

**NUDGE E RAZIONALITÀ LIMITATA
ARCHITETTURE DELLE SCELTE E COMPRENSIONE
DEI PROCESSI DECISIONALI**

**NUDGES AND BOUNDED RATIONALITY
CHOICE ARCHITECTURE AND THE UNDERSTANDING
OF DECISION-MAKING PROCESSES**

**FRANCESCO MARIA BARBINI
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

Abstract

This ebook provides a detailed examination of Thaler and Sunstein's nudge theory and evaluates its consistency with the theory of bounded rationality proposed by Herbert Simon. It first describes the theoretical pillars of nudge theory and discusses the main constructs, such as choice architecture, heuristics and biases, and libertarian paternalism. Then, it identifies points of potential complementarity with Simon's theory. Through a comparative analysis of core concepts, it reveals that, beyond nominal alignment and terminological similarities, numerous methodological discrepancies render the two theories fundamentally divergent. The profound differences between Simon's and Thaler and Sunstein's perspectives are attributed to an underlying epistemological incompatibility. Finally, and somewhat unexpectedly, this essay uncovers salient epistemological links between nudge theory and classical functionalism.

Keywords

Nudging, Bounded rationality, Choice architecture, Libertarian paternalism, Organizational action.

Nudges and bounded rationality. Choice architecture and the understanding of decision-making processes / Nudge e razionalità limitata. Architettura delle scelte e comprensione dei processi decisionali, Barbini Francesco Maria. Bologna: TAO Digital Library, 2025.

Licenza: CC BY-NC-ND 4.0
© Copyright 2025 degli autori

ISBN: 978-88-98626-38-0
DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/8390>



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative contributions presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

EDITORIAL STAFF

Editor: Bruno Maggi

Co-editors: Francesco M. Barbini, Enrico Cori, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli, Angelo Salento, Luca P. Vecchio, Marco Zamarian

International Scientific Committee:

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université d'Aix-Marseille	Economics
Daniel Faiña	Université d'Aix-Marseille	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Paolo Pascucci	Università di Urbino Carlo Bo	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznclwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

www.taoprograms.org – dl@taoprograms.org
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Pubblicato nel mese di giugno 2025 da TAO Digital Library – Bologna

***Nudge* e razionalità limitata**

Architettura delle scelte e comprensione dei processi decisionali

Francesco Maria Barbini, Università di Bologna

Introduzione

Il libro di Thaler e Sunstein sui *nudge* rappresenta un raro caso di successo editoriale, accademico e applicativo. Nel testo, i due autori propongono una teoria che si concentra sulla possibilità di influenzare delicatamente, senza coercizione, i processi di scelta individuali attraverso minimi interventi sul contesto decisionale. I due autori individuano nella spinta gentile lo strumento fondamentale per indurre i decisori a selezionare scelte socialmente desiderabili: questo è il nucleo della teoria dei *nudge*.

In lingua inglese, *nudge* indica sia un verbo (*to nudge*) traducibile in italiano come “dare una leggera spinta a qualcuno o qualcosa”, sia un sostantivo traducibile come “spinta leggera, colpetto di gomito” (Dizionario Cambridge Inglese-Italiano).

La proposta teorica descritta nel libro ha capitalizzato e sistematizzato un ampio corpo di contributi ed evidenze emergenti da esperimenti di psicologia cognitiva e di economia comportamentale e ha attivato un acceso e multidisciplinare dibattito scientifico. Rapidamente, governi e decisori pubblici hanno adottato i suggerimenti presentati nel libro, applicandoli in modo massiccio a sostegno delle proprie politiche. In effetti, i decisori pubblici sono i principali destinatari del saggio di Thaler e Sunstein. Non sono mancati in ogni caso esempi eclatanti di grandi imprese che hanno istituito unità e dipartimenti specificamente dedicati a trarre beneficio da interventi di *nudging* (ossia minime, quasi invisibili modifiche al contesto della decisione), principalmente (ma non esclusivamente) a supporto di iniziative di *welfare* per i dipendenti.

La rapida ascesa della teoria dei *nudge* ha suscitato un crescente interesse anche nell'ambito della teoria dell'organizzazione, nella quale si sono manifestati segnali di attenzione teorica e iniziative orientate alla applicazione pratica.

In particolare, fra i diversi orientamenti teorici che caratterizzano lo studio dell'organizzazione, la proposta di Thaler e Sunstein evoca diverse connessioni con i classici contributi di Simon. Tra gli anni Quaranta e Cinquanta dello scorso secolo, Herbert Simon ha infatti proposto una teoria sull'organizzazione focalizzata sullo studio logico e psicologico dei processi di formazione ed esecuzione delle decisioni nei processi organizzativi; per Simon, la teoria dell'organizzazione è tipicamente la teoria della razionalità limitata e intenzionale. La proposta di Simon si è affermata come fondativa, ispiratrice e per molti versi insuperata fra le molte teorie che studiano l'organizzazione (Maggi, 1984/1990: 194; 2003/2016: 44-49).

In effetti, a una prima lettura, la teoria dei *nudge* sembrerebbe decisamente compatibile con la proposta tracciata da Simon. Anzitutto, essa muove dall'assunto che i processi decisionali si dipanino in condizioni di razionalità limitata. Inoltre, pone le scelte limitatamente razionali dei soggetti al centro della propria analisi, prendendo in considerazione il contesto psicologico-sociale nel quale avviene la decisione. In questa traiettoria di analisi, la teoria dei *nudge* adotta molti concetti trattati a fondo da Simon: errori decisionali, premesse decisionali, euristiche, architettura (ambiente) delle decisioni. Infine, questa teoria utilizza le evidenze ottenute da Tversky e Kahneman, i cui esperimenti sono stati citati in modo molto favorevole da Simon.

Su queste basi, sembrerebbe ipotizzabile identificare una collocazione metodologicamente fondata del lavoro di Thaler e Sunstein in una prospettiva à la Simon, quanto meno nell'ambito degli studi organizzativi. Tale collocazione potrebbe avvenire attraverso la ricostruzione di un quadro interpretativo coerente in grado di collegare le teorie di Simon e Thaler, utilizzando la teoria di Kahneman quale fulcro tra le due. Questo quadro interpretativo appare piuttosto intuitivo: Simon pone le fondamenta della concezione di organizzazione come processo che affronta e risolve problemi in condizioni di razionalità limitata e

intenzionale; Tversky e Kahneman identificano con evidenze sperimentali dettagliate le cause della rilevante distanza fra le decisioni umane e i precetti dello schema decisionale caratterizzato da razionalità olimpica; Thaler e Sunstein integrano, con la teoria dei *nudge*, i metodi di influenza identificati originariamente da Simon con i metodi di intervento gentile sul contesto delle scelte.

L'analisi dettagliata di questa intuitiva coerenza fra la teoria di Simon e la teoria di Thaler e Sunstein è il principale obiettivo di questo saggio. Nei prossimi paragrafi analizzeremo la teoria dei *nudge* e le sue relazioni con la teoria di Kahneman, e indagheremo gli elementi di coerenza e di incoerenza con la teoria di Simon. Nello specifico, i prossimi quattro paragrafi descriveranno la teoria dei *nudge*, i suoi strumenti, i suoi fondamenti teorici, e ne discuteranno impatti, critiche e sviluppi successivi. Questa prima parte ha l'obiettivo di presentare in modo ampio e compiuto il contributo teorico di Thaler e Sunstein. Successivamente, il paragrafo "i *nudge* nella teoria dell'organizzazione" discuterà i possibili punti di contatto e di integrazione della teoria dei *nudge* con la teoria della razionalità limitata di Simon. Il seguente paragrafo, "elementi di incoerenza tra la teoria di Simon e la teoria dei *nudge*", indagherà le questioni critiche e le possibili incoerenze metodologiche tra queste due teorie. Il saggio si concluderà con la ricognizione delle profonde differenze fra le visioni del mondo espresse dalle teorie di Simon e di Thaler e Sunstein, evidenziandone l'incompatibilità epistemologica. Questa ricognizione permetterà inoltre di identificare rilevanti affinità tra la teoria dei *nudge* e i classici fondamenti del funzionalismo.

L'invenzione dei *nudge*

Nel 2008 l'economista Richard Thaler e il giurista Cass Sunstein pubblicano *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*, libro nel quale introducono la loro teoria sull'architettura delle scelte e sui metodi e strumenti efficienti per influenzare i comportamenti di decisori non perfettamente razionali.

Il titolo del libro evidenzia immediatamente obiettivi e metodi della teoria presentata e sottintende la possibilità per qualsiasi decisore di aumentare la qualità, intesa come razionalità, delle proprie scelte orientate verso la salute, la ricchezza, la felicità.

La spinta gentile identificata da Thaler e Sunstein si configura come un leggero, quasi impercettibile pungolo che dovrebbe indirizzare i decisori verso scelte “migliori” (ossia orientate verso obiettivi di salute, ricchezza, felicità). D’altro canto, affinché vi sia una spinta, è necessario prefigurare non solo un soggetto “spinto” (il decisore), ma anche un soggetto che spinga attivamente e deliberatamente. La spinta gentile deve inoltre avvenire necessariamente in modo deliberato poiché deve influenzare le scelte del decisore verso stati desiderati e migliori.

La definizione di *nudge* proposta dai due autori rispecchia in effetti tali presupposti: “qualsiasi aspetto dell’architettura delle scelte che modifica il comportamento delle persone in modo prevedibile senza proibire alcuna opzione né cambiare significativamente gli incentivi economici” (Thaler, Sunstein, 2008¹).

Pertanto, i *nudge* trovano applicazione allorquando l’ambiente nel quale il decisore assume le proprie scelte è strutturato da un progettista/architetto (il soggetto che deliberatamente opera il pungolo).

Tale definizione permette di evidenziare altri elementi fondanti della teoria di Thaler e Sunstein. Anzitutto, la definizione sottolinea che gli interventi sull’architettura delle scelte devono avere esiti comportamentali prevedibili. Inoltre, i *nudge* dovrebbero, quantomeno nominalmente, preservare la libertà decisionale dei soggetti, non imponendo né proibendo scelte. Infine, i *nudge* non dovrebbero far leva su incentivi o disincentivi economici.

¹ “any aspect of the choice architecture that alters people’s behavior in a predictable way without forbidding any options or significantly changing their economic incentives” (Thaler, Sunstein, 2008: 6).

Decisori prevedibilmente irrazionali

L'intero apparato teorico dei *nudge* si fonda sull'assunto della razionalità limitata dei decisori. In una continua comparazione tra l'ipotetico decisore razionale della teoria economica classica (definito *Econ*, richiamando il termine "economista") e il decisore operante in condizioni di razionalità limitata (definito *Human*, "umano"), Thaler e Sunstein sostengono, attraverso numerosi esempi didascalici, che il decisore *Econ* sia una astrazione idealizzata e lontana dalla realtà. In sua vece, propongono il prototipo del loro decisore "reale": l'umano. Tale prototipo è costruito traendo ispirazione dalle proposte teoriche di Kahneman e Tversky (1973; 1979; Tversky, Kahneman, 1974), che evidenziano come gran parte delle scelte umane avvenga attraverso processi decisionali attuati in maniera intuitiva e non analitica, risultando così altamente inclini a errori di giudizio. Da ciò Thaler e Sunstein fanno derivare le scelte non razionali tipiche degli umani.

Le evidenze sperimentali emergenti dai pionieristici studi di Tversky e Kahneman aggiungono un ulteriore tassello fondamentale alla teoria dei *nudge*: le strategie decisionali adottate dai soggetti non sono erratiche, ma riconducibili a scorciatoie decisionali tipiche (euristiche di giudizio): ancoraggio (*anchoring*), disponibilità (*availability*), rappresentatività (*representativeness*). L'euristica dell'ancoraggio si manifesta quando, nel valutare quantitativamente qualcosa, le persone si ancorano a un valore iniziale (spesso fornito dal contesto o dalla formulazione del problema) e aggiustano la propria stima in base a tale riferimento (Tversky, Kahneman, 1974). L'euristica della disponibilità si manifesta quando le persone valutano la probabilità o la frequenza di un evento sulla base della facilità con la quale esempi o istanze simili vengono loro in mente (Tversky, Kahneman, 1973). L'euristica della rappresentatività si manifesta quando i soggetti giudicano la probabilità che un elemento A appartenga a una categoria B basandosi su quanto A appare simile o rappresentativo dello stereotipo di B che hanno in mente (Kahneman, Tversky, 1972). I due autori individuano, inoltre, il cosiddetto effetto di inquadramento (*framing*): il modo nel

quale un problema è rappresentato influenza la scelta della soluzione (Tversky, Kahneman, 1981).

Inoltre, ancora più importante, gli esperimenti condotti permettono di individuare gli errori sistematici (e quindi prevedibili) nei quali incorrono i decisori allorquando adottano le euristiche di giudizio tipiche.

Pertanto, il decisore presentato da Tversky e Kahneman è limitatamente razionale e incappa in errori sistematici prevedibili. Come nota Ariely (2008²), “non siamo solamente irrazionali, siamo prevedibilmente irrazionali, [...] la nostra irrazionalità si ripete sempre allo stesso modo. Sia che agiamo come consumatori, uomini d'affari o politici, capire come siamo prevedibilmente irrazionali fornisce un punto di partenza per migliorare il nostro processo decisionale e cambiare in meglio il nostro modo di vivere”.

La prevedibilità implica la possibilità (e quindi la necessità) di estese analisi empiriche e di esperimenti finalizzati a individuare “scientificamente” le fallacie e le distorsioni dei processi decisionali umani per arrivare a identificarne le cause e i possibili interventi correttivi.

Thaler e Sunstein identificano nella prevedibilità delle scelte irrazionali e nella possibilità di influenzare i processi decisionali l'elemento fondamentale di differenza con la teoria economica classica, interessata a spiegare come i soggetti “dovrebbero” decidere, e aprono la via all'applicazione dei *nudge*: “Il quadro che emerge è di persone impegnate che cercano di far fronte a un mondo complesso in cui non possono permettersi di riflettere a fondo su ogni scelta che devono fare. Le persone adottano regole empiriche ragionevoli che a volte le portano fuori strada. Poiché sono occupate e hanno un'attenzione limitata, accettano le domande così come sono state poste, anziché cercare di determinare se le loro risposte varierebbero con formulazioni alternative. La conclusione, dal nostro punto di vista, è che le persone sono, per così dire, influenzabili. Le loro scelte, anche nelle decisioni più importanti della vita, sono influenzate in modi che non

² “we are not only irrational, but predictably irrational, [...] our irrationality happens the same way, again and again. Whether we are acting as consumers, businesspeople, or policy makers, understanding how we are predictably irrational provides a starting point for improving our decision making and changing the way we live for the better” (Ariely, 2008).

sarebbero previsti nell'interpretazione economica classica" (Thaler, Sunstein, 2008³).

Pertanto, i decisori operano scelte fortemente condizionate – spesso inconsapevolmente – dalla struttura del contesto decisionale e dal modo in cui le alternative sono presentate.

L'architettura delle scelte

Da questi presupposti emerge la possibilità di progettare l'architettura delle decisioni, ossia l'ambiente nel quale i decisori prendono decisioni (Thaler *et al.*, 2013; Thaler, 2018a), così da far leva su euristiche ed errori sistematici per indirizzare le scelte e quindi i comportamenti dei soggetti.

