

UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE

Sede di Milano

Facoltà di Psicologia

Corso di Laurea in  
Psicologia per le Organizzazioni:  
Risorse Umane, Marketing e Comunicazione



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

**Implementare i Nudge per un futuro sostenibile nelle organizzazioni:  
un'analisi di caso in azienda**

Docente relatore: Chiar.mo Prof. Edoardo Lozza

Docente correlatore: Dott.ssa Harriet Pinel

Tesi di Laurea di:

Chiara Sollazzo

Matr. N° 5007284

Anno Accademico: 2021/2022

*“You cannot force commitment, what you can do...*

*You nudge a little here, inspire a little there, and provide a role model.*

*Your primary influence is the environment you create.” (Peter M. Senge)*

## INDICE

ABSTRACT .....	1
INTRODUZIONE .....	3
<b>CAPITOLO 1: NUDGE: ORIGINI, CONTESTI APPLICATIVI ED EFFICACIA.....</b>	<b>5</b>
1.1 ORIGINI DEL NUDGE E QUADRI TEORICI .....	5
1.2 RAISON D’ETRE: LA NOVITÀ DEL NUDGE, LE FINALITÀ DI UTILIZZO E LA RAZIONALITÀ LIMITATA .....	11
1.3 PRINCIPALI TASSONOMIE DI NUDGE E MECCANISMI PSICOLOGICI CORRELATI.....	15
1.4 STRATEGIE E INTERVENTI DI NUDGING NEI DIVERSI AMBITI .....	23
1.5 EFFICACIA, RISVOLTI ETICI E APPROVAZIONE DEI NUDGE .....	32
<b>CAPITOLO 2: NUDGE APPLICATI AL CONTESTO ORGANIZZATIVO: SCOPI, AMBITI E METODOLOGIE DI IMPLEMENTAZIONE .....</b>	<b>42</b>
2.1 SCOPI, POPOLARITÀ DEL NUDGING E DINAMICHE ORGANIZZATIVE ASSOCIATE.....	42
2.2 TIPOLOGIE DI NUDGE ADOTTATE NEI CONTESTI AZIENDALI.....	47
2.3 <i>CASE HISTORY: UN’OVERVIEW</i> SUGLI INTERVENTI DI NUDGING NELLE ORGANIZZAZIONI .....	54
2.3.1 <i>Nudge per la salute e il benessere psicofisico dei lavoratori</i> .....	54
2.3.2 <i>Innovation Nudging in ottica di Agile Organization</i> .....	59
2.3.3 <i>Nudge in ambito Diversity &amp; Inclusion</i> .....	65
<b>CAPITOLO 3: SOSTENIBILITÀ E GREEN NUDGING.....</b>	<b>73</b>
3.1 IL COSTRUTTO DI SOSTENIBILITÀ E I SUOI BENEFICI .....	73
3.2 SOSTENIBILITÀ AZIENDALE E <i>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY</i> .....	75
3.3 IL RUOLO DELL’IDENTITÀ AMBIENTALE E IL GREEN NUDGING NELLA PROMOZIONE DI COMPORTAMENTI ECOSOSTENIBILI .....	78

<b>CAPITOLO 4: NUDGE PER LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE IN AZIENDA: UNA RICERCA QUALITATIVA .....</b>	<b>89</b>
<b>4.1 REVISIONE SISTEMATICA DELLA LETTERATURA SCIENTIFICA SUI NUDGE ALL'INTERNO DELLE ORGANIZZAZIONI .....</b>	<b>89</b>
<b>4.2 INTRODUZIONE ALLA RICERCA E OBIETTIVI DELLO STUDIO .....</b>	<b>91</b>
<b>4.3 METODOLOGIA DELLA RICERCA: APPROCCIO, PARTECIPANTI E STRUMENTI.....</b>	<b>92</b>
<b>4.4 ANALISI DEI DATI E RISULTATI .....</b>	<b>93</b>
<b>4.5 DISCUSSIONE E IPOTESI DI INTERVENTO .....</b>	<b>100</b>
<b>CONCLUSIONE .....</b>	<b>102</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>107</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>138</b>
<b>RINGRAZIAMENTI .....</b>	<b>139</b>

## **ABSTRACT**

Il presente elaborato di tesi esamina l'applicazione della Nudge Theory per promuovere la sostenibilità nelle organizzazioni. Lo scopo principale è quello di comprendere come le tecniche di Nudging possano essere adattate alle diverse realtà organizzative per incoraggiare “comportamenti green”, attraverso semplici modifiche nell'ambiente decisionale dei singoli individui. Lo studio si compone di due fasi principali: una revisione della letteratura scientifica esistente sui Nudge, le organizzazioni e la sostenibilità, seguita da una fase più pratica incentrata su uno studio di caso. L'obiettivo della seconda fase è quello di individuare i fattori contestuali che possono influenzare l'adozione di comportamenti sostenibili da parte dei dipendenti di un'azienda multinazionale. I risultati della ricerca qualitativa mostrano l'esistenza di fattori contestuali, fisici e psicologici, che possono facilitare o ostacolare il processo decisionale dei soggetti. Inoltre, sono state identificate alcune ipotesi di intervento finalizzate a modificare l'ambiente decisionale per mezzo di Nudge studiati ad hoc, tenendo conto delle peculiarità dell'organizzazione analizzata. In sintesi, la tesi sottolinea l'importanza dei Nudge come strumento complementare alle politiche di intervento volte alla sostenibilità ambientale. Si suggerisce di adoperare strategie di Nudging personalizzate, in grado di tenere conto delle specifiche esigenze e della cultura organizzativa, al fine di promuovere un autentico ingaggio delle persone coinvolte.

This thesis work examines the application of Nudge Theory to promote sustainability in organizations. Therefore, the aim of the thesis was to understand how Nudging techniques can be adapted to different dynamics and organizational realities, also resulting very flexible in promoting "green behavior" by means of simple changes made in people's decision-making environment. The work consists of a review of the existing scientific literature on Nudges, organizations and sustainability, as interconnected themes, and a more practical phase, related to a case study, aimed at investigating the contextual factors that can influence the implementation of sustainable behavior by the workers of a multinational company. The results of the study indicate the presence of contextual, physical and psychological factors which could hinder or facilitate individuals' decision-making process. Intervention hypotheses have been identified to act on the decision-making environment, through Nudges that consider the peculiarities of the organization under examination. In conclusion, the thesis underlines the growing presence and importance of Nudges in daily life and in the organizational context, as a complementary tool to other intervention policies. It is suggested to consider the use of nudging strategies to achieve the environmental sustainability objectives considering the specific needs, the organizational culture and the importance of an environment that favors authentic engagement on the part of the people involved.

## INTRODUZIONE

I Nudge, emergenti da pochi anni a questa parte, riscuotono sempre maggior successo e le prospettive di sviluppo sono ancora ampie. Si tratta di interventi di design che permettono di facilitare il cambiamento comportamentale, facendo leva sui *bias* cognitivi delle persone, intervenendo pertanto sul processo di *decision making*, senza imporre restrizioni o sanzioni di alcun genere (Thaler & Sunstein, 2009).

Ho scelto di trattare questo tema poiché nutro un forte interesse per la disciplina della *Behavioural Economics* sin dai primi anni del corso di laurea triennale, al termine dei quali ho intrapreso un percorso di tesi sui Nudge applicati al contesto organizzativo e all'ambito dello *Human Resource Management*. Ad oggi, ho deciso di approfondire meglio i suddetti concetti, ampliando lo studio alla sostenibilità e alle pratiche che consentono lo sviluppo di comportamenti sostenibili, i quali sono diventati per me dei valori fondanti, oltre ad essere temi di grande attualità.

La teoria dei Nudge ha dimostrato di essere efficace in diversi contesti, ma la sua applicazione alla sostenibilità nelle organizzazioni è ancora in fase di avvio.

Per queste ragioni, il presente lavoro di tesi si propone di esplorare il potenziale dei Nudge come strumento principe per incoraggiare una maggiore sostenibilità all'interno delle organizzazioni. L'elaborato è strutturato come di seguente.

Il primo capitolo sarà incentrato sul concetto di Nudge, analizzando le diverse definizioni e connotazioni che assume, le sue radici storiche e la razionalità limitata dell'essere umano da cui si possono cogliere i relativi scopi di utilizzo. In particolare, verranno presentate le tecniche di Nudging più diffuse, approfondendone i principali contesti di applicazione e le modalità di implementazione. Verranno poi forniti degli esempi di successo e degli approfondimenti sul grado di efficacia e approvazione sociale degli interventi di Nudging.

