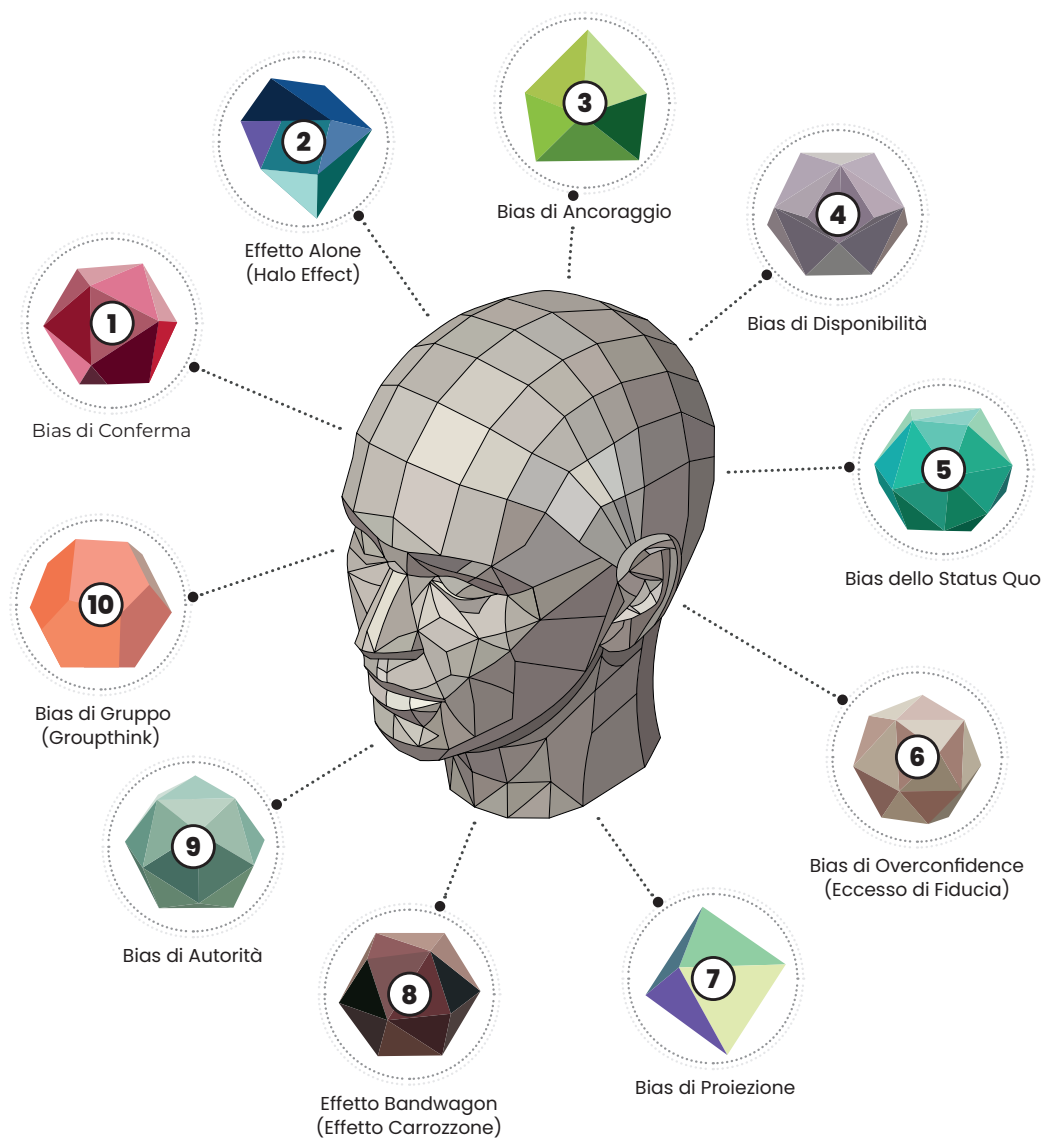
## I BIAS IN UFFICIO





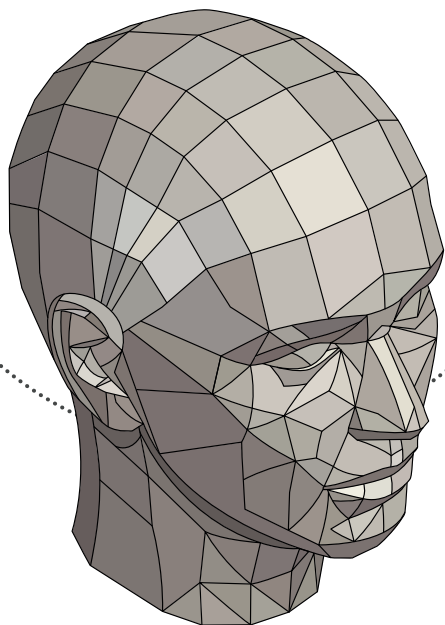
PILLOLA  
5

I BIAS IN UFFICIO





## BIAS DI CONFERMA



ERA PALESE,  
L'HO SEMPRE SAPUTO!

### DESCRIZIONE:

Tendiamo a cercare, interpretare e ricordare le informazioni in modo da confermare le nostre convinzioni preesistenti, trascurando o sminuendo dati contrari che vengono portati all'attenzione.

### ESEMPIO:

un manager tende a non affidare compiti di troppo intelletto a un dipendente, perché in un caso, magari avvenuto anni prima all'inizio della sua esperienza lavorativa, si è dimostrato superficiale.

### STRATEGIE DI DEBIASING:

#### • Promuovere il pensiero critico:

Incoraggiare i dipendenti a valutare le informazioni da diverse prospettive e a considerare alternative alle proprie convinzioni.

#### Creare team eterogenei:

• La diversità di opinioni all'interno dei gruppi di lavoro può aiutare a mitigare il bias di conferma, stimolando discussioni più equilibrate.

#### Formazione specifica:

• Offrire corsi che aumentino la consapevolezza sui bias cognitivi e forniscano strumenti per riconoscerli e gestirli.