L'architettura delle scelte si basa sull'assunto che le scelte umane si collochino all'interno di un contesto strutturato che ne condiziona inevitabilmente la direzione, anche attraverso segnali minimi, aventi effetti non evidenti per il decisore che ne è oggetto. Altro elemento fondamentale dell'architettura delle scelte è la ricognizione del fatto che essa non sia mai neutrale, ossia che la sua struttura in ogni caso influenzi le scelte dei decisori.

L'influenza sulle scelte può avvenire su diversi piani: fisico, sociale, psicologico. Sul piano fisico, si sostanzia nella disposizione degli oggetti, degli spazi o delle informazioni nel contesto in cui avviene la scelta (ad esempio, la collocazione di cibi sani al livello degli occhi nei supermercati, oppure la preselezione di opzioni desiderabili nei moduli di iscrizione). Sul piano sociale, essa riguarda la definizione di regole (implicite o esplicite) o di aspettative che influenzano le decisioni (ad esempio, l'affermarsi di norme sociali che influenzano le scelte di consumo e di comportamento eco-sostenibili) e i comportamenti. Infine, sul piano psicologico, l'influenza può avvenire attraverso

³ "The picture that emerges is one of busy people trying to cope in a complex world in which they cannot afford to think deeply about every choice they have to make. People adopt sensible rules of thumb that sometimes lead them astray. Because they are busy and have limited attention, they accept questions as posed rather than trying to determine whether their answers would vary under alternative formulations. The bottom line, from our point of view, is that people are, shall we say, nudge-able. Their choices, even in life's most important decisions, are influenced in ways that would not be anticipated in a standard economic framework" (Thaler, Sunstein, 2008: 10).

lo stimolo di schemi cognitivi inconsci, quali errori sistematici ed euristiche che condizionano il processo decisionale umano.

La conoscenza preliminare delle euristiche di giudizio utilizzate e degli errori sistematici nei quali incorrono i decisori caratterizza il progettista/architetto delle scelte: “se riesci a influenzare indirettamente le scelte compiute da altre persone, sei un architetto della scelta. E poiché le scelte che influenzerai saranno compiute da Umani, vorrai che la tua architettura rifletta una buona comprensione del comportamento degli umani” (Thaler, Sunstein, 2008⁴).

L’efficacia dell’intervento dell’architetto delle scelte risiede quindi nella sua capacità di utilizzare strategicamente gli elementi fisici, sociali e psicologici del contesto per indirizzare le decisioni dei soggetti verso esiti socialmente desiderabili, mantenendo però intatta la possibilità di scegliere liberamente fra diverse opzioni disponibili (Johnson *et al.*, 2012).

Grazie agli esperimenti di psicologia cognitiva, si sono affermate alcune tecniche fondamentali per intervenire in modo sottile nell’architettura delle scelte dei decisori:

- Impostazione predefinita (*default*): questa tecnica si basa sulla definizione della scelta predefinita da adottare in assenza di una scelta esplicita del decisore; essa sfrutta la tendenza dei soggetti a seguire il percorso tracciato, favorisce l’inerzia decisionale e permette di ridurre l’affaticamento cognitivo connesso a scelte ripetute o complesse. Si tratta di una tecnica ampiamente adottata per favorire l’adesione a programmi di risparmio, di previdenza sociale, o alla donazione degli organi (Johnson, Goldstein, 2003).
- Salienza e visibilità: implica l’organizzazione delle informazioni al fine di renderle più accessibili visivamente o cognitivamente. Evidenziando specifici dati o opzioni, è possibile catturare l’attenzione del decisore e orientare così la scelta in una direzione desiderata. Questa tecnica è tipicamente utilizzata per

⁴ “If you indirectly influence the choices other people make, you are a choice architect. And since the choices you are influencing are going to be made by Humans, you will want your architecture to reflect a good understanding of how humans behave” (Thaler, Sunstein, 2008: 83).

evidenziare i benefici diretti tangibili connessi con la scelta di comportamenti salutari o finanziariamente responsabili (Kahneman, 2011).

- *Informazione (feedback)* immediata: permettendo ai decisori di avere informazioni immediate sui risultati delle proprie scelte, diviene possibile far loro percepire direttamente le conseguenze delle proprie decisioni, incoraggiando comportamenti virtuosi e consapevoli. Applicazione tipica di questa tecnica si riscontra nella diffusione di dispositivi di monitoraggio del consumo energetico domestico, che mostrano in tempo reale i benefici di scelte virtuose, incentivando comportamenti sostenibili (Hattie, Timperley, 2007).

- *Strutturazione della complessità*: questa tecnica agisce per semplificare decisioni articolate e complesse attraverso la loro suddivisione in scelte più limitate e facilmente gestibili, riducendo così il sovraccarico cognitivo. Tipicamente è adottata attraverso la predisposizione di *checklist*, schemi decisionali guidati, o la suddivisione di opzioni complesse in scelte intermedie più semplici (Iyengar, Lepper, 2000).

- *Segnalazioni sociali*: tecnica che sfrutta la tendenza dei decisori a conformarsi a norme sociali e comportamenti di gruppo. Questa tecnica opera informando il decisore in merito al fatto che una determinata scelta sia stata adottata da una maggioranza di persone che il egli ritiene simili a lui (Cialdini *et al.*, 1990) ed è molto utilizzata in campagne di promozione di comportamenti sostenibili; ad esempio, molte compagnie energetiche riportano nel retro delle bollette informazioni sul consumo medio di altre utenze simili.

- *Inquadramento (framing)*: implica la descrizione delle informazioni o delle opzioni in maniera tale da influenzare i processi decisionali dei soggetti. Esso trae origine da evidenze sperimentali che mostrano come i decisori tendano a percepire perdite e guadagni in modo asimmetrico: ad esempio, quando le alternative di scelta sono presentate sotto forma di perdite potenziali, i soggetti tendono ad assumere comportamenti orientati al rischio, mentre di fronte ad alternative presentate in termini di guadagni potenziali, i soggetti assumono tipicamente comportamenti avversi al rischio (Tversky, Kahneman, 1981).

- Avvisi e promemoria: tecnica che si basa sull'invio al decisore di promemoria e segnali tempestivi per ricordare di mettere in atto comportamenti desiderabili o per segnalare scadenze importanti. Questa tecnica è stata utilizzata in medicina (ad esempio, gli avvisi di richiamo per le vaccinazioni) (Milkman *et al.*, 2011), la finanza personale (promemoria per scadenze di pagamento o risparmio) e la sostenibilità ambientale (promemoria per azioni ecologiche).

I nudge non si qualificano come incentivi economici, né come divieti

Thaler e Sunstein insistono molto nel sottolineare la natura non coercitiva dei *nudge*: per essere qualificati come *nudge*, gli interventi sull'architettura delle scelte non devono vietare esplicitamente o eliminare le opzioni disponibili al decisore. Formalmente, la libertà di decisione dei decisori non è intaccata dagli interventi effettuati sull'architettura delle scelte.

Allo stesso modo, i *nudge* non dovrebbero alterare in modo rilevante gli incentivi economici associati alle decisioni. In senso lato, ciò significa che le caratteristiche e la desiderabilità delle opzioni di scelta disponibili al decisore non dovrebbero essere in alcun modo modificate degli interventi basati su *nudge*. Questi non dovrebbero quindi intervenire sulla desiderabilità delle diverse opzioni disponibili né sulla funzione di utilità (obiettivi) del decisore, marcando così in modo netto la differenza rispetto ai tradizionali interventi di marketing e persuasione.

Infatti, le attività di marketing operano per generare nuovi bisogni nei consumatori o per rafforzare e dirigere bisogni esistenti: rendono più desiderabili alcune opzioni rispetto ad altre e alterano la funzione obiettivo del decisore (per il consumatore diviene cioè più importante soddisfare il bisogno oggetto dall'attività di marketing). La persuasione opera in maniera simile, ma tipicamente altera la scala valoriale alla base degli obiettivi di ciascun decisore. D'altro canto, la persuasione può anche operare sulle alternative disponibili al decisore, portandolo a scartarne alcune in quanto non compatibili o ad aggiungerne di nuove non precedentemente ammissibili (un esempio è la persuasione circa l'importanza della sostenibilità ambientale, che comporta

alterazioni nella funzione obiettivo e nella valutazione delle alternative di scelta disponibili).

Influenzare senza obbligare: il paternalismo libertario

L'architetto delle scelte (chi progetta i *nudge*) influenza le decisioni e quindi i comportamenti dei soggetti. Come già rimarcato, tale influenza dovrebbe indirizzare i decisori verso scelte favorevoli per loro e per la collettività (ad esempio, adesione a piani pensionistici, forme di assicurazione sanitaria e collegata con la previdenza sociale, consenso alla donazione degli organi, ecc.). Si tratta tuttavia di una influenza che potrebbe essere facilmente qualificata come manipolazione o coercizione occulta. Thaler e Sunstein tentano di prevenire questa interpretazione evidenziando alcuni nodi focali della loro teoria dei *nudge* e proponendo la prospettiva interpretativa del paternalismo libertario.

Nella proposta di Thaler e Sunstein, il paternalismo libertario cessa di essere un ossimoro e diviene principio valoriale fondante.

Il preteso superamento dell'ossimoro avviene attraverso passaggi logici ben scanditi. Alla base della costruzione logica è la presenza inevitabile, in ogni decisione umana, di una architettura delle scelte: ogni decisore opera la scelta in un contesto decisionale non oggettivo e non completo. E l'architettura delle scelte, comunque e da chiunque strutturata, influenzerà in ogni caso le decisioni assunte. Ciò avviene anche quando il progettista non sia pienamente consapevole del proprio ruolo o quando non intervenga sul contesto di scelta in modo deliberato. Di conseguenza, secondo Thaler e Sunstein non è possibile evitare di influenzare i decisori. Un architetto delle scelte che agisse senza consapevolezza e intenzionalità influenzerebbe comunque le decisioni assunte, ma lo farebbe in modo ambiguo e non necessariamente tendente al bene individuale e collettivo: "In molte situazioni, un'organizzazione o un agente deve fare una scelta che influenzerà il comportamento di altre persone. In queste situazioni, non c'è modo

di evitare spinte in qualche direzione e, intenzionalmente o meno, queste spinte influenzeranno le scelte delle persone” (Thaler, Sunstein, 2008⁵).

Thaler e Sunstein concludono quindi che l’azione consapevole dell’architetto delle scelte sia desiderabile in quanto prerequisito per influenzare le scelte in maniera non erratica ma diretta verso benefici diffusi: se l’influenza sulle scelte è inevitabile, il paternalismo dell’architetto diviene un metodo efficace per orientare decisioni e comportamenti verso esiti socialmente desiderabili (Thaler, Sunstein, 2003).

L’esempio classico riguarda la definizione del *layout* di presentazione dei piatti in una mensa: il soggetto che decide come presentare le varie pietanze (ordine, disposizione nelle vetrine, dimensione dei piatti, ecc.) è un architetto delle scelte anche quando è inconsapevole del proprio ruolo. Le decisioni dell’architetto influenzeranno le scelte di acquisto dei clienti, in ogni caso. Il paternalismo di Thaler e Sunstein implica che, riconosciuto il proprio ruolo e apprese le tecniche di progettazione fondamentali, l’architetto possa intervenire sull’architettura delle scelte al fine di orientare le scelte dei soggetti verso comportamenti desiderabili (scelta di cibo salutare, riduzione del consumo di bevande zuccherate, ecc.).

Si tratta tuttavia di una forma di paternalismo non coercitivo, che non modifica le opzioni di scelta disponibili, non vieta, non obbliga, non agisce attraverso incentivi o disincentivi economici, non tenta di persuadere il decisore. L’architetto paternalista orienta il contesto di scelta garantendo e preservando la formale libertà decisionale dei soggetti. In questo senso, si tratterebbe di un paternalismo libertario.

⁵ “In many situations, some organization or agent must make a choice that will affect the behavior of some other people. There is, in those situations, no way of avoiding nudging in some direction, and whether intended or not, these nudges will affect what people choose” (Thaler, Sunstein, 2008: 10).

I fondamenti teorici dei *nudge*: sistema duale ed economia comportamentale

Sebbene il contributo di Thaler e Sunstein si qualifichi più come un'opera di sistematizzazione di un vasto spettro di contributi teorici e applicazioni empiriche esistenti che come una proposta teorica sostantiva, esso è riuscito nel breve volgere di una decade a imporre i *nudge* come strumento essenziale nella cassetta degli attrezzi di decisori pubblici e privati, ormai ben a loro agio nel nuovo ruolo di progettisti dell'architettura decisionale, e a persuadere diversi autori (ad esempio, Hafner-Burton *et al.*, 2017; Simon, Tagliabue, 2018; Esmark, 2023) a intravedere una "rivoluzione comportamentale".

L'apparato teorico di fondo al quale si rifanno i due autori è ben consolidato in letteratura ed è oggetto di dibattiti scientifici risalenti quantomeno alla fine degli anni Settanta dello scorso secolo. I principali pilastri teorici sono individuabili nella teoria della razionalità limitata, negli esperimenti empirici di Tversky e Kahneman, nella teoria dell'economia comportamentale.

La teoria dei *nudge* dirige esplicitamente i propri riferimenti alla teoria e agli esperimenti di psicologia cognitiva proposti da Tversky e Kahneman: "Sebbene le regole empiriche possano essere molto utili, il loro utilizzo può anche portare a errori sistematici. Questa intuizione, sviluppata per la prima volta decenni fa da due psicologi israeliani, Amos Tversky e Daniel Kahneman (1974), ha cambiato il modo in cui gli psicologi (e poi gli economisti) riflettono sul pensiero umano. Il loro lavoro originale ha identificato tre euristiche, o regole empiriche - ancoraggio, disponibilità e rappresentatività - e gli errori sistematici associati a ciascuna di esse. Il loro programma di ricerca è diventato noto come l'approccio delle 'euristiche e dei *bias*' allo studio del giudizio umano" (Thaler, Sunstein, 2008⁶).

⁶ "Although rules of thumb can be very helpful, their use can also lead to systematic biases. This insight, first developed decades ago by two Israeli psychologists, Amos Tversky and Daniel Kahneman (1974), has changed the way psychologists (and eventually economists) think about thinking. Their original work identified three heuristics, or rules of thumb—anchoring, availability, and representativeness—and the biases that are associated with each. Their research program has come to be known as the "heuristics and biases" approach to the study of human judgment" (Thaler, Sunstein, 2008: 23).