Nel secondo capitolo l'attenzione si focalizzerà sull'applicazione dei Nudge nel contesto aziendale, analizzando le dinamiche organizzative e le esigenze per cui queste tecniche di cambiamento comportamentale vengono maggiormente richieste

e adoperate. Saranno poi presentate le tecniche di Nudging più diffuse per influenzare il comportamento dei dipendenti in modo non costrittivo, insieme a un'*overview* di *case history* di Nudge nelle organizzazioni, relative al miglioramento del benessere psicofisico dei dipendenti, all'innovazione e all'ambito *diversity & inclusion*.

Il terzo capitolo si occuperà della sostenibilità, dei suoi benefici e della sua crescente importanza, ma anche della responsabilità che le aziende hanno nel divenire più sostenibili e nel farsi garante di questi stessi principi. Verrà poi sottolineata la relazione tra sostenibilità e Nudge, analizzando diversi interventi di Green Nudging, per comprendere come incentivare plurimi comportamenti ecosostenibili in settori diversificati.

Nel quarto e ultimo capitolo verrà presentato uno studio di caso, una ricerca qualitativa, in cui saranno analizzati gli elementi di contesto, fisici e psicologici, che possono incidere sull'effettiva messa in atto di comportamenti di risparmio energetico in un'azienda multinazionale di *oil & gas*, con cui il *team* di ricerca dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano ha avuto il piacere di collaborare. Il *case study* si propone di verificare delle modalità con cui i Nudge possano essere progettati in modo efficace e rispettoso delle esigenze dei dipendenti e della cultura organizzativa. Saranno quindi esposte delle ipotesi di intervento in vista delle prossime fasi di ricerca, per poi fornire alcune indicazioni per eventuali sviluppi futuri.

## **CAPITOLO 1: NUDGE: ORIGINI, CONTESTI APPLICATIVI ED EFFICACIA**

Il primo capitolo tratterà le tematiche principali inerenti il contesto storico ed evolutivo dei Nudge. Ne saranno esposti i fondamenti teorici, le definizioni più diffuse e gli obiettivi che hanno contribuito a rendere popolare l'utilizzo di queste tecniche. In seguito, verranno discusse le più importanti classificazioni di Nudge con i rispettivi ambiti di applicazione e gli esempi di successo. Verrà poi analizzato il grado di approvazione sociale e di efficacia degli interventi di Nudging.

### **1.1 Origini del Nudge e quadri teorici**

Il termine “Nudge” fa riferimento ad un aspetto di design in grado di modificare il comportamento dell'individuo in modo prevedibile, senza vietare alcuna opzione di scelta e senza un significativo cambiamento degli incentivi economici (Thaler & Sunstein, 2008). I concetti interscambiabili di Nudge e di Nudging nascono dalla disciplina dell'Economia Comportamentale e indicano degli aggiustamenti, anche noti come “spinte gentili”, all'interno del contesto decisionale, con lo scopo di orientare il comportamento del soggetto verso un risultato desiderabile (Van Gestel, Adriaanse & De Ridder, 2021; Nwafor et al., 2021). Questo approccio, che negli anni ha riscosso sempre maggior successo, è stato introdotto da Richard Thaler – Premio Nobel per l'Economia – e Cass Sunstein – giurista – con la pubblicazione del libro “Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness” (2008), il quale mira a riprogettare il comportamento, attuando delle modifiche nell'ambiente fisico, sociale e psicologico delle persone (Mertens, Herberz, Hahnel & Brosch, 2021). Il modo in cui le possibilità di scelta sono presentate o etichettate influenza ciò che viene scelto e quindi agito. In particolare, i Nudge funzionano sfruttando i limiti cognitivi, i pregiudizi e le tendenze comportamentali dei decisori, i quali spesso si affidano a semplici euristiche o regole empiriche che di conseguenza potrebbero condurre a risultati poco soddisfacenti e ottimali (Hansen, 2016; Nwafor et al., 2021). Un Nudge comporta un cambiamento nelle azioni

umane, non indotto da un mutamento delle funzioni cognitive della persona, in quanto si tratta di una modificazione dell'ambiente di vita quotidiano, in cui le persone scelgono di mettere in atto una determinata condotta anziché un'altra (Legrenzi & Jacomuzzi, 2020). L'obiettivo primario consiste nel modificare la cosiddetta architettura delle scelte, per cui un Nudge si configura attraverso delle variazioni nell'ambiente circostante, così che le persone siano indotte a mettere in atto un comportamento migliore per sé o per gli altri (Legrenzi & Jacomuzzi, 2020). Ad esempio, è possibile servire le bevande in bicchieri più piccoli per disincentivare il consumo di alcool, si possono rendere più salienti le sezioni di frutta e verdura del supermercato per favorire un'alimentazione sana, oppure ancora, si possono rendere più attrattive le scale degli edifici pubblici, rispetto agli ascensori e alle scale mobili, al fine di promuovere l'attività fisica, come riportato nell'immagine sottostante (Rainford & Tinkler, 2011).



*Figura 1: tecnica di nudging: scale che simulano un pianoforte. <https://www.ciclodivita.it/2017/07/nudge-la-spinta-gentile-per-stimolare-comportamenti-positivi/>*

Secondo Löfgren e Nordblon (2020) un Nudge è in grado di modificare una situazione di scelta disattenta di un individuo, la quale risulta essere poco ragionata e quindi facilmente suggestionabile. Invece, le scelte attente, contraddistinte dall'impiego della logica formale, sono più difficilmente condizionabili dai Nudge (Löfgren & Nordblon, 2020). Per i padri fondatori, difatti, un Nudge corrisponde a un qualsiasi elemento dell'architettura delle scelte in grado di alterare in modo

significativo il comportamento degli Umani, e che verrebbe dunque ignorato dagli Econi (Thaler & Sunstein, 2008). Si presume infatti, che gli Econi siano incredibilmente razionali e che appartengano alla specie immaginaria di Homo Oeconomicus, caratterizzata da una spiccata tendenza alla massimizzazione dei profitti e alla minimizzazione dei costi e, perciò, maggiormente inclini alle decisioni ben ponderate (Hausman & Welch, 2010).

È possibile usufruire delle tecniche di Nudging in modo complementare ad altre tipologie di intervento in ambito decisionale, sfruttando dei meccanismi psicologici che conducano al risultato desiderato, senza ricorrere a obblighi e a divieti (Bonini, 2020). In questo senso si può riconoscere un cambiamento paradigmatico, in quanto non si tratta più di correggere il lacunoso processo decisionale, bensì di sfruttare i limiti psicologici, o per meglio dire, le caratteristiche del decisore, in modo da facilitare una risposta comportamentale ritenuta la migliore per il soggetto stesso (Bonini, 2020). Pertanto, l'obiettivo dichiarato dei Nudge consiste nell'influenzare su larga scala le decisioni individuali, nel contesto di un approccio politico definito come "paternalismo libertario", che si propone di aiutare l'individuo a compiere la scelta migliore per sé e per la società, pur rispettando l'autonomia personale e la libertà di pensiero (Thaler & Sunstein, 2008). Questo concetto possiede un duplice significato poiché il "paternalismo" ha l'obiettivo di compensare le tendenze irrazionali ed autolesioniste delle persone, le quali vengono spinte a decidere in modo razionale per il loro bene, ma allo stesso tempo è "libertario", in quanto si pone l'obiettivo di lasciare l'ultima parola ai processi deliberativi e consapevoli del soggetto, il quale, difatti, può sempre opporsi al Nudge. (Viale, 2016). Le tecniche di Nudging si distinguono da altre politiche volte al medesimo obiettivo proprio per la loro natura non coercitiva, in quanto non comportano una modifica nelle credenze del soggetto, piuttosto agiscono direttamente sul suo comportamento (Savadori, 2020). Nella definizione del comportamento non rientrano solamente le leggi dell'apprendimento e i meccanismi di risposta al rinforzo, ma variabili che si accostano alla Psicologia Economica e delle decisioni, come il principio di avversione alle perdite, o *loss aversion* (Tversky & Kahneman, 1981), tale per cui nella presa di decisione le

perdite pesano di più, quasi il doppio, rispetto ai guadagni. A causa di questa preoccupazione verso le perdite, quando le informazioni sono presentate in una cornice negativa, invece di una più positiva di guadagno, le persone possono percepire le conseguenze in modo più serio (Meyerowitz & Chaiken, 1987). Questo processo erroneo di valutazione è chiamato effetto *framing*, riferendosi a una tendenza delle persone, le cui decisioni sono influenzate dalla modalità con la quale le informazioni vengono presentate loro (Plous, 1993). Ad esempio, non dovrebbe essere rilevante descrivere un alimento come contenente il “25% di grassi” o come “privo di grassi al 75%”: poiché le due affermazioni sono matematicamente equivalenti. Tuttavia, le persone tenderanno a giudicare un cibo magro al 75% come più desiderabile di uno grasso al 25% (Levin & Gaeth, 1988).