### STRUMENTI PRATICI DI DEBIASING:

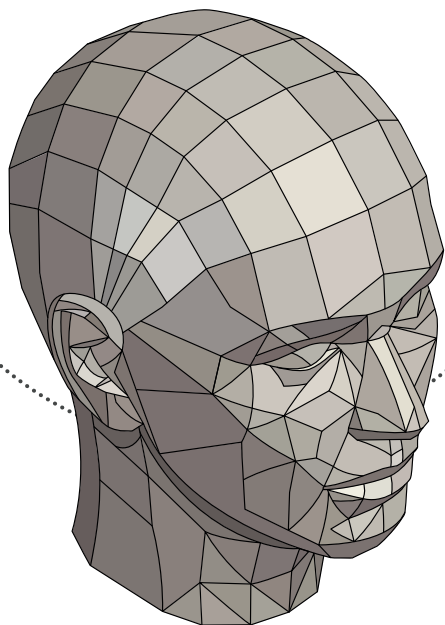
- Creare checklist per analizzare decisioni, includendo un passaggio per considerare evidenze contrarie.
- Introdurre la figura dell'"avvocato del diavolo" nei team, con il compito di evidenziare alternative o rischi.
- Favorire workshop di "debate" per sviluppare la capacità di argomentare punti di vista opposti.

### DOMANDE SALVAGENTE:

- "Quali evidenze potrebbero dimostrare che la nostra ipotesi è sbagliata?"
- "Stiamo esaminando tutte le opzioni o ci stiamo concentrando solo su quelle che confermano la nostra idea?"



## EFFETTO ALONE (HALO EFFECT)



COME È ELEGANTE QUEL TIPO,  
È SICURAMENTE BRAVISSIMO!

### DESCRIZIONE:

Propendiamo a giudicare una persona o una situazione basandoci su una singola caratteristica positiva, estendendo tale valutazione ad altri aspetti non correlati.

### ESEMPIO:

si affida una complicata trattativa commerciale a un collega che è solito curare particolarmente il suo aspetto e vestirsi in modo elegante senza valutare la sua effettiva competenza “non so dire perché, ma penso andrà benissimo!”