La teoria di Daniel Kahneman e Amos Tversky si è sviluppata in più di due decenni, attraverso una moltitudine di esperimenti di psicologia cognitiva. Inizialmente, i due autori si sono concentrati sulle scorciatoie mentali (euristiche) e sugli errori sistematici (*bias*) che influenzano, spesso in modo inconsapevole, la capacità di giudizio e i processi di scelta umani. Già dai loro primi esperimenti (Tversky, Kahneman, 1974), emergono chiaramente evidenze su come, di fronte a situazioni complesse o incerte, i soggetti adottino metodi non deliberati di semplificazione, potenzialmente generatori di distorsioni nelle preferenze e nella valutazione delle probabilità. Queste iniziali evidenze sono state approfondite in un più ampio e articolato percorso di ricerca e sperimentazione (il cosiddetto *heuristics and biases program*) orientato a confutare gli assunti assiomatici della razionalità economica (primo fra tutti, il principio della massimizzazione dell'utilità attesa). In particolare, la loro ricerca (Kahneman, Tversky, 1979) sulle scelte individuali in condizioni di incertezza ha portato alla formulazione della teoria del prospetto (*prospect theory*). Essa evidenzia come i decisori valutino guadagni e perdite in termini relativi rispetto a un punto di riferimento (*reference point*) e individua l'esistenza di una differenza significativa nella valutazione soggettiva attribuita alle perdite rispetto ai guadagni, con una maggiore sensibilità psicologica alle prime rispetto ai secondi. Tale fenomeno, definito avversione alle perdite (*loss aversion*), costituisce uno dei pilastri del pensiero di Kahneman e Tversky e ne marca la differenza con la teorica economica classica (von Neumann, Morgenstern, 1944) che si focalizza sul concetto di avversione al rischio (*risk aversion*): l'avversione alle perdite esprime la maggiore sensibilità psicologica alle perdite rispetto a guadagni di pari entità; l'avversione al rischio implica la preferenza per opzioni certe rispetto a opzioni rischiose, a parità di valore atteso.

I risultati degli esperimenti di Kahneman e Tversky (ai quali dalla fine degli anni Settanta collaborò anche Thaler), coniugati alla pretesa possibilità di identificare errori decisionali sistematici e prevedibili (Camerer, 1995), hanno costituito un terreno estremamente fertile per l'affermazione della cosiddetta economia comportamentale, ossia "una disciplina scientifica che applica le

conoscenze psicologiche sul comportamento umano per spiegare il processo decisionale economico. L'economia comportamentale è il risultato di ricerche multidisciplinari in ambiti quali l'economia, la psicologia e le neuroscienze, diretta a comprendere come gli esseri umani si comportano e prendono decisioni nella vita quotidiana" (JRC, 2016⁷).

L'economia comportamentale incorpora concetti e metodi provenienti da diverse discipline, in particolare la psicologia cognitiva e sociale, la sociologia e le neuroscienze (Camerer, Loewenstein, 2004). Grande rilievo assumono gli esperimenti e i metodi empirici, utilizzati per comprendere le scelte economiche reali e per validare empiricamente teorie e ipotesi (Falk, Heckman, 2009).

In sintesi, con l'attributo "comportamentale" si intende definire teorie economiche basate sull'osservazione diretta dei comportamenti concreti dei soggetti, integranti evidenze provenienti da studi psicologico-sociali nello studio delle decisioni economiche, e che adottano metodi empirici e sperimentali.

Dai primi anni Ottanta, gli esperimenti di psicologia cognitiva di Tversky e Kahneman sono progrediti di pari passo con gli sviluppi dell'economia comportamentale (Thaler, 2015). È interessante notare come nel periodo in questione Richard Thaler abbia svolto un ruolo importante nell'affermazione di questa disciplina (Thaler, Shefrin, 1981; Thaler, 1985; 1999; Kahneman *et al.*, 1986; 1991; Thaler, Johnson, 1990).

Dopo la precoce dipartita di Tversky, Kahneman (2003) ha ulteriormente articolato la sua teoria sui processi di scelta, proponendo la distinzione analitica di tali processi in due differenti schemi cognitivi: un sistema rapido, intuitivo e automatico (Sistema 1), e uno lento, riflessivo e controllato (Sistema 2).

Benché diversi autori abbiano proposto schemi di classificazione dei metodi decisionali umani (Sloman, 1996; Stanovich, West, 2000; Evans, 2008), la proposta di Kahneman ha ottenuto ampio supporto per la sua semplicità e per l'ampio corredo empirico accumulato nel corso di decenni di studi;

⁷ "Behavioural economics is a scientific discipline that applies psychological insights into human behaviour to explain economic decision-making. Bis result from multidisciplinary research in fields such as economics, psychology and neuroscience, to understand how humans behave and make decisions in everyday life" (JRC, 2016: 10).

probabilmente, anche la reputazione e la popolarità acquisita da Kahneman in seguito all'ottenimento del Nobel per l'Economia nel 2002 ha contribuito all'affermazione della sua teoria del cosiddetto sistema duale.

Secondo Kahneman, il Sistema 1 è rapido, intuitivo, associativo e opera in gran parte al di fuori del controllo cosciente; il suo funzionamento è guidato da euristiche, che consentono l'elaborazione veloce di stimoli e informazioni ma che espongono il decisore a errori sistematici (Kahneman, Frederick, 2002). L'automaticità del Sistema 1 si fonda su processi che richiedono basso impegno cognitivo e che generalmente conducono ai risultati attesi. Il Sistema 1 utilizza schemi di riconoscimento, reazioni emotive e associazioni consolidate, rispondendo rapidamente agli stimoli ambientali senza richiedere una riflessione consapevole su ogni singolo aspetto della decisione. Parallelamente, il Sistema 2 è lento, deliberato e consapevole: si basa su processi decisionali analitici, richiede un maggiore dispendio di risorse cognitive e concentrazione, e può impegnare processi logici di inferenza, calcolo e analisi sequenziale delle informazioni (Kahneman, 2011).

Nella vita quotidiana, la maggior parte delle decisioni umane è guidata dal Sistema 1, mentre il Sistema 2 interviene soltanto quando elementi anomali mettono in crisi le rappresentazioni tipiche del mondo utilizzate dal Sistema 1, imponendo una analisi più focalizzata e approfondita. La pigrizia (che può essere intesa in senso positivo come risparmio di sforzi e risorse) cognitiva del Sistema 2 implica quindi una attivazione su eccezione e fa sì che un ampio numero di distorsioni prodotte dal Sistema 1 non siano rilevate e corrette: spesso il Sistema 2 non rileva elementi critici e non mette in discussione le scelte intuitive in quanto esse appaiono sufficientemente plausibili e non determinano un allarme immediato (Kahneman, 2011). Il Sistema 2 si attiva quando il decisore si confronta con una scelta nuova o particolarmente difficile, oppure quando individua criticità evidenti nelle scelte proposte dal Sistema 1 (Evans, Stanovich, 2013).

A causa della prevalenza e della pervasività del Sistema 1, gli errori decisionali non si correggono spontaneamente, e possono emergere con

sistematicità anche in soggetti competenti e motivati, semplicemente perché la struttura cognitiva umana, nella maggior parte dei casi, privilegia l'efficacia e la rapidità dell'intuizione a scapito della riflessione analitica.

La teoria del sistema duale permette di spiegare le molteplici distorsioni e anomalie decisionali emergenti dagli esperimenti, in particolare l'importanza dell'inquadramento del problema decisionale (*framing*), l'eccesso di fiducia nelle proprie stime, la tendenza all'ancoraggio su valori iniziali.

La letteratura successiva (ad esempio, Stanovich, West, 2000; Evans, 2008) ha indagato le condizioni nelle quali il Sistema 2 si può efficacemente attivare per correggere gli errori e le imprecisioni del Sistema 1, individuando come variabili rilevanti la motivazione, la disponibilità di tempo, il carico cognitivo momentaneo e la disponibilità di *feedback* chiari.

Evidentemente, la comprensione di questi fenomeni e la possibilità di influenzarli ha attratto l'interesse dei progettisti di interventi di politica pubblica, di marketing e di gestione del personale: comprendere il funzionamento e le interazioni tra i due sistemi potrebbe permettere di prevedere come i soggetti tipicamente decideranno e quindi si comporteranno. E pone le basi per lo studio dell'architettura delle scelte e per lo sviluppo della teoria dei *nudge*.

Lo stesso Kahneman (2011⁸) riconosce la coerenza della proposta teorica di Thaler e Sunstein rispetto alla sua teoria e ai suoi esperimenti: "Nel 2008 l'economista Richard Thaler e il giurista Cass Sunstein hanno collaborato per

⁸ "In 2008 the economist Richard Thaler and the jurist Cass Sunstein teamed up to write a book, *Nudge*, which quickly became an international bestseller and the bible of behavioral economics. Their book introduced several new words into the language, including *Econs* and *Humans*. It also presented a set of solutions to the dilemma of how to help people make good decisions without curtailing their freedom. Thaler and Sunstein advocate a position of libertarian paternalism, in which the state and other institutions are allowed to nudge people to make decisions that serve their own long-term interests. The designation of joining a pension plan as the default option is an example of a nudge. It is difficult to argue that anyone's freedom is diminished by being automatically enrolled in the plan, when they merely have to check a box to opt out. As we saw earlier, the framing of the individual's decision – Thaler and Sunstein call it choice architecture – has a huge effect on the outcome. The nudge is based on sound psychology, which I described earlier. The default option is naturally perceived as the normal choice. Deviating from the normal choice is an act of commission, which requires more effortful deliberation, takes on more responsibility, and is more likely to evoke regret than doing nothing. These are powerful forces that may guide the decision of someone who is otherwise unsure of what to do" (Kahneman, 2011).

scrivere un libro, *Nudge*, che è diventato rapidamente un bestseller internazionale e la bibbia dell'economia comportamentale. Il loro libro ha introdotto diverse nuove parole nel linguaggio, tra cui *Econs* e *Humans*. Inoltre, ha presentato una serie di soluzioni al dilemma di come aiutare le persone a prendere buone decisioni senza limitare la loro libertà. Thaler e Sunstein sostengono una posizione di paternalismo libertario, in cui lo Stato e altre istituzioni sono autorizzati a spingere le persone a prendere decisioni che servano i loro interessi a lungo termine. La scelta di aderire a un piano pensionistico come opzione predefinita è un esempio di sollecitazione. È difficile sostenere che la libertà di qualcuno sia diminuita dall'essere iscritto automaticamente al piano, quando basta selezionare una casella per scegliere di non aderire. Come abbiamo visto in precedenza, l'inquadramento della decisione individuale - che Thaler e Sunstein chiamano "architettura della scelta" - ha un effetto enorme sul risultato. Il *nudge* si basa su una solida psicologia, che ho descritto in precedenza. L'opzione predefinita è naturalmente percepita come la scelta normale. Discostarsi dalla scelta normale è un atto di commissione, che richiede una deliberazione più impegnativa, comporta una maggiore responsabilità ed è più probabile che evochi un rimpianto rispetto al non fare nulla. Si tratta di forze potenti che possono guidare la decisione di una persona che altrimenti non è sicura di cosa fare".

La teoria giusta al momento giusto

La pubblicazione del libro di Thaler e Sunstein avviene in un momento storico molto particolare, nel quale una profonda crisi economica mette in discussione le certezze delle teorie classiche della finanza e dell'economia.

La grande recessione del 2007-2008 è stata la più grave crisi economica e finanziaria dopo la grande depressione del 1929. Originata all'inizio del 2007 dallo "scoppio" della bolla immobiliare negli Stati Uniti, già nell'estate dello stesso anno la crisi ha creato turbolenze sui mercati finanziari globali. Con il fallimento di Lehman Brothers, quarta banca d'investimento degli USA, nel settembre 2008 si è avviato un periodo di forti perdite sui mercati azionari e

bancari europei e asiatici. All'inizio del 2009, l'economia mondiale è entrata in recessione (con contrazione del PIL globale e rilevanti cali nel valore della produzione dei Paesi più industrializzati).

L'inatteso e violento collasso dei mercati finanziari, avvenuto in un contesto regolato e governato da sofisticati strumenti di analisi economica, ha favorito e reso salienti le critiche alla teoria economica neoclassica e favorito l'affermazione e la diffusione dell'economia e della finanza comportamentale (Shiller, 2008; Akerlof, Shiller, 2009).

Per i fautori della interpretazione comportamentale, la crisi ha dimostrato che le decisioni degli operatori finanziari sono influenzate da errori sistematici, eccessi emotivi e comportamenti imitativi irrazionali: fenomeni che la teoria economica classica semplicemente non contempla (Barberis, 2013). In questo contesto, sono tornati in auge i lavori pionieristici di Kahneman e Tversky (1979), Thaler (1980) e Shiller (2000). Rapidamente, le interpretazioni della crisi basate su *bias* cognitivi ed euristiche decisionali si sono diffuse nei mezzi di informazione e nel dibattito politico. Governi e istituzioni internazionali hanno iniziato a incorporare tecniche e strumenti comportamentali nella definizione di politiche pubbliche e strategie di regolazione finanziaria (Sunstein, 2014).

L'affermazione dell'economia comportamentale è stata inoltre favorita dall'attribuzione nel 2002 del Nobel per l'economia a Daniel Kahneman per "avere integrato nella scienza economica evidenze provenienti dalla ricerca psicologica, con particolare riferimento al giudizio umano e alle decisioni in condizione di incertezza"⁹. Se è vero, infatti, che Herbert Simon era stato insignito dello stesso riconoscimento nel 1978 per la sua teoria sulla razionalità limitata nei processi decisionali¹⁰, il riconoscimento a Kahneman diviene una rilevante fonte di legittimazione per le ricerche che si sono sviluppate traendo come principale riferimento i suoi esperimenti.

⁹ "for having integrated insights from psychological research into economic science, especially concerning human judgment and decision-making under uncertainty"

<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2002/kahneman/facts/>

¹⁰ "for his pioneering research into the decision-making process within economic organizations"

<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1978/simon/facts/>

Se quindi la crisi economica ha amplificato le critiche alla teoria economica classica, il Nobel a Kahneman ha legittimato la teoria dell'economia comportamentale come potenziale sostituto innovativo. Non casualmente, nel successivo decennio, due studiosi di economia e finanza comportamentale riceveranno il Nobel per l'economia: Robert Shiller nel 2013¹¹ e Richard Thaler nel 2017¹², decretando la definitiva affermazione delle teorie comportamentali negli studi economici.

L'impatto del libro

Nel libro, Thaler e Sunstein non presentano in modo organico i concetti e i metodi della loro teoria dei *nudge*, sviluppando una limitata e sporadica discussione teorica. La trattazione si sostanzia nella descrizione di numerosi esperimenti che mettono in risalto le scorciatoie decisionali tipicamente adottate dai decisori e i conseguenti errori sistematici. Il libro dettaglia inoltre un ampio numero di casi reali di interventi sulla architettura delle scelte che gli autori qualificano come *nudge*. Non appare dunque eccessivo affermare che si tratti di una attribuzione di significato *a posteriori*: gli interventi di *nudging* presentati nel libro sono stati effettuati prima che il concetto di *nudge* venisse identificato e formalizzato. Ampia parte del testo è quindi dedicata alla interpretazione di precedenti interventi, tipicamente operati da decisori pubblici, come attività di *nudging*, ossia interventi diretti a modificare il comportamento dei soggetti attraverso minimi cambiamenti all'architettura delle scelte nei quali i processi decisionali si sono originati (si veda, a titolo esemplificativo, i riferimenti a: Johnson, Goldstein, 2003; Hattie, Timperley, 2007; Madrian, Shea, 2001; Iyengar, Lepper, 2000; Thaler, Benartzi, 2004).