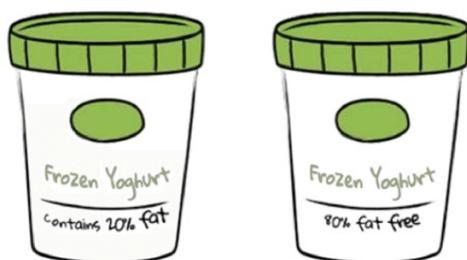


Figura 2: Framing effect.

<https://www.tsw.it/journal/ricerca/cose-il-framing-effect-e-come-influenza-i-comportamenti-delle-persone/>

Come visionato nell'esempio in figura 2, essendo le persone quotidianamente influenzate dall'ambiente circostante e dai propri *bias* cognitivi, gli interventi di Nudging potrebbero divenire una soluzione semplice ed efficace a tali limitazioni afferenti al processo decisionale. Attuando delle modifiche rivolte direttamente al comportamento, gli economisti comportamentali e gli psicologi delle decisioni, sostengono che i Nudge potrebbero diventare l'elemento principe per quelle politiche che necessitano di un cambiamento rapido e immediato e che coinvolgono una grande mole di persone (Savadori, 2020).

Per chiarire meglio il costrutto di Nudge, si potrebbe affermare che esso sia costituito da tre caratteristiche fondanti: il primo attributo riguarda la preservazione dell'autonomia di scelta, siccome un Nudge può essere facilmente elaborato, come

qualsiasi altro tipo di informazione, la persona alla quale è destinato può decidere di evitarlo o perseguirlo in piena libertà (Thaler, 2018). In secondo luogo, le tecniche di Nudging agiscono sul comportamento, senza tuttavia modificare atteggiamenti e motivazioni individuali (Münscher, Vetter & Scheuerle, 2016). Infine, la terza qualità risiede nella bontà del Nudge, il quale viene progettato in modo da essere sempre a favore degli individui a cui è diretto (Thaler, 2018). Secondo Cavazza (2020), il fattore distintivo dei Nudge risiede nella loro capacità di influenzare comportamenti socialmente desiderabili e la loro vera innovazione sarebbe rappresentata dalla loro adattabilità a diversi campi di applicazione. Tuzet (2020) evidenzia l'aspetto pratico degli interventi di Nudging come loro caratteristica incontestabile, mentre Perinelli, Salomone e Fraccaroli (2020) ritengono che i Nudge offrano soluzioni concrete a una vasta gamma di problemi della vita quotidiana. Tuttavia, è importante continuare a sperimentare questi interventi per migliorarne la qualità, l'efficienza e la scientificità, come affermato da Sillari (2020). Nonostante le sue forti connotazioni pratiche, è fondamentale che un Nudge poggi su delle basi teoriche solide, poiché l'ancoraggio ad un principio psicologico ne permetterebbe una corretta modalità di attuazione (Bonini, 2020). Infine, Del Missier (2020) sottolinea un ulteriore aspetto relativo alla definizione del Nudge, ovvero l'importanza di chiarire il concetto di scelta, per poi distinguere gli interventi di Nudging dalle altre forme di aiuto esistenti, come ad esempio il *training* e il *debiasing*, e successivamente capire come implementarli in modo consapevole e ragionato. Il *training* concerne interventi formativi riguardanti l'utilizzo di modelli e teorie per fornire conoscenze e *know-how* prestabiliti, finalizzati ad apprendere una modalità di risposta appropriata, come l'allenamento volto ad acquisire le mosse strategiche nel gioco degli scacchi (Phillips, Klein & Siek, 2004). Invece, il *debiasing* è basato sulla riformulazione di informazioni esistenti, in modo da evidenziarne l'importanza o correggerne l'interpretazione, andando così ad eliminare eventuali *bias* ed euristiche cognitive (Soll, Milkman & Payne, 2015).

Dopo aver vagliato le principali definizioni di Nudge e aver compreso meglio il suo significato e funzionamento, si vanno altresì a considerare i fondamenti teorici. I

Nudge hanno un grande debito, in particolare nei confronti di quella tradizione di ricerca che ha studiato il processo decisionale con un taglio psicologico ed interdisciplinare (Bonini, 2020). Per questo motivo, quando si parla di Nudge è auspicabile fare riferimento ai contributi di Simon, Kahneman e Thaler, sulla razionalità limitata, passando per le euristiche e gli errori di giudizio, un *fil rouge* che ha permesso l'elaborazione di una concezione del processo decisionale e dell'uomo più realistiche (Bonini, 2020). Thaler era già famoso per le sue scoperte nell'ambito dell'Economia Comportamentale, come la Contabilità Mentale, o *Mental Account*, e l'Effetto Dotazione, anche noto come *Endowment Effect* (Thaler, 1999; Kahneman, Knetsch & Thaler, 1990). Thaler conobbe Tversky e Kahneman, due dei più famosi psicologi delle decisioni all'inizio della loro carriera, trovando subito una grande affinità professionale (Bonini, 2020). Kahneman, infatti, era uno psicologo che si occupava di Economia, mentre Thaler era un economista che contestava le teorie degli economisti neoclassici (Bonini, 2020). Fin dagli esordi, Thaler subì il fascino della famosa Teoria del Prospetto, o *Prospect Theory* di Tversky e Kahneman (1992) e di concetti in essa contenuti, come l'avversione alle perdite e il *Gain-Loss Framing* (Kahneman, Knetsch & Thaler, 1991), tanto da usarli per spiegare gran parte delle sue scoperte comportamentali in ambito di Economia Sperimentale. Nel 2002 Kahneman riceve il premio Nobel per l'Economia, per avere integrato risultati della ricerca psicologica nella scienza economica, specialmente in merito al giudizio umano e alla teoria delle decisioni in condizioni d'incertezza e, nel 2017, Thaler riceve lo stesso premio per aver contribuito all'Economia Comportamentale (Savadori, 2020). Gli economisti comportamentali, dunque, avrebbero recuperato e incorporato le conoscenze sul funzionamento della mente offerte dagli psicologi delle decisioni, come Tversky e Kahneman (Kahneman & Tversky, 1979; Savadori, 2020). Il concetto di Nudging, in realtà, prende in prestito molte altre scoperte derivanti dalle Scienze Comportamentali e le adopera per costruire un'architettura delle scelte, ovvero un contesto decisionale che favorisca l'opzione migliore per il decisore stesso (Savadori, 2020).

## **1.2 Raison d'être: la novità del Nudge, le finalità di utilizzo e la razionalità limitata**

I tradizionali approcci di intervento microeconomico hanno da sempre studiato un modello di processo decisionale prettamente razionale, il quale presupponeva che le persone basassero le loro decisioni su preferenze note e coerenti, mirando a massimizzare l'utilità o il valore delle loro azioni (Mertens et al., 2021). Questa prospettiva riteneva che le persone si impegnassero in un'analisi esauriente delle probabilità e dei potenziali costi e benefici di tutte le alternative disponibili per identificare quale opzione avrebbe potuto fornire la più alta utilità attesa, rivelandosi quindi la più favorevole (Mertens et al., 2021). Analogamente, i classici approcci di intervento in ambito psicologico spiegavano il comportamento come il risultato di un processo decisionale consapevole e basato sulle rappresentazioni interne delle strutture di credenze, valori, atteggiamenti e norme delle persone (Mertens et al., 2021). Negli ultimi anni, invece, sono sorti nuovi approcci di intervento derivati dalla ricerca nelle scienze comportamentali, incentrati su un modello alternativo di processo decisionale, il quale riconosce i limiti delle persone nella loro capacità di scelta (Mertens et al., 2021). Queste nuove modalità di intervento si legano alla teoria comportamentale della *bounded rationality* di Simon, la quale parte dal presupposto che la razionalità sia, almeno sotto alcuni aspetti, limitata (Kalantari, 2010). Con questa teoria viene sfidato l'assunto di razionalità del decisore sottolineando i suoi limiti cognitivi e sostenendo che i risultati di tale processo saranno decisioni soddisfacenti e quindi non ottimali, poiché, nonostante venga incoraggiata la razionalità, il decisore risulta essere limitato dalle proprie capacità cognitive, a livello di abitudini, valori, riflessi e conoscenza, così come da fattori esterni e ambientali (Kalantari, 2010). Radicato nelle teorie del doppio processo della cognizione e dell'elaborazione delle informazioni, questo modello riconosce che il comportamento umano non è sempre guidato da processi di pensiero elaborati e razionali, ma invece, si basa spesso su forme decisionali automatiche che consentono alle persone di affrontare le esigenze della vita quotidiana di fronte a limitazioni di tempo e di informazione (Mertens et