### STRATEGIE DI DEBIASING:

- **Valutazioni strutturate:** Utilizzare criteri di valutazione chiari e specifici per ogni competenza o qualità, riducendo l'influenza di impressioni generali.
- **Feedback multipli:** Raccogliere opinioni da diverse fonti per ottenere una visione più completa e bilanciata delle performance o delle caratteristiche di un individuo, proposta o progetto.

### STRUMENTI PRATICI DI DEBIASING:

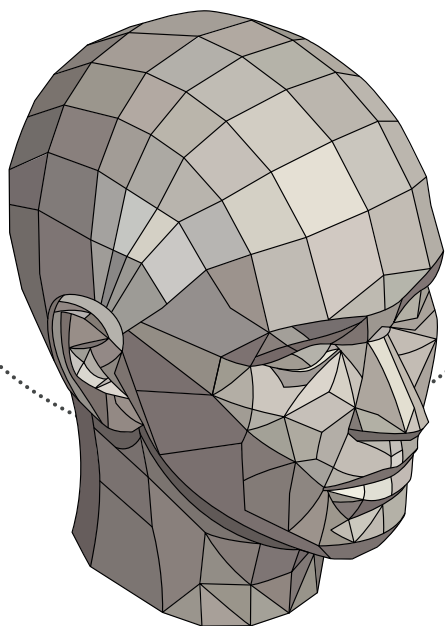
- Usare modelli di valutazione strutturati, con criteri chiari per ogni parametro.
- Richiedere valutazioni anonime da più persone per ridurre l'influenza delle impressioni personali.

### DOMANDE SALVAGENTE:

- “Sto giudicando questa persona basandomi solo su una caratteristica? Come posso approfondire la sua reale performance?”
- “Quali dati oggettivi supportano il mio giudizio?”



## BIAS DI ANCORAGGIO



MI SEMBRA CHIARO CHE  
LA PRIMA FRASE DICE GIÀ TUTTO.

### DESCRIZIONE:

Tendiamo a fare eccessivo affidamento sull'informazione ricevuta (l'"ancora") durante il processo decisionale, influenzando le valutazioni che potremmo trovarci a fare successivamente.

### ESEMPIO:

viene diramato un documento molto lungo e pesante da leggere, quindi quasi tutti basano la decisione sulle info contenute nel primo paragrafo e/o sulle conclusioni.

### STRATEGIE DI DEBIASING:

- **Rivalutazione consapevole:**  
Incoraggiare la revisione delle decisioni iniziali alla luce di nuove informazioni, evitando di restare ancorati ai dati iniziali.
- **Formazione sul bias di ancoraggio:**  
Educare i dipendenti su come l'ancoraggio può influenzare le decisioni e fornire tecniche per contrastarlo.

### STRUMENTI PRATICI DI DEBIASING:

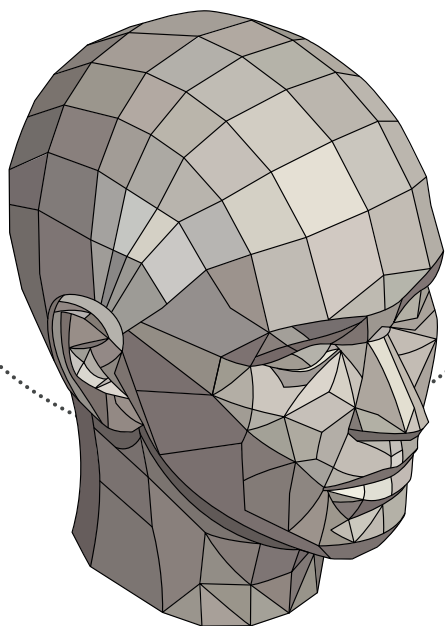
- Esporre i team a più punti di riferimento prima di prendere decisioni (es. benchmark di mercato).
- Ritardare il momento della decisione per riflettere su più opzioni disponibili.

### DOMANDE SALVAGENTE:

- "Su quale informazione stiamo basando la nostra decisione iniziale? È quella più rilevante?"
- "Se non conoscessi l'informazione iniziale, quale scelta farei?"