¹¹ "discovered that stock prices can be predicted over a longer period, such as over the course of several years. In contrast to the dominant perception, stock prices fluctuated much more than corporate dividends. Shiller's conclusion was therefore that the market is inefficient"

<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2013/shiller/facts/>

¹² "for his contributions to behavioural economics"

<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/thaler/facts/>

Nel complesso, il libro si presta a essere fruito da un ampio pubblico e fornisce in modo didascalico diversi spunti e suggerimenti di applicazione. Queste caratteristiche ne hanno decretato il successo editoriale e lo hanno qualificato come un punto di svolta nella divulgazione dei temi e delle ricerche citate e nella consacrazione dei *nudge* come strumento fondamentale per l'implementazione di politiche pubbliche, specialmente nei Paesi anglosassoni.

Nel Regno Unito, il Governo Cameron ha istituito nel 2010 il BIT - *Behavioural Insights Team*, anche detto *Nudge Unit*, con l'obiettivo di applicare metodi e strumenti derivanti da studi ed esperimenti comportamentali per migliorare l'efficienza delle politiche pubbliche (Halpern, 2015). Uno dei risultati più importanti conseguiti dal BIT riguarda l'uso di *nudge* per aumentare il numero di contribuenti adempienti alla normativa fiscale: semplici modifiche nella formulazione dei contenuti delle lettere inviate ai contribuenti inadempienti hanno permesso di incrementare il tasso di pagamento spontaneo delle tasse arretrate (Hallsworth *et al.*, 2017).

Nel 2015, il presidente Obama ha firmato un ordine esecutivo "*using behavioral science insights to better serve the American people*" che istituiva lo SBST - *Social and Behavioral Sciences Team* a supporto del proprio gabinetto con l'intento di applicare sistematicamente le evidenze emergenti da studi comportamentali per migliorare l'efficacia delle politiche federali collegate con la salute, la previdenza sociale, il risparmio energetico, la sostenibilità ambientale (SBST, 2015).

Nello stesso periodo, altri Paesi (Danimarca, Paesi Bassi, Singapore, Australia) hanno istituito unità governative o gruppi di ricerca specificamente dedicati all'implementazione di *nudge* per il supporto a politiche pubbliche; meno formalizzati, ma non meno estesi, sono stati invece gli interventi di applicazione dei *nudge* a sostegno delle politiche pubbliche nell'Europa continentale (JRC, 2016).

L'enfasi generata dalla diffusione dei primi e parziali risultati di tali iniziative pubbliche ha reso i *nudge* ulteriormente popolari e ne ha favorito l'applicazione anche in imprese private, spesso per rendere più efficaci gli

interventi di *welfare* aziendale attuati per promuovere benessere e salute dei dipendenti, l'adesione a programmi di previdenza sociale, la promozione di comportamenti sostenibili.

Nel maggio 2015, la popolare rivista manageriale *Harvard Business Review* ha dedicato un numero all'economia comportamentale e ai *nudge*. Tra i vari saggi pubblicati, eclatante è il contributo di Beshears e Gino (2015) intitolato *Leaders as decision architects*, nel quale i decisori aziendali sono invitati a utilizzare i *nudge* per influenzare e indirizzare il comportamento dei dipendenti.

Nel decennio 2010-2020, molte imprese hanno in effetti avviato progetti e programmi per intervenire sull'architettura delle decisioni di dipendenti e clienti attraverso piccole spinte gentili. Google ha ad esempio utilizzato i *nudge* per spingere i dipendenti a selezionare pietanze più piccole e più salutari nei punti di ristoro aziendali (Dolan *et al.*, 2012). Walmart ha impiegato i *nudge* per spingere gentilmente i clienti ad acquistare prodotti alimentari salutari (Anzalone, 2013; Wansink, 2015). Altri casi eclatanti documentati riguardano imprese del tenore di Amazon, Netflix, Starbucks, e Booking.com (Fogg, 2009; Boatwright, Cagan, 2010; Davenport, 2018; Ye *et al.*, 2020).

Nonostante la trionfalistica accoglienza, il contributo di Thaler e Sunstein ha rapidamente attirato rilevanti critiche. Tali critiche si sono concentrate su aspetti fondamentali della teoria, in particolare sul paternalismo libertario e sulle possibili derive manipolatorie, e sull'applicabilità ed efficacia dei *nudge*.

Le principali critiche al paternalismo libertario hanno riguardato l'assunto che gli interventi siano orientati al benessere individuale e collettivo: nella formulazione di Thaler e Sunstein non esistono infatti elementi endogeni adatti a limitare l'uso strumentale dei *nudge* per fini non positivi (Leggett, 2014; Ewert *et al.*, 2021).

Il paternalismo libertario è stato inoltre criticato in relazione alla distinzione tra forma e sostanza: benché formalmente la libertà dei decisori appaia preservata, nella sostanza è ipotizzabile una effettiva limitazione dell'autonomia individuale in grado di minacciare e comprimere la effettiva libertà dei soggetti (White, 2013).

Diversi studiosi hanno criticato la natura situata e temporanea degli interventi basati sui *nudge*, poiché questi tenderebbero a indurre cambiamenti superficiali e contingenti, difficilmente generalizzabili e sostenibili nel tempo (Gigerenzer, 2015; Hertwig, Grüne-Yanoff, 2017). Inoltre, è stata sollevata la questione della generalizzabilità e replicabilità dei risultati sperimentali ottenuti in contesti specifici o limitati, che potrebbero non essere estendibili ad ambienti diversi o più complessi. Infine, i *nudge* sono stati criticati poiché, agendo principalmente su piccole scelte non consapevoli, hanno come esito la limitazione implicita degli spazi nei quali i decisori operano riflessioni e giudizi consapevoli. Ad esempio, Viale (2016) evidenzia in particolare come i *nudge* possano facilmente scadere in “paternalismo edonico”, ossia in interventi che agiscono su micro-comportamenti automatici (attraverso default e micro-cambiamenti di contesto), così rendendo meno rilevante il vaglio riflessivo dei soggetti. Da ciò consegue una compressione dello spazio di autonomia decisionale e una deriva verso pratiche di manipolazione *soft* che l'autore considera eticamente questionabili.

Oltre i *nudge*: la proliferazione dei *behavioral insight*

I *nudge*, per come sono stati definiti da Thaler e Sunstein nel 2008, operano principalmente sulle scorciatoie mentali e sugli errori sistematici nei quali incorre tipicamente il Sistema 1. Sfruttando le fallacie del sistema automatico, le modifiche all'architettura delle scelte indirizzano le decisioni verso gli esiti auspicati dall'architetto. Si tratta di interventi minimi, efficienti, spesso operanti nell'inconsapevolezza del decisore.

D'altro canto, la teoria duale di Kahneman (2011) evidenzia come anche il Sistema 2 operi in condizioni di razionalità limitata (e pertanto sia esposto ad errori) e, soprattutto, invita a porre attenzione alle interazioni tra i due sistemi, passibili a loro volta di creare dinamiche influenzabili da un architetto.

La letteratura comportamentale successiva riconosce questi elementi e opera una interessante evoluzione terminologica. Infatti, mentre fino a metà degli anni Duemiladieci i *nudge* erano in gergo accademico e politico il concetto

unificante di tutte le tecniche di intervento comportamentale, a fine decennio si è imposto il concetto di *behavioral insight* (locuzione traducibile con difficoltà in italiano, può essere approssimata come “evidenze emergenti da esperimenti comportamentali”) come etichetta generalizzante (Hallsworth, Kirkman, 2020). I *behavioral insight* rappresentano un *input* per il processo decisionale politico e possono integrarsi con strumenti tradizionali di intervento (ad esempio, norme, incentivi economici, persuasione), contribuendo a informarle: “i BIs, contrariamente ai *nudge* non garantiscono uno specifico risultato; a volte suggeriscono che nessun intervento, o uno convenzionale, sia la soluzione migliore” (JRC, 2016¹³).

In aggiunta ai *nudge*, i *behavioral insight* comprendono ulteriori strumenti comportamentali. Ad esempio, i *boost* (Hertwig, Grüne-Yanoff, 2017), che operano per rafforzare le abilità cognitive e decisionali dei soggetti, attraverso una formazione specifica. L’ipotesi sottostante implica che, con rafforzate abilità analitiche e maggiore consapevolezza circa euristiche tipiche ed errori sistematici, i soggetti possano essere in condizione di affrontare efficacemente le scelte senza dipendere da interventi esterni. Pertanto, a differenza dei *nudge*, che agiscono sul contesto delle scelte, i *boost* si concentrano sul potenziamento diretto delle competenze dei decisori. Rientrano tra i *boost* gli interventi formativi sulla finanza personale di base, orientati a dirigere i risparmiatori verso scelte più consapevoli, l’uso di icone e pittogrammi per facilitare la comprensione intuitiva del rischio e indurre comportamenti più prudenti, l’adozione di alberi decisionali semplificati, basati su euristiche robuste e facilmente comprensibili, per rendere più efficace la scelta del medico che si trova ad affrontare casi clinici particolarmente complessi.

Un ulteriore strumento è il *nudge plus* (Banerjee, John, 2020), avente l’obiettivo di combinare i *nudge* con interventi riflessivi, volti a incrementare la consapevolezza dei decisori sul processo decisionale. I *nudge plus* tentano di aumentare la trasparenza degli interventi, stimolando momenti di riflessione

¹³ “BIs, contrarily to nudges, do not warrant a specific type of output, and indeed sometimes suggest that no intervention, or a conventional one, is the best solution” (JRC, 2016: 10).

consapevole e informata durante il processo decisionale. In tal modo, questo strumento opera anche per rendere gli interventi sull'architettura delle scelte meno manipolatori e meno inconsapevoli per il decisore.

In modo simile operano i *think* (John *et al.*, 2019), che operano per stimolare i soggetti ad adottare processi decisionali analitici e deliberati. I *think* tentano di attivare il Sistema 2, incoraggiando i decisori a ragionare attivamente sulle proprie scelte, utilizzando tipicamente tecniche quali la discussione guidata o la formazione specifica sul processo decisionale.

Infine, gli *sludge* rappresentano uno strumento per molti aspetti opposto ai *nudge*, e implicano l'uso deliberato di ostacoli e attriti decisionali per scoraggiare scelte indesiderate (Soman *et al.*, 2019; Mills, 2023). Originariamente identificati come impedimenti alla scelta di opzioni desiderabili (Thaler, 2018b; Sunstein, 2019), gli *sludge* sono in questa ulteriore e più recente accezione intesi come strumenti utili per limitare le scelte ritenute negative o dannose, operando per aumentarne la difficoltà o il tempo necessario per compierle.

Recentemente, favoriti dalle innovazioni informatiche (Mills, 2022), si sono affermati ulteriori strumenti comportamentali che possono essere considerati un'evoluzione dei *nudge* originali (Mills, Sætra, 2024; Sadeghian, Otarkhani, 2024). Infatti, grazie alla crescente capacità computazionale degli apparati informatici, allo sviluppo dell'intelligenza artificiale, e alla disponibilità di grandi moli di dati (*big data*) sulle scelte e sui comportamenti operati dai decisori, diviene ipotizzabile definire i cosiddetti *hyper-nudge*, ossia interventi altamente personalizzati, dinamici, continuamente aggiornati e pervasivi, capaci di adattarsi in tempo reale alle scelte degli utenti e alle circostanze esterne (Yeung, 2017). Si tratta quindi di strumenti estremamente efficaci e poco visibili (Caraban *et al.*, 2019), che non sono progettati da un architetto delle scelte umano, ma da algoritmi altamente sofisticati e dinamici (Kellogg *et al.*, 2020). Gli *hyper-nudge* sono già ampiamente utilizzati da motori di ricerca, piattaforme per la fruizione di contenuti *online*, *social network* e sistemi di navigazione, i quali sfruttano tecniche algoritmiche per spingere gentilmente i decisori verso opzioni di interesse commerciale. Ad esempio, *social media* e sistemi di fruizione di

contenuti multimediali (quali film e musica) utilizzano dati storici dello specifico utente per proporre suggerimenti altamente personalizzati e quindi indirizzarne le scelte. Allo stesso modo, i più recenti sistemi di valutazione del merito creditizio utilizzano dati non convenzionali (attività sui *social media*, comportamenti di acquisto online) per creare il profilo individuale del cliente che orientano la scelta di concessione del credito. Infine, molti siti di vendita *online* utilizzano dati su caratteristiche e comportamenti del singolo cliente (fra i quali, dispositivo usato per accedere, localizzazione, attività pregressa) per adattare le offerte e influenzarne le scelte di acquisto.

Evidentemente, il rischio di manipolazione diviene in questo caso estremamente rilevante, come è rilevato più in generale da Zuboff (2015; 2019), che pone le pratiche algoritmiche capaci di compromettere l'autentica capacità di determinazione degli individui alla base del fenomeno del "capitalismo della sorveglianza".

I *nudge* e le teorie dell'organizzazione

I *nudge* e gli altri strumenti di influenza comportamentale non sono stati ideati per essere applicati nella gestione delle imprese: come già accennato, le politiche pubbliche rappresentano il loro ambito di applicazione principale. Tuttavia, in breve tempo le imprese, soprattutto le più grandi, hanno cominciato a impiegarli per influenzare le scelte dei dipendenti in materia di previdenza, *welfare* e benessere. Recenti studi hanno proposto l'applicazione di *nudge* per favorire le strategie di promozione della diversità e per limitare i comportamenti non etici dei dipendenti (Bouzzine *et al.*, 2024; Cervantez, Milkman, 2024). Queste applicazioni si rivolgono evidentemente a stimolare comportamenti socialmente desiderabili, ancorati a obiettivi di valore eticamente sostenibili.

Lo strumento dei *nudge* si presta in ogni caso a impieghi più ampi, collegati alla gestione strategica e operativa delle imprese, ad esempio diretti a supportare il cambiamento (van de Poll *et al.*, 2022), a stimolare la creatività e l'innovazione (Stieler, Henike, 2022), a favorire il coinvolgimento e rafforzare la motivazione dei dipendenti (Güntner *et al.*, 2019; Houdek, 2024). Nel 2021, la rivista

Organizational Behavior and Human Decision Processes ha dedicato un numero monografico al tema dell'applicazione degli strumenti comportamentali alla gestione dell'impresa (da notare come tra i curatori del numero speciale figurino anche Thaler): "il nostro obiettivo nel curare questo numero speciale su *nudge* e architettura delle scelte consiste nel produrre nuove intuizioni, stimolare nuovi dibattiti, estendere la teoria e sfidare gli assunti esistenti su come i *nudge* e l'architettura delle scelte possano essere utilizzati per migliorare la teoria e la pratica manageriale. [...] Auspichiamo che i contributi inclusi in questa pubblicazione possano aiutare i ricercatori a generare nuove idee di ricerca e a riflettere diversamente alla relazione tra *nudge*, architettura delle scelte e comportamento organizzativo" (Chapman *et al.*, 2021¹⁴).