al., 2021). La teoria della doppia elaborazione di Kahneman afferma che il nostro cervello si impegna in due diverse forme di pensiero, rappresentate dal sistema 1 e dal sistema 2 (O'Brien, 2012), che si riferiscono rispettivamente all'intuizione e al ragionamento (Löfgren & Nordblom, 2020). Il sistema 1 è automatico, istintivo e comprende euristiche e pregiudizi veloci e semplici, mentre il sistema 2 è analitico, cognitivamente esigente, usa i principi della logica formale ed è per questo più lento, poiché permette di dirigere l'attenzione e di raccogliere informazioni accurate (O'Brien, 2012; Savadori, 2020). Talvolta, i decisori costruiscono le loro preferenze sulla base di scorciatoie e pregiudizi cognitivi, il che li rende suscettibili a presunte influenze contestuali, come il modo in cui le informazioni sono presentate o strutturate (Mertens et al., 2021). Questa suscettibilità ai fattori contestuali, sebbene apparentemente dannosa per il processo decisionale, è stata identificata come una leva promettente per il cambiamento del comportamento poiché offrirebbe l'opportunità di influenzare le decisioni delle persone attraverso semplici cambiamenti nella cosiddetta architettura delle scelte (Mertens et al., 2021). I Nudge, di conseguenza, si rivelerebbero uno strumento particolarmente utile proprio quando gli individui si trovano in queste condizioni in cui vi sono dei limiti di vario genere, in situazioni nelle quali prevale il sistema 1, che comporta quindi una scelta disattenta, verosimilmente caratterizzata da euristiche e *bias* cognitivi, dove si è meno razionali e per questo maggiormente sensibili ai Nudge (Löfgren & Nordblom, 2020). Un motivo importante per cui la maggior parte delle persone è soggetta a un'attenzione limitata, non del tutto razionale e consapevole, è che l'ottimizzazione delle informazioni relative alla scelta è cognitivamente impegnativa e il risultato di una decisione è spesso soggetto a un certo grado di incertezza (Löfgren & Nordblom, 2020). Le persone hanno raramente accesso a tutte le informazioni rilevanti quando prendono una decisione. Al contrario, tendono a scegliere sulla base di informazioni che sono direttamente a loro disposizione in quel preciso momento e a scartare, o addirittura a ignorare, informazioni per loro troppo complesse o prive di significato (Martens et al., 2021). Non solo le persone hanno un accesso limitato alle informazioni rilevanti per la decisione, ma frequentemente si astengono dall'impegnarsi nelle analisi elaborate, assunte invece

dal modello dell'agente razionale (Martens et al., 2021). A differenza degli Econi, gli esseri umani si affidano a informazioni contestuali all'interno dell'ambiente decisionale per valutare e confrontare l'utilità attesa di ogni opzione di scelta e guidare il loro comportamento (Martens et al., 2021). Lo sforzo richiesto per effettuare una scelta può variare da individuo a individuo in relazione alle capacità cognitive o ai tratti di personalità e può cambiare conformemente alla situazione, la quale può essere più o meno complessa (Löfgren & Nordblom, 2020). La scelta compiuta in modo disattento è più probabile quando lo sforzo richiesto è maggiore, quando la disponibilità di informazioni è scarsa, o quando ancora la scelta è considerata irrilevante (Löfgren & Nordblom, 2020). Allo stesso modo, il sistema 1, che non sottende i criteri della logica formale, prende il sopravvento ogniqualvolta le persone siano costrette ad affrontare dei momenti stressanti dovuti a vincoli di tempo o altre pressioni (Savadori, 2020). Pertanto, attuare una scelta ben informata che massimizzi l'utilità spesso richiede grande impegno e forza di volontà. Per ridurre o evitare lo sforzo cognitivo, gli individui potrebbero invece affidarsi ad alcune euristiche o *bias* cognitivi (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011), i quali non permetterebbero di operare una scelta attenta e ragionata ma, al contrario, potrebbero condurre a un abbaglio (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011). A tal proposito, i Nudge che agiscono sull'architettura delle scelte, utilizzano la dipendenza dal contesto del soggetto decisore per influenzarne il comportamento, in modo tale da evitare gli errori, attraverso una specifica disposizione delle alternative di scelta (Martens et al., 2021). Gli interventi sull'architettura delle scelte mirano a guidare le persone verso comportamenti personalmente e socialmente desiderabili progettando ambienti che anticipino i limiti delle persone nel processo decisionale per facilitare l'accesso alle informazioni rilevanti, per supportare la valutazione e il confronto delle alternative di scelta disponibili e per rafforzare le intenzioni comportamentali precedentemente formate (Mertens et al., 2021). Infatti, molti Nudge che forniscono misure di assistenza alle decisioni hanno lo scopo di colmare l'*intention-action gap*, rafforzando l'autoregolamentazione (Mertens et al., 2021). Un esempio di questo approccio d'intervento sono i dispositivi di impegno, progettati per rafforzare l'autocontrollo e rimuovere le barriere psicologiche, come

la procrastinazione e tutti quei fattori che spesso ostacolano il raggiungimento di obiettivi prefissati (Mertens et al., 2021). I Nudge stanno prendendo piede, in quanto si tratta di strumenti politici interessanti e innovativi che hanno un'elevata redditività, il potenziale per raggiungere molti individui, e, oltretutto, non richiedono l'istruzione o la formazione delle persone (Benartzi et al., 2017). Essi mirano a facilitare l'accesso alle informazioni di interesse, allo scopo di catalizzare la presa di decisione, aumentandone la disponibilità, la comprensibilità e la rilevanza per il decisore (Mertens et al., 2021). Si tratta di un approccio completamente rivoluzionario e non sorprende affatto l'esplosione di interesse suscitata (Bonini, 2020). È comprensibile che i governi valutino seriamente la possibilità di raggiungere gli obiettivi normativi con mezzi che comportino uno sforzo minimo e un esiguo dispendio economico, pur continuando a garantire la libertà di scelta (Sunstein, Reisch & Kaiser, 2019). La dimostrazione e la conferma dell'entusiasmo destato dai Nudge sarebbe fornita nel lavoro condotto da Benartzi e colleghi (2017). Questo studio non solo evidenzia l'indubbia efficacia dei Nudge, ma sottolinea anche come tali modalità di intervento consentano di ottenere modifiche nel comportamento di cittadini ed aziende ad un costo ridotto, senza imposizioni o variazioni significative (Benartzi et al., 2017). Altri tipi di incentivi, all'opposto, potrebbero favorire mutamenti di condotta vantaggiosi, ma ad un costo elevato in termini sia economici, sia di impiego di energie, che invece non sembrano essere richiesti dai Nudge (Giusberti, 2020). Recentemente, si è notata una crescente tendenza all'impiego di tecniche di Nudging come strumento per stimolare una vasta gamma di comportamenti positivi a livello individuale e sociale, tra cui l'adozione di una dieta sana, la pratica di esercizio fisico, la donazione di organi, la raccolta di fondi per beneficenza, il risparmio per la pensione e la salvaguardia dell'ambiente (Alcott & Kessler 2019).

### 1.3 Principali tassonomie di Nudge e meccanismi psicologici correlati

Vi sono infinite procedure a disposizione per la creazione di un Nudge, tuttavia, è possibile effettuare una classificazione al fine di individuare le categorie più significative di Nudge esistenti, esposte qui di seguito (Sunstein, 2014).

- **Nudge di default**

All'interno di questa ripartizione, si annoverano le regole di *default*, o ad opzione predefinita, come l'iscrizione automatica ai programmi di istruzione, salute e risparmi. Tra tutti i tipi di Nudge, questi sembrano quelli più efficaci nel promuovere il cambiamento comportamentale (Hummel & Maedche, 2019). Attraverso il sistema di *opt-out* viene selezionata un'opzione di *default*, come l'inserimento automatico all'interno di un piano previdenziale, dal quale la persona può decidere di sottrarsi volontariamente in seguito (Campbell & Erdem, 2019). L'alternativa di *opt-out* sfrutta la preferenza innata dei decisori per lo *status-quo* lasciando invariata l'opzione predefinita (Nwafor et al., 2021), così come avviene tramite l'iscrizione automatica ai piani di vaccinazione sanitaria o ai programmi progettati per migliorare la salute, come il *pap-test* o il colon *screening*, derivandone senz'altro effetti significativi nel promuovere il comportamento desiderato dalla medicina preventiva (Savadori, 2020). L'approccio di *opt-out* sembrerebbe molto più efficace rispetto l'opzione di *opt-in* in cui viene richiesto esplicitamente alla persona di aderire all'iniziativa (Campbell & Erdem, 2019). Allo stesso modo, porre semplici regole preimpostate sulla stampante, come l'opzione di stampa fronte e retro, procurerebbe effetti notevoli sull'ambiente (Savadori, 2020).