## BIAS DI DISPONIBILITÀ



PER QUELLO CHE NE SO,  
ERA SCONTATO SUCCEDESSE...

### DESCRIZIONE:

Tendiamo a valutare la probabilità di un evento basandoci sulla facilità con cui esempi pertinenti ci vengono in mente, spesso influenzati da esperienze recenti o emotivamente rilevanti.

### ESEMPIO:

decidiamo di non coinvolgere un team attinente al progetto che dobbiamo portare avanti solo perché non c'è stata condivisione di vedute in un progetto precedente.

### STRATEGIE DI DEBIASING:

- **Raccolta dati accurata:**  
Affidarsi a dati concreti e statistiche piuttosto che a impressioni o ricordi personali.
- **Documentazione delle decisioni:**  
Tenere traccia delle decisioni prese e dei motivi alla base, per poterle rivedere e valutare in futuro con maggiore obiettività.

### STRUMENTI PRATICI DI DEBIASING:

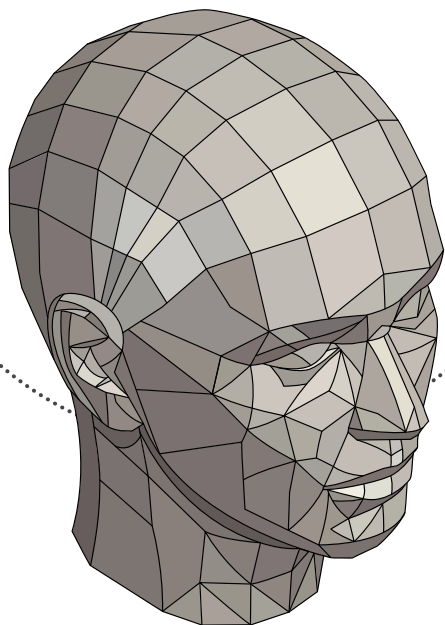
- Creare report periodici basati su dati oggettivi e analisi storiche, piuttosto che su ricordi recenti.
- Introdurre simulazioni che rappresentino diversi scenari e probabilità.

### DOMANDE SALVAGENTE:

- “Stiamo decidendo in base a un evento recente o a dati completi?”
- “Ci sono esempi meno immediati che potrebbero influenzare la nostra decisione?”



## BIAS DELLO STATUS QUO



◀ QUI SI È SEMPRE FATTO COSÌ,  
PERCHÉ CAMBIARE? ▶

### DESCRIZIONE:

Preferiamo mantenere le cose come sono, evitando cambiamenti, anche quando le alternative potrebbero offrire benefici superiori.

### ESEMPIO:

ci ostiniamo, per comodità, poco tempo o pigrizia, nel mantenere il nostro gestionale anche quando intuiamo che possano esserci alternative più performanti o efficaci “è andato bene finora, perché dovrei rischiare di cambiarlo?!”  
*Chi mi assicura che sarà altrettanto utile anche il nuovo software?”*

### STRATEGIE DI DEBIASING:

- **Valutazione delle alternative:**  
Incoraggiare l'analisi periodica dei processi e delle pratiche esistenti, confrontandoli con possibili alternative.
- **Cultura dell'innovazione:**  
Promuovere un ambiente che valorizzi il cambiamento e l'adattamento, riconoscendo e premiando l'adozione di nuove idee e metodologie.

### STRUMENTI PRATICI DI DEBIASING:

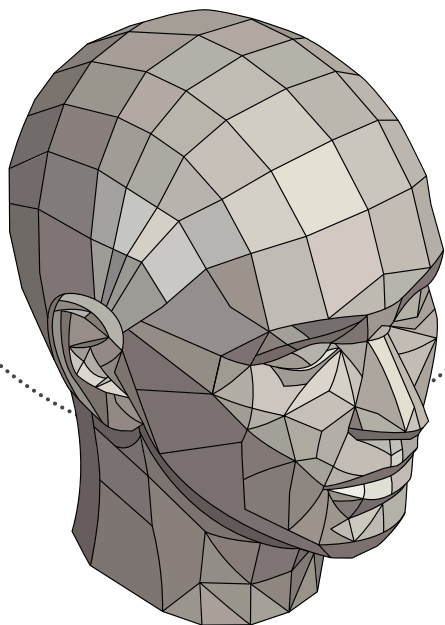
- Organizzare sessioni periodiche di revisione dei processi, valutando benefici e costi delle alternative.
- Incentivare la sperimentazione di nuove idee con premi o riconoscimenti.