L'integrazione della teoria dei *behavioral insight* negli studi organizzativi risulta tuttavia complessa poiché le molteplici discipline che studiano l'organizzazione hanno tradizionalmente posto il comportamento umano nell'organizzazione fra gli argomenti di studio fondamentali (Miner, 2002; Kreitner Kinicki, 2013; Robbins, Judge, 2024). La letteratura che studia l'organizzazione ha sin dalle sue origini tentato di comprendere e spiegare, secondo diversi orientamenti teorici, le relazioni tra scelte organizzative, sistemi di controllo, processi decisionali e comportamento umano (individuale, sociale, collettivo). Le prospettive in campo sono quindi molte e rispecchiano la multidisciplinarietà degli studi organizzativi: si concentrano su fenomeni diversi, utilizzano metodi e strumenti di analisi diversi, propongono spiegazioni e politiche di intervento peculiari (Miner, 2003).

Considerando le diverse teorie dell'organizzazione che studiano direttamente o indirettamente il comportamento organizzativo, appare interessante focalizzare l'attenzione sulla coerenza e le differenze fra la teoria dei

¹⁴ "Our goal in curating this Special Issue on Nudges and Choice Architecture in Organizations was to produce new insights, stimulate new debates, extend theory, and challenge existing assumptions about how nudges and choice architecture could be used to improve management theory and practice. [...] We hope the work included here will help many scholars generate exciting new research ideas and think differently about how nudges and choice architecture relate to organizational behavior" (Chapman *et al.*, 2021: 3).

nudge e la teoria di Simon (1947/1997). Tale interesse deriva dall'apparente similitudine di obiettivi e metodi, dalla comune adesione a una visione limitata della razionalità, dalla comune focalizzazione sui processi decisionali e sui metodi per influenzarli al fine di indirizzare il comportamento umano.

Effettivamente, rileggendo il classico libro fondativo della teoria di Simon (1947/1997), e considerando i contributi da lui pubblicati negli anni Cinquanta per specificare la sua teoria della razionalità limitata (Simon, 1955; 1956; 1957), numerosi sono i punti che sembrano mostrare affinità con la teoria comportamentale di Thaler e Sunstein.

Anzitutto la focalizzazione sui processi decisionali umani, che per Simon costituiscono l'essenza stessa dell'organizzazione: "in questo libro, il termine organizzazione si riferisce alla trama di comunicazioni e relazioni tra un gruppo di esseri umani, compresi i processi per prendere e implementare decisioni" (Simon, 1947/1997¹⁵), specificando ulteriormente che "*Administrative behavior* è stato scritto partendo dal presupposto che i processi decisionali siano la chiave per comprendere l'organizzazione" (Simon, 1947/1997¹⁶).

Simon esplicita inoltre l'interesse ai processi decisionali di scelta, intesi come precursori del comportamento: "in tutta questa discussione, tuttavia, non è prestata molta attenzione alla scelta che precede ogni azione—alla determinazione di ciò che deve essere fatto piuttosto che a ciò che è fatto. È proprio questo il problema—il processo di scelta che conduce all'azione—di cui si occupa il presente studio" (Simon, 1947/1997¹⁷).

Tra i fattori che influenzano i processi decisionali in condizioni di razionalità limitata e intenzionale, Simon identifica inoltre l'ambiente della decisione (*environment of decision*), concetto apparentemente simile

¹⁵ "In this book, the term organization refers to the pattern of communications and relations among a group of human beings, including the processes for making and implementing decisions" (Simon, 1947/1997: 19).

¹⁶ "Administrative Behavior was written on the assumption that decision-making processes hold the key to understanding organizations" (Simon, 1947/1997: IX-X).

¹⁷ "In all this discussion, however, not very much attention is paid to the choice which prefaces all action—to the determining of what is to be done rather than to the actual doing. It is with this problem—the process of choice which leads to action—that the present study is concerned" (Simon, 1947/1997: 1).

all'architettura delle scelte di Thaler e Sunstein: "Se l'ambiente psicologico della scelta, i "dati", fosse determinato in modo casuale, allora il comportamento degli adulti mostrerebbe regolarità o integrazione poco superiori rispetto al comportamento dei bambini. Si può tuttavia raggiungere un più alto grado di integrazione e razionalità, poiché l'ambiente stesso della scelta può essere scelto e deliberatamente modificato. In parte si tratta di una questione individuale: l'individuo si pone in una situazione dove determinati stimoli e determinate informazioni lo influenzeranno. In larga misura, tuttavia, è una questione organizzativa. Una delle funzioni che l'organizzazione svolge è collocare i membri dell'organizzazione in un ambiente psicologico che adatterà le loro decisioni agli obiettivi dell'organizzazione e fornirà loro le informazioni necessarie per prendere queste decisioni correttamente" (Simon, 1947/1997¹⁸); e ancora: "la trama della scelta umana è spesso più simile a una trama stimolo-risposta che a una scelta tra alternative. La razionalità umana opera, quindi, entro i limiti di un ambiente psicologico. Questo ambiente impone all'individuo, come "dati", una selezione di fattori su cui deve basare le proprie decisioni. Tuttavia, gli stimoli della decisione possono essere essi stessi controllati in modo da servire fini più ampi, e una sequenza di decisioni individuali può essere integrata in un piano ben concepito. [...] Il controllo deliberato dell'ambiente della decisione permette non solo l'integrazione della scelta, ma anche la sua socializzazione. Le istituzioni sociali possono essere viste come regolarizzazioni del comportamento degli individui attraverso l'assoggettamento del loro comportamento a schemi di stimoli socialmente imposti. È in questi schemi che si può trovare una

¹⁸ "If the psychological environment of choice, the "givens," were determined in some accidental fashion, then adult behavior would show little more pattern or integration than the behavior of children. A higher degree of integration and rationality can, however, be achieved, because the environment of choice itself can be chosen and deliberately modified. Partly this is an individual matter: the individual places himself in a situation where certain stimuli and certain items of information will impinge on him. To a very important extent, however, it is an organizational matter. One function that organization performs is to place the organization members in a psychological environment that will adapt their decisions to the organization objectives, and will provide them with the information needed to make these decisions correctly" (Simon, 1947/1997: 92).

comprensione del significato e della funzione dell'organizzazione" (Simon, 1947/1997¹⁹).

In successivi contributi di Simon, troviamo inoltre richiami alle euristiche decisionali (Simon, 1962: 472-473) e rimandi all'importanza di elementi sociali e psicologici per la definizione della situazione di scelta (March, Simon, 1958/1993: 160).

Inoltre, Simon, in una delle sue ultime pubblicazioni (Simon, 1997²⁰), cita i lavori e gli esperimenti di Kahneman e Tversky, ponendo in coerenza i loro risultati con la propria teoria: "una lunga serie di studi svolti da Allais, Kahneman, Tversky, e altri ha mostrato rilevanti allontanamenti dalla razionalità della massimizzazione dell'utilità quando le scelte sono compiute in condizioni di incertezza. [...] La somma e la sostanza di queste evidenze è che le persone semplicemente non massimizzano l'utilità. Non hanno funzioni di utilità coerenti (Allais). Non ragionano correttamente e coerentemente su probabilità e rischi (Kahneman e Tversky). Usano scorciatoie arbitrarie (euristiche) per semplificare la scelta (Cyert e March). Perseguono corsi di azione orientati al soddisfacimento anziché all'ottimizzazione (Simon)".

È qui importante notare come anche Kahneman colleghi esplicitamente le sue ricerche e i suoi esperimenti alla teoria di Simon: "il lavoro citato dal comitato Nobel è stato svolto in collaborazione con Amos Tversky (1937-1996) durante una

¹⁹ "The pattern of human choice is often more nearly a stimulus-response pattern than a choice among alternatives. Human rationality operates, then, within the limits of a psychological environment. This environment imposes on the individual as "givens" a selection of factors upon which he must base his decisions. However, the stimuli of decision can themselves be controlled so as to serve broader ends, and a sequence of individual decisions can be integrated into a well conceived plan. [...] The deliberate control of the environment of decision permits not only the integration of choice, but its socialization as well. Social institutions may be viewed as regularizations of the behavior of individuals through subjection of their behavior to stimulus-patterns socially imposed on them. It is in these patterns that an understanding of the meaning and function of organization is to be found" (Simon, 1947/1997: 117).

²⁰ "a long series of studies by Allais, Kahneman, Tversky, and others have shown serious departures from utility-maximizing rationality when choices are made under conditions of uncertainty. [...] The sum and substance of these findings is that people just do not maximize utility. They do not have consistent utility functions (Allais). They do not reason correctly and consistently about probabilities and risks (Kahneman and Tversky). They use rules of thumb (heuristics) to simplify choice (Cyert and March). They look for satisfactory courses of action, they satisfice, instead of optimizing (Simon)" (Simon, 1997).

lunga e straordinariamente stretta collaborazione. Insieme, abbiamo esplorato la psicologia delle credenze e delle scelte intuitive ed esaminato la loro razionalità limitata. Herbert A. Simon (1955, 1979) aveva proposto molto prima che i decisori dovessero essere considerati limitatamente razionali, e aveva offerto un modello in cui la massimizzazione dell'utilità era sostituita dal soddisfacimento. La nostra ricerca ha tentato di ottenere una mappa della razionalità limitata, esplorando i pregiudizi sistematici che separano le credenze che le persone hanno e le scelte che fanno dalle credenze e scelte ottimali ipotizzate nei modelli dell'agente razionale. Il modello dell'agente razionale è stato il nostro punto di partenza e la principale fonte delle nostre ipotesi nulle, ma Tversky ed io consideravamo la nostra ricerca principalmente come un contributo alla psicologia, con un possibile contributo all'economia come beneficio secondario" (Kahneman, 2003²¹). Anche in successivi lavori, Kahneman (2011²²) si riferisce a Simon descrivendolo come "forse l'unico studioso che è riconosciuto e ammirato come eroe e figura fondatrice da tutte le fazioni e tribù in competizione nello studio dei processi decisionali".

In definitiva, sebbene Thaler non si riferisca mai in modo organico a Simon e quest'ultimo non citi mai i contributi teorici che Thaler ha pubblicato negli anni Ottanta e Novanta (occorre ricordare che Simon è scomparso nel 2001, ben prima che Thaler e Sunstein formalizzassero in modo organico la loro teoria comportamentale), sembrerebbe di poter scorgere ampi tratti di coerenza tra queste teorie: focalizzazione sui processi decisionali, razionalità limitata,

²¹ "The work cited by the Nobel committee was done jointly with Amos Tversky (1937-1996) during a long and unusually close collaboration. Together, we explored the psychology of intuitive beliefs and choices and examined their bounded rationality. Herbert A. Simon (1955, 1979) had proposed much earlier that decision makers should be viewed as boundedly rational, and had offered a model in which utility maximization was replaced by satisficing. Our research attempted to obtain a map of bounded rationality, by exploring the systematic biases that separate the beliefs that people have and the choices they make from the optimal beliefs and choices assumed in rational-agent models. The rational-agent model was our starting point and the main source of our null hypotheses, but Tversky and I viewed our research primarily as a contribution to psychology, with a possible contribution to economics as a secondary benefit" (Kahneman, 2003: 1449).

²² "Herbert Simon, perhaps the only scholar who is recognized and admired as a hero and founding figure by all the competing clans and tribes in the study of decision making" (Kahneman, 2011).

rilevanza dei fattori di contesto per la definizione degli esiti dei processi decisionali, importanza assegnata alle euristiche nello studio delle scelte. Anche il fatto che ambedue attribuiscano rilievo alle evidenze emergenti dagli esperimenti di Tversky e Kahneman potrebbe indurre a ipotizzare una implicita coerenza metodologica ed epistemologica. Tale ipotesi richiede tuttavia una più attenta e approfondita analisi.

Elementi di incoerenza tra la teoria di Simon e la teoria dei *nudge*

La razionalità limitata

L'adesione alla teoria della razionalità limitata dei decisori è un elemento imprescindibile e fondamentale per la teoria dei *nudge*.

Tuttavia, sebbene sia un pilastro teorico fondamentale, la razionalità limitata è evocata più che discussa con rigore. Ad esempio, Thaler e Sunstein (2008) si limitano a rimandi generici e si concentrano sulle evidenze sperimentali riguardanti euristiche ed errori sistematici. Emblematico di questa postura è l'accento che Thaler (2018a²³) dedica alla razionalità limitata nella sua Nobel *Lecture*: "Molti economisti sono stati felici di concedere che le persone abbiano una "razionalità limitata", per usare il termine coniato da Herbert Simon, ma se la razionalità limitata generasse semplicemente errori casuali, gli economisti potrebbero tranquillamente continuare a lavorare assumendo che le persone facciano scelte ottimali basate su aspettative razionali. L'aggiunta di un termine di errore a un modello non fa sudare un economista. Dopo tutto, gli errori casuali si annullano in media. Ma se gli errori sono prevedibili, allora anche gli scostamenti dai modelli di scelta razionale possono essere prevedibili. Si tratta di un'intuizione cruciale. Implica che, almeno in linea di principio, sarebbe possibile

²³ "Many economists were happy to grant that people exhibited "bounded rationality", to use the term coined by Herbert Simon (1987), but if bounded rationality simply leads to random error, economists could happily go about their business assuming that people make optimal choices based on rational expectations. Adding an error term to a model does not cause an economist to break a sweat. After all, random errors cancel out on average. But if errors are predictable, then departures from rational choice models can also be predictable. This was a crucial insight. It implies that, at least in principle, it would be possible to improve the explanatory power of economics by adding psychological realism" (Thaler, 2018a: 1266-1267).

migliorare il potere esplicativo dell'economia aggiungendovi il realismo psicologico". Come già accennato in precedenza, la prevedibilità dell'errore decisionale rappresenta lo snodo fondamentale per la teoria dei *nudge*. Thaler appare solo parzialmente interessato a comprendere come e perché la razionalità umana sia limitata e si concentra invece su come gli errori derivanti dalla razionalità limitata possano essere isolati, identificati, spiegati e, soprattutto, previsti. Ciò che conta per Thaler sono le euristiche e gli errori sistematici.

Questa differenza potrebbe rappresentare una spiegazione per la altrimenti difficilmente comprensibile mancanza di citazioni dei contributi di Simon che caratterizza i testi di Thaler (basti pensare che, nell'intero libro del 2008, Thaler e Sunstein non citano affatto Simon).

D'altro canto, Simon ha esplicitato posizioni contrarie all'ipotesi di individuare generici interventi orientati a indirizzare le decisioni e i comportamenti dei soggetti, anche in virtù delle differenze di informazioni e conoscenza che caratterizzano in modo peculiare ciascun decisore: "Non penseremmo mai di cercare di prevedere dove sarà la luna a mezzanotte di domani senza sapere dove si trova questa notte. Allo stesso modo, non dovremmo avere la presunzione di prevedere come un essere umano risolverà un problema o imparerà una nuova abilità senza sapere cosa quell'essere umano ha già immagazzinato in memoria come informazioni e abilità rilevanti. Cambiando le informazioni e le abilità, si cambierà il comportamento. Questo principio è alla base di tutte le differenze osservate tra esperti e principianti" (Simon, 1992²⁴).