- **Nudge per facilitare le procedure complesse**

Un secondo esempio di Nudge riguarda la possibilità di semplificare delle procedure complesse, come quelle di adesione a programmi che prevedono iscrizioni o contratti contenenti molteplici opzioni (Savadori, 2020). A tal proposito, i Nudge possono facilitare la decisione, diminuendo lo sforzo cognitivo

dell'individuo, mediante un'opzione di default come, ad esempio, la precompilazione dei dati nella dichiarazione dei redditi (Savadori, 2020).

- **Social Proof Nudges**

Un'altra varietà di Nudge, identificata con il termine di "*Social Proof*", può riferirsi all'utilizzo delle norme sociali, e consiste nella segnalazione di come la maggior parte delle persone è solita comportarsi, ad esempio si potrebbe scrivere nella bolletta relativa al consumo della luce: "La maggior parte degli abitanti del tuo quartiere spreca meno energia elettrica di te", in modo tale da incentivare una diminuzione dei consumi (Allcott, 2011; Allcott & Kessler, 2019). In aggiunta all'informazione sui comportamenti desiderabili altrui, sembrerebbe avere un effetto incisivo evidenziare anche l'opinione delle persone su come gli altri dovrebbero comportarsi idealmente, ne è un esempio il seguente messaggio: "Il 90% delle persone in Irlanda crede che la gente dovrebbe pagare le tasse in tempo" (Sunstein, 2019).

- **Nudge informativi e di incentivo**

Un ulteriore Nudge consisterebbe nell'aumentare la facilità di scelta dell'opzione consigliata, o nell'eliminare le barriere e le resistenze verso quella decisione, come un vero e proprio incentivo, per esempio mettendo la frutta ad altezza occhi in una mensa o rendendo più visibile il tasso di sconto di un prodotto (Savadori, 2020). È poi possibile comunicare le informazioni in modo tale da renderle più salienti, tecnica anche nota come *disclosure* (Savadori, 2020). La divulgazione pubblica di costi economici o ambientali associati alla produzione di un bene (*carbon footprint*), può aiutare le persone a prendere decisioni più consapevoli. Le statistiche di inquinamento da parte di una serie di aziende o l'energia prodotta da un impianto fotovoltaico sono altri esempi di informazioni che possono essere rese note per sensibilizzare l'opinione pubblica (Savadori, 2020). Più semplicemente, si potrebbe informare sui rischi o sui benefici di un'azione, come: "Se fai queste scale

quattro volte al giorno, consumi 60 Kcal, l'equivalente di una mela" (Savadori, 2020).

- **Warning Nudges**

Sempre sulla stessa scia dei Nudge informativi, si possono comunicare i rischi in forma di avvertenze, *warnings* in linea con il *fear appeal*, come sui pacchetti di sigarette, associando anche la descrizione dei passi concreti che le persone potrebbero adottare per ridurre i rischi correlati al fumo (Leventhal, Singer & Jones, 1965).

- **Nudge di pre-commitment**

Si possono poi usare strategie di pre-impegno o *pre-commitment*, con cui le persone si impegnano in un determinato corso di azione, già noto come "tecnica del piede nella porta" descritta da Cialdini (2007), la quale farebbe leva sul fatto che le persone siano più propense ad accettare di compiere un'azione onerosa, se in precedenza hanno acconsentito ad una richiesta più modesta nella stessa direzione (Savadori, 2020). Impegnarsi in un programma per smettere di fumare, per esempio, avrebbe di per sé un effetto positivo sulla probabilità di raggiungere il comportamento desiderato (Savadori, 2020). Alcuni Nudge sarebbero in grado di elicitarne una precisa intenzione comportamentale che si desidera perseguire, per esempio: chiedendo "Hai intenzione di votare?" indirettamente si possono influenzare le persone ad impegnarsi in un'attività, facendo emergere una loro intenzione che viene tramutata in un comportamento effettivo (Savadori, 2020).

- **Nudge di promemoria**

Un'altra tecnica di Nudging consiste nell'usare i promemoria, poiché ricevere un semplice *reminder* tramite *e-mail* o messaggio, come per gli appuntamenti o per la scadenza delle fatture, aiuterebbe le persone a non dimenticarsene (Savadori, 2020). Inoltre, si sottolinea l'importanza delle tempistiche nell'invio dei promemoria, in

quanto è necessario evitare di fornirli in ritardo, ma persino con eccessivo anticipo (Savadori, 2020).

- **Nudge di feedback**

Infine, si possono annotare i Nudge che comunicano le conseguenze delle scelte compiute, i quali presuppongono sostanzialmente la ricezione di un *feedback* sulle proprie azioni (Savadori, 2020). In quest'ottica, gli individui saranno in grado di sfruttare i dati forniti, per ottenere approfondimenti sul proprio comportamento, attuare scelte più informate e gestire la propria vita in maniera più efficiente (Savadori, 2020).

- **Nudge afferenti al sistema 1**

Esistono oltretutto i Nudge che usano l'automaticità: ovvero i Nudge che attivano il sistema 1 suscitando emozioni, sfruttando i pregiudizi e semplificando il processo decisionale (Congiu & Moscati, 2022). Ne sono un esempio lampante le illusioni visive per il controllo del traffico, le quali riproducono degli impedimenti tridimensionali fittizi, in modo tale da innescare delle risposte istintive di rallentamento, per prevenire incidenti stradali, come illustrato in figura 3 (Congiu & Moscati, 2022).



Figura 3: Nudge stradali 3D. <https://inudgeyou.com/en/nudging-traffic-safety-by-visual-illusions/>

- **Nudge afferenti al sistema 2**

I Nudge che coinvolgono il sistema 2, invece, incoraggiano una valutazione che segue i principi della logica formale, creando occasioni di riflessione, suggerendo la pianificazione, ispirando un pensiero più ampio e aumentando il senso di responsabilità (Beshears & Kosowsky, 2020).

- **Pro-self e pro-social Nudges**

Inoltre, sono state delineate due ulteriori categorie di Nudge che potrebbero essere considerate contrapposte: i “*pro-self*” Nudge e i “*pro-social*” Nudge (Congiu & Moscati, 2022). I *pro-self* Nudge sono rivolti specificatamente al destinatario, ossia a colui che usufruisce in modo diretto della spinta, con lo scopo di prevenire un comportamento irrazionale, il quale diminuirebbe il benessere della persona nel lungo periodo (Congiu & Moscati, 2022). Degli esempi di *pro-self* Nudge possono essere la sistemazione degli alimenti nelle mense in modo tale da promuovere delle scelte più salutari e il benessere del commensale, lo stanziamento predefinito di una somma di denaro nel fondo pensione volto ad aumentare il risparmio del lavoratore (Congiu & Moscati, 2022) e l’utilizzo di segnaletica orizzontale che catturi l’attenzione dei pedoni e li aiuti di conseguenza ad attraversare con maggiore attenzione, come avviene già da tempo per le strade di Londra (Hansen & Jespersen, 2013).



Figura 4: Look right/look left. Nudge strisce pedonali di Londra  
<https://www.pinterest.jp/pin/395472410998916649/>

Al contrario, i *pro-social* Nudge promuovono il benessere della società, riducendo la probabilità di azioni egoistiche da parte dei singoli individui. Questi ultimi fanno riferimento a tutte quelle tipologie di Nudge a favore degli altri e del bene comune, come i Nudge che prevengono l'evasione fiscale e quelli che sostengono il risparmio energetico (Congiu & Moscati, 2022). Un esempio di *pro-social* Nudge è riscontrabile nello studio di Chirico, Inman, Loeffler, MacDonald e Sieg (2019), in cui è stato dimostrato come i Nudge possano essere efficaci nella promozione della *tax compliance*. Nell'esperimento, sono state inviate lettere di promemoria ai contribuenti tardivi, e altri solleciti, come *Social Proof Nudges*, in cui è stato comunicato che la maggior parte del vicinato paga puntualmente le tasse (Chirico et al., 2019). Inoltre, viene ricordato che, come cittadino di un Paese democratico, è un dovere civico adempiere al pagamento delle tasse (Chirico et al., 2019). Invece, un esempio di *pro-social* Nudge rivolto al risparmio energetico è stato condotto in Finlandia e, grazie all'utilizzo di *feedback*, le famiglie che hanno ricevuto indicazioni sui propri consumi energetici, tramite *newsletter* mensili, hanno ottenuto un risparmio di elettricità pari al 10% durante tutto l'inverno (Ruokamo et al., 2022).