### DOMANDE SALVAGENTE:

- “Se iniziassimo da zero, sceglieremmo ancora questa soluzione?”
- “Quali rischi corriamo mantenendo la situazione attuale?”



## BIAS DI OVERCONFIDENCE (ECESSO DI FIDUCIA)



NON C'È TEMPO PER CONTROLLARE,  
CON TUTTI QUELLI CHE HO GIÀ FATTO  
SARÀ SICURAMENTE OK.

### DESCRIZIONE:

Propendiamo a sovrastimare le nostre capacità, conoscenze o accuratezza delle previsioni, sottovalutando rischi e incertezze.

### ESEMPIO:

non si mandano per ricontrollo i propri documenti da inviare all'esterno, convinti che siano perfetti e che gli altri non possano contribuire portando valore aggiunto.

### STRATEGIE DI DEBIASING:

#### • Feedback realistico:

Fornire riscontri oggettivi sulle performance, evidenziando sia i successi che le aree di miglioramento.

#### • Analisi dei rischi:

Incoraggiare la valutazione critica dei potenziali ostacoli e delle sfide, pianificando strategie per affrontarli.

### STRATEGIE DI DEBIASING:

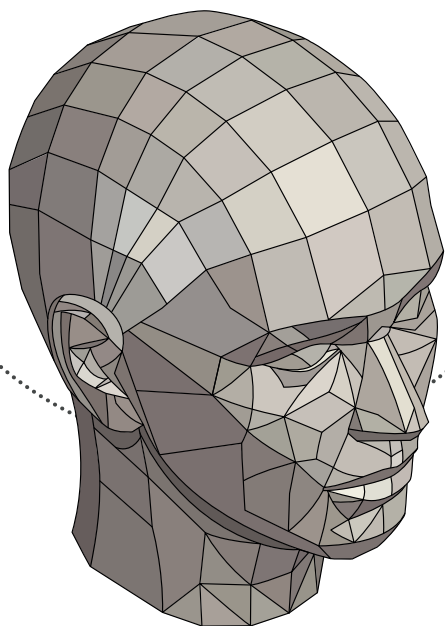
- Introdurre sessioni di feedback regolari per analizzare errori e successi.
- Creare simulazioni di rischio per mostrare le conseguenze di decisioni troppo ottimistiche.

### DOMANDE SALVAGENTE:

- “Quali informazioni potrei aver trascurato nella mia valutazione?”
- “Cosa potrebbe andare storto se procediamo così?”



## BIAS DI PROIEZIONE



MA CHI PUÒ PENSARLA DIVERSAMENTE?  
È EVIDENTE CHE È COSÌ.

### DESCRIZIONE:

Tendiamo a presumere che gli altri condividano le nostre opinioni, valori o credenze, portando a incomprensioni nelle dinamiche di gruppo.

### ESEMPIO:

si prende una decisione su un programma/agenda senza chiedere l'opinione degli altri.

### STRATEGIE DI DEBIASING:

- **Empatia e ascolto attivo:**  
Promuovere l'ascolto delle opinioni altrui senza pregiudizi, riconoscendo e rispettando le differenze individuali.
- **Formazione sulla diversità:**  
Offrire programmi che sensibilizzino sulle differenze culturali, personali e professionali, migliorando la comprensione reciproca.