In definitiva, Thaler è interessato a identificare e sfruttare fallacie decisionali umane ricorrenti per definire interventi in grado di influenzare ampie porzioni di decisori verso la selezione di scelte "buone". Simon si focalizza invece

²⁴ "We would not think of trying to predict where the moon will be at midnight tomorrow night without knowing where it is tonight. In the same way, we should not presume to predict how a human being will solve a problem or learn a new skill without knowing what that human being already has stored in memory by way of relevant information and skills. Changing the information and skills will change the behavior. This principle is the basis for all of the differences observed between experts and novices" (Simon, 1992: 157).

sul processo decisionale, non sugli esiti decisionali medi dimostrati da una collettività, e vuole comprendere e spiegare la distanza tra le scelte compiute e le scelte ipoteticamente ottime. La razionalità limitata è un prerequisito per Thaler, per Simon è il vero oggetto di analisi.

Ambiente della decisione e architettura delle scelte

L'ambiente della decisione prefigurato da Simon è il contesto nel quale avviene il processo decisionale. Simon evidenzia che tale contesto non sia dato e non sia oggettivamente definibile, segnando la differenza con la teoria della razionalità assoluta, e rileva che l'ambiente della decisione sia "il risultato di processi psicologici e sociologici, incluse le attività dello stesso decisore e le attività degli altri nel suo ambiente" (March, Simon, 1958/1993²⁵). In *Administrative behavior*, c'è un passaggio che recita: "il controllo deliberato dell'ambiente della decisione permette non solo l'integrazione della scelta, ma anche la sua socializzazione" (Simon, 1947/1997²⁶). Questa affermazione potrebbe essere interpretata come un'identificazione *in nuce* della possibilità di poter indirizzare il comportamento umano attraverso modifiche al contesto della decisione. Tuttavia, la frase non può essere estrapolata e isolata dalla trattazione organica offerta dall'autore.

Per Simon, l'ambiente delle decisioni è influenzabile dall'organizzazione attraverso tentativi di influenzare le premesse decisionali: "la scelta individuale avviene in un ambiente di "dati di fatto" – premesse che sono accettate dal soggetto come basi per la sua scelta; e il comportamento è adattivo solo entro i limiti stabiliti da questi "dati di fatto" (Simon, 1947/1997²⁷); "in questo e nei capitoli seguenti è necessario tenere costantemente a mente l'idea della

²⁵ "The elements of the definition of the situation are not "given"- that is, we do not take these as data of our theory- but are themselves the outcome of psychological and sociological processes, including the chooser's own activities and the activities of others in his environment" (March, Simon, 1958/1993: 160).

²⁶ "The deliberate control of the environment of decision permits not only the integration of choice, but its socialization as well" (Simon, 1947/1997: 117).

²⁷ "Individual choice takes place in an environment of "givens" – premises that are accepted by the subject as bases for his choice; and behavior is adaptive only within the limits set by these "givens"" (Simon, 1947/1997: 92).

‘decisione’ come una ‘conclusione’ tratta da un insieme di premesse – premesse di valore e premesse fattuali. L’influenza organizzativa sull’individuo può quindi essere interpretata non come una determinazione da parte dell’organizzazione delle decisioni dell’individuo, ma come una determinazione per lui di alcune delle premesse su cui si basano le sue decisioni. Pertanto, le diverse modalità di influenza non si escludono affatto a vicenda. Quando l’individuo decide una determinata linea d’azione, alcune delle premesse su cui si basa questa decisione possono essere state imposte su di lui dall’esercizio dell’autorità dell’organizzazione, alcune possono essere il risultato della sua formazione, altre del suo desiderio di efficienza, altre ancora della sua lealtà organizzativa, e così via” (Simon, 1947/1997²⁸).

L’organizzazione non è in grado di progettare autonomamente l’ambiente della decisione nel quale opererà il soggetto, può tentare di influenzarlo operando sulle premesse decisionali. Simon non ipotizza attività di ingegneria e architettura dell’ambiente decisionale, si limita a proporre interventi diretti a specificare le premesse decisionali per il decisore.

Nell’interessante interpretazione di Gigerenzer (2021²⁹), “ci sono tre principi che definiscono il programma di Simon sulla razionalità limitata: (a) Incertezza - studiare il processo decisionale in condizioni di incertezza, non solo di rischio; (b) Processo - studiare l’effettivo processo decisionale, in contrapposizione alla massimizzazione dell’utilità attesa; (c) Forbici - studiare

²⁸ “In this and the following chapters it is necessary to keep constantly in mind the idea of a decision as a conclusion drawn from a set of premises – value premises, and factual premises. Organizational influence upon the individual may then be interpreted not as determination by the organization of the decisions of the individual, but as determination for him of some of the premises upon which his decisions are based. Hence the several modes of influence by no means exclude one another. When the individual decides upon a particular course of action, some of the premises upon which this decision is based may have been imposed upon him by the exercise of the organization’s authority over him, some may have been the result of his training, others of his desire for efficiency, still others of his organizational loyalty, and so forth” (Simon, 1947/1997: 177).

²⁹ “there are three principles that define Simon’s program of bounded rationality:

1. Uncertainty. To study decision making under uncertainty, not only risk.
2. Process. To study the actual process of decision making, as opposed to as- if expected utility maximization.
3. Scissors. To study how the structure of an environment, together with the cognitive process, produces the resulting behavior” (Gigerenzer, 2021: 58).

come la struttura di un ambiente, insieme al processo cognitivo, produce il comportamento risultante”.

Inoltre, Simon collega il tentativo di influenza alla necessità organizzativa di integrare (ossia di allineare e conferire un ordine e una direzione) le decisioni individuali per perseguire una (limitata) razionalità rispetto ai fini organizzativi. Anche Viale supporta tale interpretazione, basata sulla *metafora delle forbici* delineata da Simon (1990): “la razionalità limitata emerge dalla convergenza della prima lama, quella delle caratteristiche cognitive della mente umana nella sua attività di giudizio e decisione, con la seconda lama, quella dell’ambiente della decisione, con tutte le sue incertezze e complessità” (Viale, 2022³⁰).

La teoria di Simon sull’ambiente delle decisioni non ha l’intento di rendere le decisioni razionali (correggendo gli errori decisionali sistematici) rispetto a obiettivi buoni e giusti (come per Thaler e Sunstein), ma conferire ordine, regolare le decisioni e l’agire dei soggetti coinvolti nell’organizzazione.

In *Administrative behavior* e nei numerosi contributi pubblicati nei successivi cinquanta anni, Simon non dettaglia alcun metodo o strumento di intervento diretto sul contesto delle decisioni, ma tenta di comprendere come i differenti metodi di influenza sulle premesse decisionali siano accolti e presi in considerazione dai decisori. Nello specifico, i metodi individuati da Simon sono: autorità (Simon, 1947/1997: 202), comunicazione (Simon, 1947/1997: 208), formazione (Simon, 1947/1997: 222), efficienza (Simon, 1947/1997: 256), identificazione (Simon, 1947/1997: 279).

Simon non arriva mai a ipotizzare la possibilità di determinare le scelte dei decisori, in quanto qualsiasi decisore, a qualsiasi livello, non è mai in condizione di perfetta razionalità. Il processo di integrazione, coordinamento e adattamento dei processi decisionali dei soggetti coinvolti nell’organizzazione si configura come un processo evolutivo che coinvolge regole, routine, rapporti di potere, docilità umana; l’organizzazione opera tentando di limitare l’incertezza e la

³⁰ “bounded rationality arises from the convergence of the first blade, that of the cognitive characteristics of the human mind in its activity of judgment and decision, with the second blade, that of the decision-making environment, with all its uncertainties and complexity” (Viale, 2022).

complessità nella quale operano i decisori, filtrando le informazioni e canalizzando l'attenzione.

James Thompson (1967), in una parte della sua teoria sull'organizzazione purtroppo non sufficientemente approfondita né citata dalla letteratura successiva, coglie brillantemente il senso del quadro interpretativo proposto da Simon e specifica come il controllo dell'agire organizzativo sia perseguito attraverso la manipolazione, a ogni livello gerarchico, delle premesse decisionali utilizzate dai livelli inferiori. Thompson dettaglia le due dimensioni fondamentali sulle quali operano le premesse decisionali: a) credenze riguardanti le relazioni di causa-effetto e b) preferenze riguardo ai risultati possibili. Il controllo perfetto (che Thompson definisce "strategia di calcolo") dei due tipi di premesse può avvenire solo in condizioni di razionalità assoluta (perfetta conoscenza delle relazioni di causa effetto e perfetta definizione degli obiettivi). In tutti gli altri casi, la capacità di controllo è compromessa e limitata.

Il sistema duale

Anche il riconoscimento del valore delle evidenze sperimentali ottenute da Tversky e Kahneman necessita ulteriori riflessioni. Simon (1997), infatti, si riferisce a tali evidenze per sostenere che i soggetti non abbiano una funzione di utilità coerente, non ragionino correttamente e coerentemente su probabilità e rischi, si avvalgano di euristiche per semplificare le scelte e adottino il principio di soddisfacimento. Per Simon (1979), tali risultati hanno rilievo poiché e in quanto contraddicono gli assiomi della razionalità assoluta. In nessun modo Simon si riferisce a interpretazioni connesse con il sistema duale. Vero è che Simon è deceduto prima che Kahneman formalizzasse questa parte della sua teoria. Tuttavia, sin da *Administrative behavior*, e fino ai lavori più recenti – emblematico in tal senso è il libro *Reason in human affairs* (Simon, 1983) – ha sempre criticato in maniera inequivocabile le teorie che distinguono il sistema decisionale in (1) analitico e razionale e (2) intuitivo ed emotivo.

In *Administrative behavior*, propone un esempio interessante: "una persona che sta imparando a guidare può notare un semaforo rosso, essere consapevole

che il rosso richiede di fermarsi, ed essere consapevole che fermarsi richiede di premere i freni. Per un guidatore esperto, la vista del semaforo rosso evoca semplicemente l'applicazione dei freni. Quanto l'attore sia cosciente del processo – o inversamente, quanto automatica sia la risposta – può variare, ma una risposta non è più 'logica' dell'altra" (Simon, 1947/1997³¹). Questo esempio gli consente di sostenere che "è fallace contrapporre stili di gestione 'analitici' e 'intuitivi'. L'intuizione e il giudizio [...] sono semplicemente analisi cristallizzate in abitudini e nella capacità di risposta rapida attraverso il riconoscimento di situazioni familiari" (Simon, 1947/1997³²).

Da ciò deriva un'interpretazione delle euristiche molto diversa da quella di Kahneman. Per Simon, le euristiche sono strumenti (limitatamente) razionali per risolvere problemi già familiari al decisore e sono il frutto di processi di apprendimento in continuo raffinamento ed evoluzione (March, Simon, 1958/1993; Simon, 1962).

Infine, Simon mostra disinteresse per gli errori sistematici. Per Simon, le euristiche non implicano processi decisionali inconsapevoli, arbitrari e tendenzialmente poco razionali (Gigerenzer, 2008; 2021). Allo stesso modo, i processi decisionali analitici (tipici per Kahneman del Sistema 2) non sono in alcun modo esenti da errori e limitazioni (Bellini-Leite, Frankish, 2021). L'adesione alla teoria della razionalità limitata implica che errori, imprecisioni e inesattezze siano da considerare caratteristiche ineliminabili dei processi decisionali. E gli errori non possono essere previsti: se fosse possibile prevederli, sarebbe ipotizzabile intervenire per prevenirli (contraddicendo così gli assunti della razionalità limitata).

³¹ "A person learning to drive a car may notice a red light, be aware that a red light calls for a stop, and be aware that stopping requires applying the brakes. For an experienced driver, the sight of the red light simply evokes the application of brakes. How conscious the actor is of the process—or inversely, how automatic the response is—may differ, but the one response is not more "logical" than the other" (Simon, 1947/1997: 136).

³² "it is a fallacy to contrast "analytic" and "intuitive" styles of management. Intuition and judgment—at least good judgment—are simply analyses frozen into habit and into the capacity for rapid response through recognition of familiar kinds of situations" (Simon, 1947/1997: 139).

La teoria di Simon è una teoria esplicativa

Un ulteriore elemento da rilevare riguarda la esplicita postura descrittiva adottata da Simon in *Administrative behavior* (e nei suoi contributi successivi): “Nel presente capitolo, come nei precedenti, non si tenterà di offrire consigli su come le organizzazioni dovrebbero essere costruite e gestite. Il lettore è stato già avvertito che questo volume tratta dell’anatomia e della fisiologia dell’organizzazione e non tenta di prescrivere rimedi per i mali dell’organizzazione. Il suo campo è la biologia organizzativa, piuttosto che la medicina; e il suo unico contributo ai problemi pratici dell’amministrazione è che una solida pratica medica può essere fondata solo su una profonda conoscenza della biologia dell’organismo. Qualsiasi prescrizione per la pratica amministrativa sarà solo incidentale rispetto allo scopo principale di descrizione e analisi” (Simon, 1947/1997³³).

Nudge: la spinta gentile verso il determinismo funzionalista

Thaler e Sunstein integrano contributi ed evidenze emersi da teorie descrittive (in particolare, dai contributi di Tversky e Khaneman) e propongono la teoria dei *nudge* e della architettura della scelta che si configura come teoria prettamente prescrittiva.

La loro teoria descrive i processi decisionali e prescrive metodi e strumenti efficienti per intervenire al fine di limitare gli errori sistematici e di sfruttarli per il raggiungimento di obiettivi buoni e giusti. L’adesione alla teoria di Thaler e Sunstein implica la possibilità e, quindi, la necessità imprescindibile di ridurre le limitazioni alla razionalità umana. Se applicata alla perfezione, essa potrebbe ipoteticamente condurre a perseguire quantomeno l’ottimalità strumentale

³³ “In the present chapter, as in previous ones, no attempt will be made to offer advice as to how organizations should be constructed and operated. The reader has been warned before that this volume deals with the anatomy and physiology of organization and does not attempt to prescribe for the ills of organization. Its field is organizational biology, rather than medicine; and its only claim of contribution to the practical problems of administration is that sound medical practice can only be founded on thorough knowledge of the biology of the organism. Any prescriptions for administrative practice will be only incidental to the main purpose of description and analysis” (Simon, 1947/1997: 305).

media (ossia riferita alla media dei processi decisionali, in quanto si fa qui riferimento a errori e interventi correttivi che operano su una popolazione di decisori).

Nel dettaglio, la teoria dei *nudge*, e il paternalismo libertario in generale, propone specifici ed efficienti interventi sull'architettura della scelta per indirizzare le decisioni verso gli esiti considerati migliori. Essa assume che gli errori sistematici generino scelte sub-ottimali, propone metodi e strumenti per progettare ambienti di scelta in grado di sfruttare le euristiche e i *bias* in modo benevolo (ossia preservando la nominale libertà di scelta del decisore) e, infine, giustifica tali interventi invocando il paternalismo libertario.

Emergono di conseguenza due questioni fondamentali: (a) chi e su quali basi stabilisce cosa sia “migliore” per i decisori e per la collettività, e (b) in condizioni di razionalità limitata, come è possibile che l'architetto delle scelte sia in grado di progettare ambienti che limitino gli errori e siano razionali rispetto all'obiettivo?

Chi e come stabilisce gli obiettivi?