- **Classificazione di Sunstein: i Nudge educativi**

Secondo Sunstein (2017) inoltre, si possono distinguere i Nudge educativi da quelli non educativi. I Nudge educativi includono i *disclosure*, i promemoria, le avvertenze e i *feedback*, che coerentemente aumentano le conoscenze e le capacità decisionali (Sunstein, 2017). Per contro, i Nudge non educativi non possiedono come principale obiettivo quello dell'insegnamento e, tra questi, si considerano dunque le impostazioni di *default* e le variazioni nell'ordine delle opzioni (Sunstein, 2017). Ad esempio, mettere la frutta come prima opzione in una mensa aumenterebbe la probabilità che le persone la scelgano, tuttavia questo Nudge non viene considerato educativo poiché, nonostante da un lato potrebbe incentivare il comportamento desiderato, dall'altro non renderebbe sicuramente la persona più informata sui benefici di un'alimentazione più sana (Savadori, 2020). Ogni Nudge

analizzato in precedenza possiede degli specifici meccanismi di funzionamento psicologici. Ad esempio, un Nudge può agire sulla rappresentazione del problema decisionale riducendone la complessità (Bault & Rusconi, 2020). Secondo Sunstein (2014), molti programmi di investimento e risparmio falliscono, od ottengono risultati inferiori rispetto al previsto, sostanzialmente a causa della loro complessità poiché comprometterebbero l'abilità dell'individuo di divenire consapevole di tutte le possibili alternative a sua disposizione e di formare una rappresentazione accurata del rapporto costi-benefici per ogni possibile alternativa. I Nudge possono aiutare a ridurre questa complessità tramite la semplificazione dei programmi stessi o fornendo informazioni chiare ed accessibili che consentano all'individuo di identificare più facilmente la scelta dell'opzione migliore per sé (Bault & Rusconi, 2020). Tuttavia, è necessario chiarire che un Nudge non riduce la gamma delle azioni possibili: Thaler e Sunstein (2008) insistono sull'importanza della libertà di scelta, dove tutte le opzioni devono imperativamente rimanere disponibili, così che gli individui possano esprimere obiettivi e bisogni attraverso la propria scelta comportamentale. Il processo di attribuzione di valore ad uno stimolo o ad un'azione risulta essere influenzato dall'attenzione che viene prestata a delle specifiche caratteristiche (Bault & Rusconi, 2020). Sullivan, Hutcherson, Harris e Rangel (2015) hanno mostrato come i fallimenti nelle diete siano in parte dovuti a differenze nella velocità con cui il sistema decisionale elabora caratteristiche di base come il gusto, rispetto a caratteristiche più astratte come la salubrità degli alimenti e, in questo caso particolare, rendere l'attributo astratto più saliente faciliterebbe il raggiungimento dell'obiettivo, ossia il dimagrimento. Molte tipologie di Nudge puntano a modulare il sistema di attribuzione dei valori enfatizzando le caratteristiche desiderabili o indesiderabili, in modo da aumentarne il peso durante la scelta, senza tuttavia alterarne il valore originario ma semplicemente rendendo l'informazione più saliente (Bault & Rusconi, 2020). Un ulteriore meccanismo psicologico sfruttato dai Nudge corrisponderebbe alla riduzione dei costi di un'azione, sia in termini di sforzo fisico che mentale, richiesti per realizzare l'azione prescelta (Bault & Rusconi, 2020). Ridurre il costo associato può essere relativamente semplice e molto efficiente per promuovere una determinata azione,

per esempio attraverso l'utilizzo dei *default* si agisce a questo livello e i tipi di Nudge che rendono più visibili le opzioni a basso costo agiscono in base ad un principio simile (Bault & Rusconi, 2020). Secondo i due meccanismi sopracitati, l'opzione più saliente e con costi d'azione inferiori risulterà essere quella più avvantaggiata (Bault & Rusconi, 2020). Molti tipi di Nudge, inoltre, sono imputati alla selezione della migliore azione negli interessi dell'individuo e possono esercitare un effetto positivo sulle scelte mediante la facilitazione della decisione in un determinato momento e in un preciso stato psicologico della persona, a cui farà seguito l'implementazione della decisione (Bault & Rusconi, 2020). Durante il primo stadio, l'individuo potrebbe trovarsi in uno stato facilitante ed essere in grado di prestare attenzione alle caratteristiche e alle opzioni più desiderabili (Bault & Rusconi, 2020). Un esempio calzante risiede nel momento degli acquisti alimentari in cui è più facile prestare attenzione a cibi salutari dopo un buon pasto piuttosto che quando si è molto affamati ed è per questo consigliabile recarsi al supermercato dopo aver mangiato e con una lista della spesa a cui attenersi per evitare di lasciarsi trasportare dagli istinti del momento (Bault & Rusconi, 2020). Altri Nudge hanno come scopo principale quello di generare apprendimento, informando le persone sulle conseguenze delle proprie scelte passate, come il *feedback*, senza cambiare in modo durevole i valori interiorizzati e senza costituire una contraddizione del principio di libertà di scelta invocato da Thaler e Sunstein (2008). Tornerebbe utile, perciò, studiare le diverse tipologie di Nudge e i meccanismi d'azione psicologici inquadrabili nel contesto di un modello dei processi decisionali sottostanti per comprendere meglio le articolate assunzioni di base e il loro funzionamento per un'applicazione futura (Bault & Rusconi, 2020). È necessario assicurarsi di utilizzare meccanismi che non vadano a modificare i valori individuali delle persone e che non si declini il Nudge in un rinforzo, poiché andrebbe a modificare le preferenze sottostanti il processo decisionale, contraddicendo l'essenza stessa del Nudge (Bault & Rusconi, 2020).

Nonostante le molteplici tipologie di Nudge annoverate finora, gli interventi maggiormente adottati riguardano: l'incremento della salienza di informazioni e di incentivi, l'utilizzo di informazioni per alimentare la conformazione a norme

sociali, anche noti come “Social Proof Nudges” (Venema, Kroese, Benjamins & De Ridder, 2020), le ristrutturazioni ambientali (Van Gestel et al., 2021), l’opzione predefinita o “Nudge di *default*” (Johnson & Goldstein, 2003), il *feedback* incentrato sulle conseguenze del comportamento e la strutturazione di scelte complesse (Nwafor et al., 2021).

#### **1.4 Strategie e interventi di Nudging nei diversi ambiti**

Come documentato nei precedenti paragrafi, gli economisti e i modelli classici dell’Economia hanno una concezione del comportamento umano che presuppone, implicitamente, la predisposizione naturale delle persone ad affidarsi completamente al proprio sistema riflessivo, per mezzo del quale i soggetti sembrerebbero ragionare in modo brillante, con capacità di catalogare enormi quantità di informazioni a cui possono accedere istantaneamente dai loro ricordi ed esercitare una straordinaria forza di volontà (Thaler, Sunstein & Balz, 2014). In realtà possiamo nominare queste creature mitologiche con l’appellativo di Econi, e a differenza di questi ultimi, gli Umani commettono spesso errori anche quando pensano consapevolmente, e talvolta riscontrano degli impedimenti nella pianificazione, nell'autocontrollo e nelle previsioni (Thaler et al., 2014). Poiché il mondo non risulta essere composto da Econi, sia gli oggetti che gli ambienti dovrebbero essere progettati pensando agli Umani (Thaler et al., 2014). Un'ottima introduzione al tema del design e degli oggetti ergonomici progettati per l'Uomo è rappresentata dalla monografia di Donald Norman, “*The Design of Everyday Things*” (1998). Uno dei migliori esempi di Norman (2013) è il design dei piani cottura con quattro fornelli, la maggior parte di essi possiedono le manopole di accensione in una disposizione simmetrica, con le illustrazioni che corrispondono al fornello da accendere, disposte in modo lineare al di sotto. In questa configurazione, è facile confondersi su quale manopola controlla lo specifico fuoco e di conseguenza molte pentole e padelle vengono bruciate (Norman, 2013). Norman vorrebbe così suggerire ai designer di tenere in considerazione che gli utenti dei loro oggetti sono esseri umani, i quali si confrontano ogni giorno con una