### STRUMENTI PRATICI DI DEBIASING:

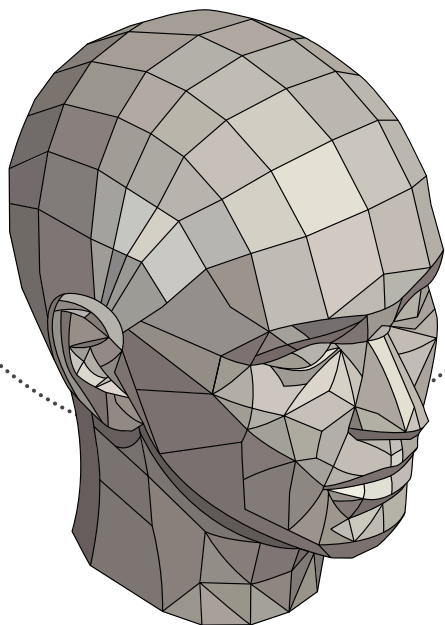
- Introdurre sondaggi anonimi per raccogliere opinioni e bisogni dei dipendenti.
- Implementare attività di team-building che evidenzino le differenze individuali.

### DOMANDE SALVAGENTE:

- “Sto presupponendo che tutti vedano le cose come me?”
- “In che modo le esperienze degli altri potrebbero differire dalle mie?”



## EFFETTO BANDWAGON (EFFETTO CARROZZONE)



SE LO FANNO TUTTI,  
DEVE ESSERE GIUSTO.

### DESCRIZIONE:

Tendiamo ad adottare credenze o comportamenti perché percepiti come popolari o adottati dalla maggioranza, senza una valutazione critica. Ci lasciamo influenzare da stereotipi piuttosto di fare una riflessione critica e rischiare di essere gli unici a pensarla diversamente/fuori dal coro.

### ESEMPIO:

nessuno analizza realmente se il software sia adatto alle esigenze dell'azienda, e viene approvato solo perché *"lo usano tutti"*. Dopo qualche mese, emergono problemi: il software non si integra bene con i sistemi aziendali e crea rallentamenti, ma ormai il team è vincolato alla scelta.

### STRATEGIE DI DEBIASING:

#### • Pensiero indipendente:

Incoraggiare i dipendenti a valutare le decisioni basand

### STRUMENTI PRATICI DI DEBIASING:

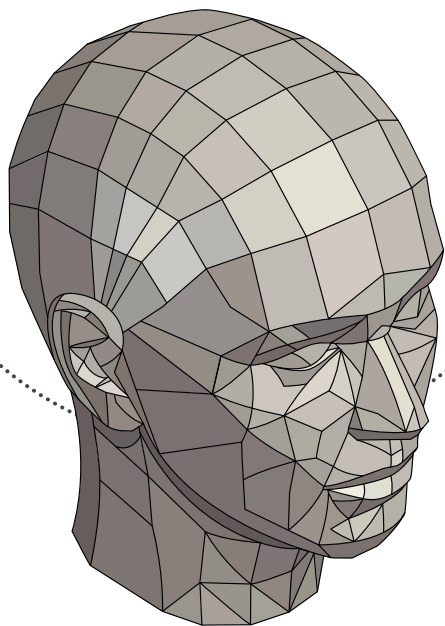
- Dare più tempo per decisioni collettive, evitando pressioni di gruppo.
- Assegnare ruoli diversi ai membri del team, come critici costruttivi o moderatori, per bilanciare le dinamiche.

### DOMANDE SALVAGENTE:

- "Stiamo accettando questa idea solo perché è popolare?"
- "Quali motivazioni oggettive ci spingono a questa scelta?"



## BIAS DI AUTORITÀ



SE L'HA FATTO LUI,  
SICURAMENTE È GIUSTO.

### DESCRIZIONE:

Propendiamo a dare maggiore peso alle opinioni o alle decisioni provenienti da figure percepite come autoritarie o esperte, indipendentemente dal merito delle loro argomentazioni.

### ESEMPIO:

Durante una campagna di marketing, un senior dell'azienda afferma con sicurezza: *“Questo slogan è perfetto, lo usiamo così com'è!”* Anche se alcuni membri del team hanno perplessità sulla sua efficacia, nessuno osa contraddirlo. La campagna viene lanciata, ma ottiene scarso engagement perché il messaggio non era davvero adatto al target.

### STRATEGIE DI DEBIASING:

#### • Valutazione Critica delle Fonti:

Incoraggiare i membri dei team a valutare le informazioni basandosi sul contenuto e sulla rilevanza, piuttosto che sulla fonte.