L'architetto delle scelte proposto da Thaler e Sunstein “tenta di influenzare le scelte in modo da far stare meglio il decisore, secondo il giudizio del decisore stesso. Sulla base di alcune consolidate evidenze nelle scienze sociali, si dimostra che in molti casi gli individui prendono decisioni piuttosto sbagliate – decisioni che non avrebbero preso se avessero prestato completa attenzione e avessero avuto accesso a informazioni complete, capacità cognitive illimitate e un completo autocontrollo” (Thaler, Sunstein, 2008³⁴).

Sebbene attraente, questa affermazione banalizza il dibattito sui valori e pone rilevanti temi etici e morali (Bovens, 2009; Rebonato, 2012; White, 2013; Viale, 2022). L'architetto dovrebbe essere in grado di comprendere quali

³⁴ “tries to influence choices in a way that will make choosers better off, as judged by themselves. Drawing on some well-established findings in social science, we show that in many cases, individuals make pretty bad decisions—decisions they would not have made if they had paid full attention and possessed complete information, unlimited cognitive abilities, and complete self-control” (Thaler, Sunstein, 2008: 5).

decisioni siano migliori per il singolo decisore; inoltre, dovrebbe essere in grado di rendere coerenti le decisioni dei singoli con il benessere collettivo.

Thaler e Sunstein sembrano banalizzare il problema proponendo di risolverlo sottolineando l'importanza della competenza e dell'esperienza dell'architetto: "Ma il potenziale per un *nudging* benefico dipende anche dalla capacità dei *Nudger* [architetti] di fare buone ipotesi su ciò che è meglio per i destinatari del *nudge*. In generale, i *Nudger* saranno in grado di fare buone ipotesi quando hanno a disposizione molta più esperienza, e quando le differenze nei gusti e nelle preferenze individuali non sono molto grandi (quasi tutti preferiscono il gelato al cioccolato rispetto a quello alla liquirizia) o quando le differenze nei gusti e nelle necessità possono essere facilmente individuate (come quando il governo deduce che è probabile che tu preferisca un piano farmaceutico che offre prezzi bassi sui farmaci che assumi regolarmente)" (Thaler, Sunstein, 2008³⁵).

Kniess (2021) identifica un ulteriore contesto sul quale l'architetto di Thaler e Sunstein dovrebbe essere in grado di agire: l'architettura delle preferenze. Permangono inoltre dubbi sulla trasparenza delle scelte dell'architetto delle preferenze e sulle sue responsabilità (*accountability*). A chi rende conto l'architetto? Come e in quali sedi l'architetto dettaglia gli obiettivi che ha identificato e spiega le ragioni per le quali li ha selezionati?

Invero, l'idea di armonia e coerenza tra obiettivi individuali, obiettivi dei gruppi, obiettivi della società, implicitamente ma fondamentalmente alla base della concezione di paternalismo di Thaler e Sunstein, rimanda alla tradizione della più classica sociologia funzionalista di Talcott Parsons (1951) e al suo schema *AGIL* (*Adaptation, Goal attainment, Integration, Latency*).

³⁵ "But the potential for beneficial nudging also depends on the ability of the Nudgers to make good guesses about what is best for the Nudgees. In general, Nudgers will be able to make good guesses when they have much more expertise at their disposal, and when the differences in individuals' tastes and preferences are either not very big (nearly everyone prefers chocolate ice cream to licorice) or when differences in tastes and needs can be easily detected (as when the government deduces that you are likely to prefer a drug plan that offers low prices on the drugs you take regularly)" (Thaler, Sunstein, 2008: 247).

Solo aderendo a classici presupposti funzionalisti è possibile immaginare un architetto in grado di progettare le preferenze in modo non ambiguo e armonioso, così da permettere l'integrazione del bene individuale e del bene pubblico.

Come può l'architetto progettare una architettura di scelta razionale?

L'architetto delle scelte rappresentato da Thaler e Sunstein è in grado di sfruttare la propria conoscenza delle euristiche e degli errori sistematici nei quali incorrono i decisori per spingere gentilmente questi ultimi a selezionare percorsi di azione in linea con i loro interessi a lungo termine. Benché la razionalità limitata sia il fondamento essenziale dell'intero apparato di questa teoria, è paradossale che l'architetto appaia come immune o superiore alle distorsioni decisionali che affliggono gli altri decisori. La contraddizione tra gli assunti e le proposte applicative risulta evidente (Hausman, Welch, 2010; Grüne-Yanoff, Hertwig, 2016; Viale, 2022).

L'architetto delle scelte si qualifica infatti come un decisore perfettamente razionale (iper-razionale) in tutte le sue attività: (a) identificazione delle euristiche e degli errori sistematici che affliggono gli specifici decisori sui quali ha mandato di agire; (b) progettazione di un'architettura delle preferenze che chiaramente espliciti e renda coerente la funzione di utilità del decisore e la funzione di utilità della società; (c) progettazione di un'architettura delle scelte che sia in grado di minimizzare gli effetti negativi di euristiche e *bias*, spingendo gentilmente ma inequivocabilmente il decisore a perseguire gli obiettivi identificati.

Queste considerazioni evidenziano come la teoria di Thaler e Sunstein possa mostrare una incoerenza interna connessa con la paradossale dicotomia tra decisori limitatamente razionali e architetti esperti, consapevoli, e quasi infallibili.

A tal proposito, risulta illuminante una riflessione di Thaler (2021³⁶) rispetto alla latitudine di intervento attribuita all'architetto delle scelte: "Spesso, agli scienziati comportamentali è richiesto di aiutare a modificare un comportamento specifico, ma essi sono fortemente limitati nei modi in cui possono alterare l'ambiente sottostante. Raramente, se non mai, ai ricercatori è data l'opportunità di progettare l'intera architettura delle scelte. Ci è permesso di ristrutturare la cucina, ma non di progettare l'intera casa, per non parlare della possibilità di scegliere il terreno su cui costruirla". Thaler appare talmente convinto della bontà e dell'efficienza degli interventi di ingegneria dell'architettura della scelta effettuati dall'architetto da reclamare maggiori e più ampi ambiti di intervento. Problemi potrebbero crearsi solo qualora l'architetto avesse scarsa comprensione delle alternative di scelta o mostrasse incertezza o incoerenza sugli obiettivi: qualora cioè l'architetto fosse in condizioni di razionalità limitata: "Naturalmente, dobbiamo preoccuparci dell'incompetenza e dell'interesse personale da parte di chi applica i *nudge*. Se questi ultimi fossero incompetenti, potrebbero facilmente causare più danni che benefici nel dirigere le scelte delle persone. E se il rischio di interesse personale fosse alto, allora sarebbe giusto essere cauti nei confronti dei tentativi di *nudge*" (Thaler, Sunstein, 2008³⁷).

³⁶ "Often, behavioral scientists are asked to help change a particular behavior but are severely limited in the ways they can alter the underlying environment. Rarely, if ever, are researchers given the opportunity to design the entire choice architecture. We get to remodel the kitchen, but not design the entire home, let alone pick the lot on which it is built" (Thaler, 2021: 4).

³⁷ "Of course, we need to be worried about incompetence and self-dealing on the part of Nudgers. If the Nudgers are incompetent, then they could easily do more harm than good by directing people's choices. And if the risk of self-dealing is high, then it is right to be wary of attempts to nudge" (Thaler, Sunstein, 2008: 248).

Discussione

Quanto esposto nei paragrafi precedenti mostra diverse criticità nella teoria di Thaler e Sunstein. Molte di queste sono state oggetto di dibattito sin dall'uscita del libro: il paternalismo libertario, la possibile manipolazione, la generalizzabilità delle evidenze sperimentali, sono state ampiamente elaborate e discusse in letteratura.

Con riferimento all'obiettivo del presente contributo, ossia comprendere quanto la teoria comportamentale di Thaler e Sunstein sia coerente e passibile di integrazione con la teoria di Simon, abbiamo evidenziato differenze epistemologiche e metodologiche tali da farci considerare le due teorie autonome e non coerenti tra loro.

Benché si possa individuare una sommaria coerenza derivante soprattutto dall'adozione di un lessico omogeneo e dalla specificazione di assunti non contrastanti, l'analisi dettagliata mostra profonde differenze nella stipulazione dei concetti, nell'uso di questi, negli obiettivi e nelle tecniche e strumenti di intervento. Emerge così la fondamentale differenza tra le visioni del mondo presupposte da queste due teorie.

Infatti, l'analisi svolta ha permesso di individuare alcuni elementi cruciali per comprendere in profondità il senso e il significato che ciascuna teoria attribuisce al processo decisionale.

Simon adotta un metodo di indagine interpretativo e analitico: il suo intento principale è comprendere e spiegare perché e come gli esiti dei processi decisionali divergano dal modello idealizzato della razionalità olimpica. Simon vuole comprendere il processo decisionale così come esso è, non indaga come dovrebbe essere. La sua concezione di razionalità non ha implicazioni prescrittive: egli non suggerisce interventi o strumenti per migliorare gli esiti delle decisioni ma invita a riflettere sui metodi per organizzare l'ambiente della decisione per facilitare l'integrazione e il coordinamento delle scelte dei soggetti coinvolti nell'organizzazione.

Diversamente, Thaler e Sunstein adottano una postura prescrittiva e strumentale. Il loro intento consiste nella identificazione di strumenti efficienti e

immediatamente applicabili per influenzare i decisori verso scelte “migliori”. La teoria dei *nudge* si sviluppa attorno all’assunto fondamentale della prevedibilità delle distorsioni cognitive: ciò implica un’ulteriore differenza fondamentale con Simon, in quanto Thaler e Sunstein trattano la razionalità limitata come uno strumento operativo, un variabile sulla quale agire in modo deliberato, non come un fenomeno cognitivo e organizzativo da comprendere in profondità.

La divergenza metodologica è evidente anche in relazione all’utilizzo del concetto di ambiente della decisione. Per Simon, esso è un costrutto complesso e dinamico, non progettato né progettabile, ma continuamente rappresentato e modificato dai soggetti. Per Thaler e Sunstein, invece, l’architettura della scelta è un contesto progettabile in modo deliberato e consapevole da un architetto capace di indirizzare quasi chirurgicamente le scelte individuali.

In conclusione, la teoria di Simon e la teoria di Thaler e Sunstein presuppongono visioni del mondo differenti e inconciliabili. In particolare, Thaler e Sunstein presuppongono una visione funzionalista-oggettivista che concepisce l’organizzazione come sistema aperto, predeterminato o predeterminabile, che deve adattarsi per mantenere l’equilibrio funzionale col sovrasisistema nel quale è inserito. La visione del mondo presupposta dalla teoria di Simon si differenzia dalla visione oggettivista, evitando le semplificazioni funzionaliste, e interpreta l’organizzazione (non reificata) come un processo di azioni e decisioni che evolve nel tempo in condizioni di razionalità limitata e intenzionale (Barbini *et al.*, 2023).

Simon propone una teoria esplicativa che interpreta l’organizzazione come processo che affronta e risolve problemi in condizioni di razionalità limitata e intenzionale; è interessato a comprendere i processi decisionali dei soggetti coinvolti nell’organizzazione e come tali processi si integrino per perseguire una (limitata) coerenza rispetto agli obiettivi. Tali obiettivi non sono dati o definiti in modo univoco, e sono oggetto di inevitabili giudizi di valore.

Thaler e Sunstein propongono una teoria prescrittiva e genuinamente funzionalista, che postula la possibilità di determinare, attraverso la progettazione dell’architettura delle scelte, i comportamenti dei decisori e riduce

la discussione valoriale sugli obiettivi al mero soddisfacimento dei requisiti di adattamento funzionale imposti dal sovrasisistema di riferimento.

La ricognizione di queste differenze tra le due teorie non implica la riduzione del valore dell'una o dell'altra, ma richiama la necessità di analisi metodologiche che non si fermino ad aspetti superficiali e formali, e che approfondiscano i punti di vista espressi da ciascuna teoria.

Con riferimento specifico alla teoria di Thaler e Sunstein, è tuttavia necessario esplicitarne l'incoerenza interna, questa sì critica e problematica. I due autori tentano di sviluppare una proposta coerente attraverso l'assemblaggio di costrutti teorici metodologicamente non coerenti: si tratta di una teoria composta di ossimori, disordinata, che evita di dettagliare i concetti e si concentra su applicazioni reali didascaliche e semplificate e purtuttavia attraenti per i decisori politici e per il grande pubblico. A ben vedere, in fondo, il titolo del libro, *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*, esprime in modo emblematico il disordine metodologico che contraddistingue tale teoria: libertà e manipolazione, processi decisionali emergenti e tecniche valide in generale per influenzarli, razionalità limitata dei decisori e architetto onnisciente, architettura delle scelte psicologicamente e socialmente definita ma progettabile da un architetto. Troppi ossimori rimangono insoluti metodologicamente e non appare sufficiente per superarli un generico e valoriale richiamo alla (formale) preservazione della libertà decisionale e all'inevitabilità dell'intervento sull'architettura della scelta.

Riferimenti bibliografici

AKERLOF G.A., SHILLER R.J.

2009 *Animal spirits: How human psychology drives the economy, and why it matters for global capitalism*, Princeton: Princeton University Press; 2009 ed. it., *Spiriti animali: Come la natura umana può salvare l'economia*, Milano: Rizzoli.

ANZALONE C.B.

2013 Walmart's healthier food initiative, *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 45, 4: 396-397.

ARIELY D.

2008 Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions, New York: Harper Collins; 2008 ed. it., *Prevedibilmente irrazionale: Le forze nascoste che influenzano le nostre decisioni*, Milano: Rizzoli.

BARBINI F.M., MASINO G., NERI M., RULLI G., SALENTO A., ZAMARIAN M.

2023 *Un'altra via. Scritti su agire sociale e organizzazione dedicati a Bruno Maggi*, Roma: Carocci.

BANERJEE S., JOHN P.

2020 Nudge plus: Incorporating reflection into behavioural public policy, *Behavioural Public Policy*, 8: 69-84.

BARBERIS N.

2013 *Psychology and the financial crisis of 2007-2008*, Cambridge: MIT Press.

BELLINI-LEITE S.C., FRANKISH K.

2021 Bounded rationality and dual systems, in Viale R. (Ed.), *Routledge handbook of bounded rationality*: 207-216, Milton Park: Routledge.

BESHEARS J., GINO F.

2015 Leaders as decision architects, *Harvard Business Review*, 93, 5: 52-62.

BOATWRIGHT P., CAGAN, J.

2010 *Built to love: Creating products that captivate customers*, Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

BOUZZINE Y.D., TABIICA I., GALANDI N., LUEG R.

2024 What can nudging offer to reduce workplace sexual harassment? A conceptual review, *World Development Sustainability*, 4: 100149.

BOVENS L.

2009 The ethics of nudge, in Grüne-Yanoff T., Hansson S.O. (Eds.), *Preference change: Approaches from philosophy, economics and psychology*: 207-219, Berlin: Springer.

CAMERER C.

- 1995 Individual decision making, in Roth A.E., Kagel J.H. (Eds.), *The handbook of experimental economics* (Vol. 1): 587-704, Princeton: Princeton University Press.

CAMERER C.F., LOEWENSTEIN G.

- 2004 Behavioral economics: Past, present, future, in Camerer C.F., Loewenstein G., Rabin M. (Eds.), *Advances in Behavioral Economics*: 3-51, Princeton: Princeton University Press.