miriade di scelte e difficoltà (Thaler et al., 2014). Un architetto delle scelte ha la responsabilità di organizzare il contesto in cui le persone prendono le decisioni: medici che descrivono i trattamenti disponibili ai pazienti, responsabili delle risorse umane che creano e gestiscono l'iscrizione al piano sanitario, esperti di marketing che escogitano strategie di vendita, progettisti di schede elettorali che decidono dove inserire i nomi dei candidati su una pagina; questi sono solo alcuni esempi di interventi di Nudging e dei loro rispettivi ideatori (Thaler et al., 2014). Le tecniche di Nudging sono diventate sempre più popolari e sono state applicate dai principali governi americani e britannici in diversi settori, da quello sanitario, a quello della sostenibilità ambientale e a quello dell'avanzamento dei Paesi in via di sviluppo (Savadori, 2020). I centri in cui vengono studiati e validati i Nudge sono noti come *Behavioral Units*, ma anche *Behavioral Insight Teams* o *Nudge Units*, sorti in tutto il mondo per sostenere il processo decisionale nelle politiche pubbliche (Savadori, 2020). Un Nudge molto noto ed intuitivo è il dispositivo GPS, *Global Positioning System*, ossia un Nudge di *default*, presente ormai su tutti gli smartphone, tramite il quale è possibile decidere dove andare, poiché l'applicazione offrirebbe dei percorsi ottimali che l'individuo è libero di seguire, oppure rifiutare, con una deviazione rispetto al tragitto proposto (Thaler, 2018).

Un altro Nudge esemplare che ha riscosso molto scalpore e successo, rimanendo l'esempio più celebre di Nudge, è senza dubbio quello degli orinatoi all'aeroporto di Schiphol, ad Amsterdam, in cui è stata aggiunta una finta mosca adesiva in un punto centrale dell'orinatoio per ridurre le fuoriuscite di urina (Savadori, 2020). Il Nudge effettivamente ha funzionato, in quanto i livelli di sporcizia si sono ridotti dell'80% (Thaler & Sunstein, 2008). La grandiosa riuscita del Nudge deriva dall'applicazione della mosca che trasforma l'azione automatica in un'attività dilettevole e, in linea con i principi del Nudge, si è ottenuta una modificazione del comportamento senza tuttavia modificare le credenze sottostanti (Savadori, 2020). Le persone, infatti, non mirano alla mosca perché hanno improvvisamente acquisito una coscienza civile ma, piuttosto, poiché incentivati a compiere l'azione per svago (Savadori, 2020). Probabilmente questa occasione potrebbe stimolare

l'acquisizione futura di una maggiore educazione e responsabilità sociale ma entrambe non sono certamente presenti all'origine dell'atto (Savadori, 2020).



Figura 5: Nudge nell'orinatoio dell'aeroporto di Schiphol

Altri esempi comuni di Nudge si possono trovare in molteplici situazioni quotidiane, quando si prende un cane per convincersi a camminare di più, o ci si iscrive in palestra per sentirsi poi in obbligo di andarci, quando si prepara in anticipo il pasto da conservare per non sprecare soldi in *junk food*, oppure ancora quando si impostano i pagamenti automatici per le bollette onde evitare di dimenticarsene (Savadori, 2020).

Ogni Nudge menzionato è efficace per uno specifico meccanismo psicologico che ne determina il funzionamento, ad esempio, il cane obbligherebbe le persone a fare movimento perché è in grado di creare un'abitudine virtuosa, grazie ai classici meccanismi di apprendimento visionati in precedenza (Savadori, 2020). Iscrivere in palestra agirebbe invece sul meccanismo di *pre-commitment*, il quale, grazie alla dissonanza cognitiva (Festinger, 1962), spinge ad essere coerenti con la scelta antecedente, ossia quella di impegnarsi nell'attività fisica. Preparare i pasti in anticipo impedirebbe di cadere nella tentazione di mangiare qualcosa di meno sano e magari più costoso ed è, perciò, un modo valido per rafforzare il nostro autocontrollo, importante nelle decisioni intertemporali, cioè per quelle decisioni che si prendono nel momento presente, ma che si risolveranno in futuro (Savadori, 2020). Infatti, le persone avrebbero una tendenza naturale a soccombere all'inerzia che spinge a mantenere lo *status-quo* (Samuelson & Zeckhauser, 1988). Per evitare

di soccombere all'inerzia, non si dovrebbe solo resistere alle tentazioni, bensì bisognerebbe contrastarle attivamente, proprio come avviene grazie ai Nudge (Savadori, 2020). Sia la resistenza alle tentazioni, che quella contro la naturale avversione alle perdite, richiedono l'attivazione del sistema 2 e una buona quantità di energia cognitiva, che deve essere consapevolmente ed energicamente indirizzata dall'individuo per rimuoverla così da altre attività (Kahneman, 2003). Lo stesso meccanismo si ripeterebbe per i pagamenti automatici, i quali aiutano a non dimenticare le scadenze, contrastando anche qui la naturale tendenza a scordare i compiti da portare a termine in un momento successivo (Savadori, 2020). Ciò avverrebbe a causa di carenze riconducibili alla memoria prospettica, riguardante l'abilità di ricordare delle intenzioni progettate per un dato periodo futuro (Savadori, 2020).

Un altro classico esempio di Nudge è quello descritto da Johnson e Goldstein (2003), in un famoso articolo intitolato "*Do defaults save lives?*" apparso sulla rivista *Science*. Tutto nasce dall'osservazione che, nonostante siano relativamente simili, diverse coppie di Paesi europei, come la Danimarca e la Svezia, la Germania e l'Austria, differirebbero di oltre ottanta punti percentuali nel numero di individui disposti a donare i propri organi dopo la morte (Savadori, 2020). Le sostanziali differenze tra le coppie di Paesi si sono mantenute anche alla luce di altre variabili come l'infrastruttura dei trapianti, lo status socioeconomico e la religione (Savadori, 2020). Questo perché si sarebbe scoperto che in Paesi come l'Austria e la Svezia, che hanno oltre l'85% di adesione per la donazione di organi, all'atto di ottenere la patente di guida viene chiesto alle persone di selezionare l'apposita casella nel caso in cui non si volesse partecipare al programma di donazione. Invece, in Paesi come la Danimarca e la Germania, che hanno un'adesione inferiore al 15%, viene chiesto ai potenziali guidatori di selezionare se si vuole partecipare al programma di donazione degli organi (Savadori, 2020). Johnson e Goldstein (2003) hanno replicato così l'esperimento online creando tre diversi formati di comunicazione: il formato *opt-in*, in cui ai partecipanti è stato chiesto di immaginare di essersi appena trasferiti in un nuovo Stato, in cui il *default* era di non essere un donatore e gli viene offerta la possibilità di confermare o modificare

questa scelta. Nel formato *opt-out*, sono state presentate le stesse informazioni, come nel caso precedente, con la differenza che il *default* è quella di essere donatore di organi, con la medesima possibilità di confermare o modificare la scelta (Savadori, 2020). Il terzo formato è invece quello neutro, in cui viene chiesto di scegliere senza alcun valore predefinito di *default* (Savadori, 2020). I risultati hanno avuto un esito inconfutabile: nel formato *opt-in* solo il 42% degli intervistati ha deciso di cambiare la propria posizione per diventare un donatore, mentre nel formato *opt-out*, l'82% del campione non ha cambiato il proprio status diventando a tutti gli effetti donatore e nella condizione neutra il 79% dei soggetti ha dichiarato spontaneamente di voler essere donatore (Savadori, 2020). Quello della donazione degli organi e della formulazione della richiesta di adesione è un problema ancora attuale e, nella sezione dedicata alla salute de «Il Corriere della Sera», Corcella (2018) ha spiegato che, a partire dal 1 luglio del 2020, in Olanda tutti i maggiorenni avrebbero ricevuto una lettera dove dichiarare esplicitamente la volontà nel donare o meno i propri organi *post mortem* e chi non avrebbe risposto né alla prima lettera, né alla seconda, entro un limite temporale di sei settimane, sarebbe stato considerato automaticamente un donatore. Ciò sarebbe dunque paragonabile a un Nudge di *opt-out*, in quanto, sebbene sia possibile ripensarci in qualsiasi momento, lasciando la libertà di scelta, è evidente che l'intento principale del governo consiste nel semplificare la procedura di autorizzazione, aumentando di conseguenza la presunta adesione (Savadori, 2020). Con la comparazione dei Paesi Europei, sulla base dei sistemi di *opt-out* e *opt-in* adottati, è stato comprovato che il sistema silenzio-assenso di *opt-out* sarebbe correlato ad un significativo aumento del tasso di donazioni (Shepherd, O'Carroll & Ferguson, 2014).