#### • Promuovere il Dialogo:

Favorire discussioni in cui tutte le opinioni siano considerate, indipendentemente da chi le esprime.

#### • Educazione alla Parità:

Sottolineare l'importanza di considerare ogni membro dei team come portatore di contributi validi.

### STRUMENTI PRATICI DI DEBIASING:

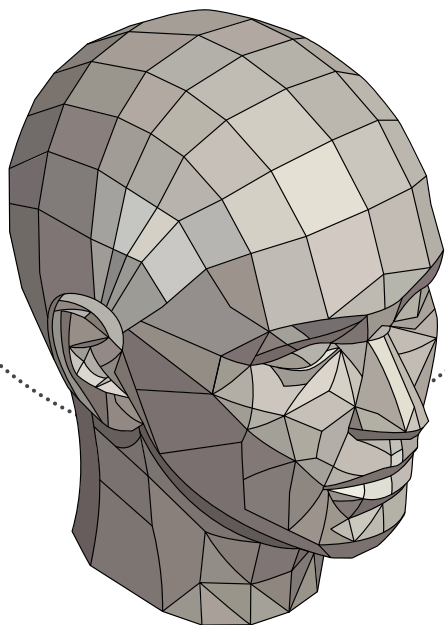
- Favorire una cultura aziendale in cui sia normale mettere in discussione le decisioni dei leader in modo rispettoso.
- Richiedere ai leader di giustificare le loro opinioni con dati e argomentazioni.

### DOMANDE SALVAGENTE:

- “Stiamo accettando questa decisione perché è la migliore o solo perché l'ha proposta una figura di autorità?”
- “Come potremmo valutare questa idea indipendentemente da chi l'ha proposta?”



## BIAS DI GRUPPO (GROUPTHINK)



DAI, FACCIAMO QUESTA,  
GLI ALTRI NON CAPISCONO NULLA.

### DESCRIZIONE:

Tendenza dei gruppi a cercare il consenso a scapito della valutazione critica delle alternative, portando a decisioni subottimali.

### ESEMPIO:

Durante una riunione interdipartimentale, il team marketing scarta automaticamente le proposte del team IT, non perché siano sbagliate, ma perché provengono da un gruppo “esterno” alla loro squadra.

### STRATEGIE DI DEBIASING:

- **Nomina di un “Avvocato del Diavolo”:**  
Assegnare a un membro il compito di sollevare obiezioni e presentare punti di vista alternativi.
- **Valutazioni Individuali Preliminari:**  
Chiedere ai partecipanti di formulare opinioni individuali prima della discussione di gruppo, per evitare l'influenza del conformismo.
- **Creare un Ambiente Aperto:**  
Assicurarsi che tutti i membri si sentano liberi di esprimere dubbi o dissensi senza timore di ripercussioni.

### STRUMENTI PRATICI DI DEBIASING:

- Implementare tecniche di brainstorming anonimo per raccogliere idee senza influenze sociali.
- Invitare facilitatori esterni o neutrali per moderare discussioni complesse.

### DOMANDE SALVAGENTE:

- “Ci sono opinioni che non sono emerse per paura di contraddire il gruppo?”
- “Come possiamo incoraggiare una maggiore diversità di opinioni?”

## Conclusione

Concludendo, possiamo sottolineare come l'economia comportamentale rappresenti un **approccio innovativo e versatile** per comprendere e migliorare il **processo decisionale** umano.

Questa disciplina, intersezione tra economia tradizionale e psicologia, sfida il modello dell'"homo economicus" razionale, offrendo una prospettiva più realistica sulle nostre scelte quotidiane.

L'analisi delle **euristiche** e dei **bias cognitivi** ha dimostrato come le nostre decisioni siano spesso influenzate da scorciatoie mentali e limiti cognitivi.

Questi meccanismi, tutt'altro che difetti, rappresentano **strategie adattive** che il cervello utilizza per affrontare ambienti complessi e incerti.

Permettono di risparmiare tempo e risorse cognitive, garantendo una risposta rapida, ma non sempre ottimale.