CARABAN A., KARAPANOS E., GONÇALVES D., CAMPOS P.

- 2019 23 ways to nudge: A review of technology-mediated nudging in human-computer interaction, in *Proceedings of the 2019 CHI conference on human factors in computing systems*: 1-15, New York: Association for Computing Machinery.

CERVANTEZ J. A., MILKMAN K.L.

- 2024 Can nudges be leveraged to enhance diversity in organizations? A systematic review, *Current Opinion in Psychology*, 60: 101874.

CHAPMAN G., KATHERINE L., MILKMAN D.R., ROGERS T., THALER R.H.

- 2021 Nudges and choice architecture in organizations: New frontiers, Guest editorial, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 163: 1-3.

CIALDINI R.B., RENO R.R., KALLGREN C.A.

- 1990 A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places, *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 6: 1015-1026.

DAVENPORT T. H.

- 2018 *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*, Cambridge: MIT Press.

DOLAN P., HALLSWORTH M., HALPERN D., KING D., METCALFE R., VLAEV I.

- 2012 Influencing behaviour: The mindspace way, *Journal of Economic Psychology*, 33, 1: 264-277.

ESMARK A.

- 2023 Is there a behavioral revolution in policy design? A new agenda and inventory of the behavioral toolbox, *Policy and Society*, 42, 4: 441-453.

EVANS J.S.B.

- 2008 Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition, *Annual Review of Psychology*, 59, 1: 255-278.

EVANS J.S.B., STANOVICH K.E.

2013 Dual-process theories of higher cognition: Advancing the debate, *Perspectives on Psychological Science*, 8, 3: 223-241.

EWERT B., LOER K., THOMANN E.

2021 Beyond nudge: advancing the state-of-the-art of behavioural public policy and administration, *Policy & Politics*, 49, 1: 3-23.

FALK A., HECKMAN J.J.

2009 Lab Experiments are a major source of knowledge in the social sciences, *Science*, 326(5952): 535-538.

FOGG B.J.

2009 A behavior model for persuasive design, in *Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology*: 40, 1-7, New York: Association for Computing Machinery.

GIGERENZER G.

2008 Why heuristics work, *Perspectives on Psychological Science*, 3, 1: 20-29.

2015 On the supposed evidence for libertarian paternalism, *Review of Philosophy and Psychology*, 6, 3: 361-383

2021 What is bounded rationality?, in Viale R. (Ed.), *Routledge handbook of bounded rationality*: 55-69, Milton Park: Routledge.

GRÜNE-YANOFF T., HERTWIG R.

2016 Nudge versus boost: How coherent are policy and theory?, *Minds and Machines*, 26: 149-183.

GÜNTNER A., LUCKS K., SPERLING-MAGRO J.

2019 Lessons from the front line of corporate nudging, *McKinsey Quarterly*, 23: 1-8.

HAFNER-BURTON E.M., HAGGARD S., LAKE D.A., VICTOR D.G.

2017 The behavioral revolution and international relations, *International Organization*, 71, S1, S1-S31.

HALLSWORTH M., KIRKMAN E.

2020 *Behavioral insights*, Cambridge: MIT Press.

HALLSWORTH M., LIST J.A., METCALFE R.D., VLAEV I.

2017 The behavioralist as tax collector: Using natural field experiments to enhance tax compliance, *Journal of Public Economics*, 148: 14-31.

HALPERN D.

2015 *Inside the Nudge Unit: How small changes can make a big difference*, London: WH Allen.

HATTIE J., TIMPERLEY H.

2007 The power of feedback, *Review of Educational Research*, 77, 1: 81-112.

HAUSMAN D.M., WELCH B.

2010 Debate: To nudge or not to nudge, *Journal of Political Philosophy*, 18, 1: 123-136.

HERTWIG R., GRÜNE-YANOFF T.

2017 Nudging and boosting: Steering or empowering good decisions, *Perspectives on Psychological Science*, 12, 6: 973-986.

HOUDEK P.

2024 Nudging in organizations: How to avoid behavioral interventions being just a façade, *Journal of Business Research*, 182: 114781.

IYENGAR S.S., LEPPER M.R.

2000 When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?, *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 6: 995.

JOHN P., COTTERILL S., MOSELEY A., RICHARDSON L., SMITH G., STOKER G., WALES C.

2019 *Nudge, nudge, think, think: Experimenting with ways to change citizen behaviour*, Manchester: Manchester University Press.

JOHNSON E.J., GOLDSTEIN D.

2003 Do defaults save lives?, *Science*, 302, 5649: 1338-1339.

JOHNSON E.J., SHU S.B., DELLAERT B.G., FOX C., GOLDSTEIN D.G., HÄUBL G., RICHARD P. LARRICK R.P., PAYNE J., PETERS E., SCHKADE D., WANSINK B., WEBER E.

2012 Beyond nudges: Tools of a choice architecture, *Marketing Letters*, 23: 487-504.

JRC - JOINT RESEARCH CENTRE - EUROPEAN COMMISSION

2016 *Behavioural insights applied to policy. European report 2016*, Bruxelles: Joint Research Centre of the European Commission.

KAHNEMAN D.

2003 Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics, *American Economic Review*, 93, 5: 1449-1475.

2011 *Thinking, fast and slow*, New York: MacMillan; 2012 ed. it., *Pensieri lenti e veloci*, Milano: Arnoldo Mondadori Editore.

KAHNEMAN D., FREDERICK S.

2002 Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment, in Gilovich T., Griffin D., Kahneman D. (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*: 49-81, Cambridge: Cambridge University Press.

KAHNEMAN D., KNETSCH J.L., THALER R.

1986 Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market, *American Economic Review*, 76, 4: 728-741.

1991 Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias, *Journal of Economic Perspectives*, 5, 1: 193-206.

KAHNEMAN D., TVERSKY A.

1972 Subjective probability: A judgment of representativeness, *Cognitive Psychology*, 3, 3: 430-454.

1973 On the psychology of prediction, *Psychological Review*, 80, 4: 237-251.

1979 Prospect theory: An analysis of decision under risk, *Econometrica*, 47, 2: 363-391.

KELLOGG K.C., VALENTINE M.A., CHRISTIN A.

2020 Algorithms at work: The new contested terrain of control, *Academy of Management Annals*, 14, 1: 366-410.

KNIESS J.

2021 Libertarian paternalism and the problem of preference architecture, *British Journal of Political Science*, 52, 2: 921-933.

KREITNER R., KINICKI A.

2013 *Organizational behavior*, 10th ed., New York: McGraw-Hill; 2013 ed. it., *Comportamento organizzativo*, Milano: Apogeo.

LEGGETT W.

2014 The politics of behaviour change: Nudge, neoliberalism and the state, *Policy & Politics*, 42, 1: 3-19.

MADRIAN B.C., SHEA D.F.

2001 The power of suggestion: Inertia in 401(k) participation and savings behavior, *Quarterly Journal of Economics*, 116, 4: 1149-1187.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Etas Libri.

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MARCH J.G., SIMON H.A.

1958/1993 *Organizations*, 2nd ed., Cambridge: Blackwell, ed. it. 1966, *Teoria dell'organizzazione*, Milano: Edizioni di Comunità.

MILKMAN K.L., BESHEARS J., CHOI J.J., LAIBSON D., MADRIAN B.C.

2011 Using implementation intentions prompts to enhance influenza vaccination rates, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108, 26: 10415-10420.

MILLS S.

2022 *AI for behavioural science*, Boca Raton: CRC Press.

2023 Nudge/sludge symmetry: on the relationship between nudge and sludge and the resulting ontological, normative and transparency implications, *Behavioural Public Policy*, 7, 2: 309-332.

MILLS S., SÆTRA H.S.

2024 The autonomous choice architect, *AI & Society*, 39, 2: 583-595.

MINER J.B.

2002 *Organizational behavior: Foundations, theories, and analyses*, Oxford: Oxford University Press.

2003 The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: A quantitative review, *Academy of Management Learning & Education*, 2, 3: 250-268.

PARSONS T.

1951 *The social system*, Glencoe: The Free Press; 1965 ed. it., *Il Sistema sociale*, Milano: Edizioni di Comunità.

REBONATO R.

2012 *Taking liberties: A critical examination of libertarian paternalism*, London: Palgrave Macmillan.

ROBBINS S.P., JUDGE T.

2024 *Organizational behavior*, 19th ed., Harlow: Pearson Education.

SADEGHIAN A.H., OTARKHANI A.

2024 Data-driven digital nudging: A systematic literature review and future agenda, *Behaviour & Information Technology*, 43, 15: 3834-3862.

SBST - SOCIAL AND BEHAVIORAL SCIENCES TEAM

2015 *Annual Report*, Washington: Executive Office of the President.

SHILLER R.J.

2000 Measuring bubble expectations and investor confidence, *The Journal of Psychology and Financial Markets*, 1, 1: 49-60.

2008 *The subprime solution: How today's global financial crisis happened, and what to do about it*, Princeton: Princeton University Press; 2008 ed. it., *Finanza shock: Come uscire dalla crisi dei mutui subprime*, Milano: Egea.

SIMON C., TAGLIABUE M.

- 2018 Feeding the behavioral revolution: Contributions of behavior analysis to nudging and vice versa, *Journal of Behavioral Economics for Policy*, 2, 1: 91-97.

SIMON H.A.

- 1947/1997 *Administrative behavior*, 4th ed., New York: The Free Press; 1958 ed. it., *Il comportamento amministrativo*, Bologna: il Mulino.
- 1955 A behavioral model of rational choice, *The Quarterly Journal of Economics*, 69, 1: 99-118.
- 1956 Rational choice and the structure of environments, *Psychological Review*, 63, 2: 129-138.
- 1957 *Models of man: Social and rational*, New York: John Wiley & Sons.
- 1962 The Architecture of complexity, in *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106, 6: 467-482.
- 1979 Rational decision making in business organizations, *American Economic Review*, 69, 4: 493-513
- 1983 *Reason in human affairs*, Stanford: Stanford University Press; 1984 ed. it., *La ragione nelle vicende umane*, Bologna: il Mulino.
- 1990 Invariants of human behavior, *Annual Review of Psychology*, 41, 1: 1-20.
- 1992 What is an "explanation" of behavior, *Psychological Science*, 3, 3: 150-161.
- 1997 *Models of bounded rationality. Empirically grounded economic reason* (vol. 3), Cambridge: MIT Press.

SLOMAN S.A.

- 1996 The empirical case for two systems of reasoning, *Psychological Bulletin*, 119, 1: 3.

SOMAN D., COWEN D., KANNAN N., FENG B.

- 2019 Seeing sludge: Towards a dashboard to help organizations recognize impedance to end-user decisions and action, *SSRN*, <https://ssrn.com/abstract=3460734>.

STANOVICH K.E., WEST R.F.

- 2000 Advancing the rationality debate, *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 5, 701-717.

STIELER M., HENIKE T.

- 2022 Innovation nudging. A novel approach to foster innovation engagement in an incumbent company, *Creativity and Innovation Management*, 31, 1: 35-48.

SUNSTEIN C.R.

- 2014 *Why nudge? The politics of libertarian paternalism*, New Haven: Yale University Press.
- 2019 Sludge Audits, *Behavioural Public Policy*, 6, 4: 654-673.

THALER R.H.

- 1980 Toward a positive theory of consumer choice, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1, 1: 39-60.
- 1985 Mental accounting and consumer choice, *Marketing Science*, 4, 3: 199-214.
- 1999 Mental accounting matters, *Journal of Behavioral Decision Making*, 12, 3: 183-206.
- 2015 *Misbehaving. The making of behavioral economics*, New York: WW Norton & Company.
- 2018a From cashews to nudges: The evolution of behavioral economics, *American Economic Review*, 108, 6: 1265-87.
- 2018b Nudge, not sludge, *Science*, 361, 6401: 431.
- 2021 What's next for nudging and choice architecture?, Guest editorial, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 163: 4-5.

THALER R.H., BENARTZI S.

- 2004 Save more tomorrow™: Using behavioral economics to increase employee saving, *Journal of Political Economy*, 112, S1: S164-S187.

THALER R.H., JOHNSON E.J.

- 1990 Gambling with the house money and trying to break even: The effects of prior outcomes on risky choice, *Management Science*, 36, 6: 643-766.

THALER R.H., SHEFRIN H.M.

- 1981 An economic theory of self-control, *Journal of Political Economy*, 89, 2: 392-406.

THALER R.H., SUNSTEIN C.R.

- 2003 Libertarian paternalism, *American Economic Review*, 93, 2: 175-179.
- 2008 *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*, New Haven: Yale University Press; 2009 ed. it., *Nudge: La spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità*, Milano: Feltrinelli.

THALER R.H., SUNSTEIN C., BALZ J.

- 2013 Choice architecture, in Shafir E. (Ed.), *The behavioral foundations of public policy*: 428-439, Princeton: Princeton University Press.

THOMPSON J.D.

- 1967 *Organizations in action*, New York: McGraw-Hill; 1988/1990 ed. it., *L'azione organizzativa*, Torino: Utet.

TVERSKY A., KAHNEMAN D.

- 1973 Availability: A heuristic for judging frequency and probability, *Cognitive Psychology*, 5, 2: 207-232.
- 1974 Judgment under uncertainty: Heuristics and biases, *Science*, 185, 4157: 1124-1131.

1981 The framing of decisions and the psychology of choice, *Science*, 211, 4481: 453-458.

VAN DE POLL J., MILLER M., HERDER D.

2022 Nudging in changing employee behavior: A novel approach in organizational transformation, *American International Journal of Business Management*, 5, 4: 35-42.

VON NEUMANN J., MORGENSTERN O.

1944 *Theory of games and economic behavior*, Princeton: Princeton University Press; 1969 ed. it., *Teoria dei giochi e comportamento economico*, Torino: Boringhieri.

VIALE, R.

2016 Beyond behavioral economics nudge (BEN): Bounded rational adaptive nudge (BRAN). https://herbertsimonsociety.org/wp-content/uploads/2016/05/BEYOND-BEHAVIORAL-ECONOMICS-NUDGE_Harvard-lecture.pdf

2022 *Nudging*, Cambridge: MIT Press.

WANSINK B.

2015 Change their choice! Changing behavior using the CAN approach and activism research, *Psychology & Marketing*, 32, 5: 486-500.

YE Z., XIN L., DU J.

2020 Persuasive strategies in online video streaming platforms: A case study of Netflix and iQiyi", *Journal of Digital Media & Policy*, 11, 3: 303-323.

YEUNG K.

2017 'Hypernudge': Big data as a mode of regulation by design, *Information, Communication & Society*, 20, 1: 118-136.

WHITE M.D.

2013 *The manipulation of choice: Ethics and libertarian paternalism*, New York: Palgrave Macmillan.

ZUBOFF S.

2015 Big other: Surveillance capitalism and the prospects of an information civilization, *Journal of Information Technology*, 30, 1: 75-89.

2019 *The age of surveillance capitalism. The fight for a human future at the new frontier of power*, New York: PublicAffairs; 2019 ed. it., *Il capitalismo della sorveglianza. Il futuro dell'umanità nell'era dei nuovi poteri*, Roma: Luiss University Press.