La comprensione dei due principali sistemi di pensiero, introdotti da Kahneman, arricchisce ulteriormente questa analisi.

Il **Sistema 1**, rapido e intuitivo, convive con il **Sistema 2**, più lento e analitico.

Questa **interazione tra istinto e ragione** sarebbe alla base del nostro processo decisionale, sottolineando l'importanza di una maggiore consapevolezza dei bias che possono influenzare il nostro giudizio.

Conoscere i limiti di ciascun sistema ci permette di migliorare le nostre scelte, sia individualmente che in contesti collettivi.

Tuttavia, un ulteriore elemento cruciale è rappresentato dall'**intervento valoriale**, che introduce una **dimensione personale e sociale** al processo decisionale. Le scelte orientate dai valori, piuttosto che da meri calcoli razionali o impulsi istintivi, riflettono l'**identità** e le **credenze etiche** di ogni individuo. Questo approccio si rivela particolarmente significativo in un mondo che affronta sfide globali, dove comportamenti etici e sostenibili sono indispensabili per garantire un futuro migliore. Infine, il concetto di **razionalità limitata** ci invita a un realismo pragmatico nella comprensione delle decisioni umane.

Euristiche e bias, sebbene possano generare errori sistematici, offrono anche l'opportunità di sviluppare **interventi mirati e soluzioni innovative** che migliorino il **benessere collettivo**. Riconoscere queste dinamiche ci consente di progettare strategie più efficaci in diversi ambiti.

In sintesi, l'economia comportamentale non è solo una lente attraverso cui osservare il comportamento umano, ma anche uno strumento potente per affrontare problemi complessi. Grazie alla sua capacità di integrare dimensioni teoriche e pratiche, cognitive e valoriali, questa disciplina si rivela un alleato indispensabile per comprendere e migliorare le **dinamiche decisionali**. Guardando al futuro, l'applicazione dei principi dell'economia comportamentale potrà favorire la costruzione di una **società più consapevole, equa e orientata al benessere comune**.

## Bibliografia

Janis, I. L. (1982). *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin eBooks.

<https://ci.nii.ac.jp/ncid/BA57518206>

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Milgram, S. (1963). *Behavioral Study of obedience*.

The Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(4), 371–378.

<https://doi.org/10.1037/h0040525>

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

<https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>

Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). *Status quo bias in decision making*.

Journal of Risk and Uncertainty, 1(1), 7–59.

<https://doi.org/10.1007/bf00055564>

Simon, H. A. (1957). *Models of man; social and rational*. Wiley.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.

Todd, P. M., & Gigerenzer, G. (2007). *Environments that make us smart: Ecological rationality*. Current Directions in Psychological Science, 16(3), 167–171.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00497.x>

Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). *Availability: A heuristic for judging frequency and probability*. Cognitive Psychology, 5(2), 207–232.

[https://doi.org/10.1016/0010-0285\(73\)90033-9](https://doi.org/10.1016/0010-0285(73)90033-9)

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). *Judgment under uncertainty:*

*Heuristics and biases*. Science, 185(4157), 1124–1131.

<https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Questo libro fa parte della collana: I Sanpietrini,  
a cura di Humans&data.

[humansanddata.com](http://humansanddata.com)



**aBetterPlace** è una Società Benefit fondata nel 2019 con la mission di migliorare il processo decisionale delle persone in ogni contesto: organizzativo, professionale e privato.

Offre consulenza strategica, formazione mirata e progettazione di interventi per generare un cambiamento comportamentale positivo e duraturo. Alla base di ogni intervento vi sono le rigorose conoscenze scientifiche dell'economia comportamentale, dell'architettura delle scelte (Choice Architecture) e del nudging.

L'efficacia di questi strumenti nel favorire trasformazioni comportamentali misurabili è il prerequisito fondamentale di tutto l'operato di aBetterPlace.

[abetterplace.it](http://abetterplace.it)



Via Massimo Gorki, 105  
20092 Cinisello Balsamo (MI)  
Tel. 02.25712599 - Fax 02.25712857

[hdimpresse.it](http://hdimpresse.it)  
[harleydickinson.com](http://harleydickinson.com)