Un'altra strategia di Nudge, questa volta destinata ai giovani adulti, ha sfruttato i loro stessi sentimenti di ribellione contro le multinazionali, rivelando come queste aziende usino le tecniche di pubblicità e di marketing per condizionare le loro scelte alimentari (Bryan, Yeager & Hinojosa, 2016). I *teenager*, che hanno una spiccata identità sociale dovuta all'importanza attribuita ai valori condivisi con il gruppo dei pari, si discostano dai messaggi proposti dalle imprese che vengono messi in evidenza dal Nudge, il quale sfrutta questo meccanismo di aderenza ai valori di

autonomia e preoccupazione per la giustizia sociale, tipico dell'adolescenza, per convincere i giovani a mangiare senza lasciarsi condizionare da alcuni standard imposti (Crone & Dahl, 2012).

Gli interventi di Nudging hanno rivolto l'attenzione anche al pagamento delle tasse (Savadori, 2020). Il *Federal Public Service Finance* in Belgio e il *HM Revenue and Customs* nel regno Unito sono riusciti ad aumentare l'adesione al versamento delle imposte, ovvero la *tax compliance*, semplicemente cambiando il contenuto delle lettere di richiamo, per mezzo di messaggi legati alle norme morali e sociali come i seguenti esempi chiarificatori: "Nove persone su dieci nel Regno Unito paga le tasse in tempo", oppure "pagare le tasse vuol dire che tutti ne beneficiamo tramite i servizi, come il servizio sanitario nazionale, le strade e le scuole" (Hallsworth, List, Metcalfe & Vlaev, 2017). Queste indicazioni funzionerebbero poiché vanno a correggere la falsa percezione per la quale tutti o comunque la maggior parte delle persone non pagherebbe le tasse, che spesso viene usata come giustificazione per un comportamento immorale (Wenzel, 2005). Il messaggio, inoltre, adempirebbe al suo scopo anche perché, non essendo specifico, andrebbe quindi a sollecitare una forma di pensiero astratta, generale ed elevata, in grado di stimolare ragionamenti razionali (Trope, Liberman & Wakslak, 2007). Offrire un chiarimento su come vengono spesi i soldi dei cittadini può essere un'iniziativa funzionale, in quanto le persone sono solitamente ben disposte a pagare le tasse se hanno la percezione di ricevere dei servizi equi rispetto alle imposte versate (Fehr & Gächter, 1998; Savadori, 2020). Non da ultimo, i Nudge sono stati usati anche a favore dell'ambiente per far fronte al problema del cambiamento climatico e alle modalità spesso errate con cui si consuma l'energia (Savadori, 2020). Nel 2012, quaranta famiglie residenti nel Sud della Francia hanno preso parte ad un esperimento in cui ciascun abitante ha potuto consultare via internet i propri dati di consumo, insieme a delle indicazioni volte a ridurli ulteriormente (Savadori, 2020). Questo intervento avrebbe ridotto l'impiego di energia elettrica di quasi il 10% (Guerassimoff & Thomas, 2015). I meccanismi sottostanti questa riduzione dei consumi risiederebbero nella capacità innata dell'uomo di apprendere dagli esiti delle proprie azioni (Savadori, 2020). Grazie alla ricezione di un *feedback*, si è in grado

di modulare e migliorare i propri comportamenti, inclusi quelli di consumo: in questo modo, infatti, coloro che possiedono il desiderio di sprecare meno energia hanno potuto verificare i propri dispendi momento per momento e ricalibrarli di conseguenza (Savadori, 2020). Rimanendo sempre in tema di risparmio energetico, ulteriori evidenze mostrano che fornire ad un ospite di un albergo l'informazione circa i propri consumi e quelli delle altre stanze della medesima struttura potrebbe aiutare a ridurre i consumi causati, in particolar modo dagli apparecchi lasciati maggiormente accesi dagli ospiti, come condizionatori d'aria e luci (Savadori, 2020). Il meccanismo psicologico sottostante che permetterebbe di regolare il comportamento non è solo quello del *feedback*, bensì entrerebbe in gioco un processo tipico di confronto sociale (Tajfel, 1978). Un esperimento simile è stato condotto negli anni 2008 e 2009 dall'azienda Opower, che ha fornito per un certo periodo di tempo, a ciascun consumatore di un gruppo di circa 100 abitanti, le informazioni relative ai propri consumi, da un lato, paragonandoli a quelli dei vicini di casa, opportunamente comparabili tra loro per caratteristiche comuni alle abitazioni, come la metratura e la tipologia di riscaldamento utilizzato, dall'altro, fornendo loro dei consigli per risparmiare energia (Allcott, 2011). Nella bolletta elettrica non è stato menzionato solo il confronto con le altre abitazioni ma è stata aggiunta anche una valutazione da "sotto la media" se il consumo è superiore alla media, "buono" se il consumo è nei range medi e "ottimo" se il consumo è inferiore al ventesimo percentile del gruppo a cui si è abbinati. Inoltre, è stata fornita anche un'*emoticon*, che raffigura uno *smile* sorridente nel caso i consumi siano inferiori alla media e un'*emoticon* triste nel caso in cui i consumi siano superiori (Savadori, 2020). Il piano ha sostanzialmente funzionato, con una riduzione generale dei consumi da 1,4% a 3,3% (Savadori, 2020).

*Nudge strategies* diffuse, come citato nei paragrafi precedenti, sono ad esempio, quelle che forniscono benefici in termini salutistici come la sostituzione di alimenti poco salubri o la riorganizzazione delle mense per condurre i clienti al *salad bar* piuttosto del chiosco degli *hamburger* e la riduzione della dimensione dei piatti per diminuire la quantità di cibo consumato (Barton, 2021). Altri interventi di Nudging invece adoperano la tecnica del *fear appeal*, ponendo dei messaggi spaventosi o

disgustosi per incentivare le persone a smettere di fumare (Barton, 2021). I Nudge non si limitano al dominio della salute: come si è visto, la loro applicazione è stata esaminata in una varietà di contesti a partire dalla donazione di organi (Johnson & Goldstein, 2003), al comportamento finanziario (Madrian & Shea, 2001), fino al comportamento sostenibile (Pichert & Katsikopoulos, 2008). Un intervento di Nudging che adopera i principi della *gamification* per incoraggiare la sostenibilità è stato creato a Londra, con la finalità di ridurre il numero di sigarette abbandonate per le strade (Palit, 2021). Sfruttando il fanatismo del popolo britannico nei confronti del calcio, è stato chiesto di votare il calciatore migliore, gettando le sigarette nei due raccoglitori trasparenti, in modo che i mozziconi inseriti potessero essere visibili e confrontati in termini di quantità, per ricavarne poi un vincitore, come mostrato nella figura sottostante (Palit, 2021).



Figura 6: Nudge che sfrutta i principi di gamification per lo smaltimento dei mozziconi di sigarette  
<https://thenudge.altervista.org/nudge-marketing-dalla-teoria-alla-pratica/>

Altri interventi di Nudging sono incentrati sui contesti assistenziali, relativi alle cure primarie e ai dipartimenti di emergenza sanitaria, con diversi gruppi demografici, tra cui infermieri, medici *junior* e *senior* (Nwafor et al., 2021). Gli esempi di assistenza alla decisione sono molteplici e vanno dai promemoria, che influenzano il processo decisionale aumentando la rilevanza del comportamento previsto (Mertens et al., 2021), il posizionamento di un prodotto su uno scaffale per renderlo più o meno saliente, fino all'ordine con cui viene stilato un elenco o a un colore sorprendente che attira l'attenzione (Van Gestel et al., 2021).

Tutte queste strategie di Nudging avrebbero un enorme potenziale nel modificare l'esito di una scelta (Van Gestel et al., 2021). Si può scegliere, ad esempio, sempre il primo piatto indicato nel menù, come è stato provato all'interno di un recente esperimento, in cui la modifica dell'ordine delle pietanze, con in cima alla lista un'opzione vegetariana piuttosto che un piatto a base di carne, avrebbe aumentato significativamente la quota di pasti vegetariani ordinati (Kurz, 2018). Cambiare l'ordine di un menù o collocare delle impronte sul pavimento o sulla strada che conducono a un bidone della spazzatura per incentivare un corretto smaltimento dei rifiuti (Hansen & Jespersen, 2013) sono Nudge considerati “puri”, secondo la definizione di Van Gestel e colleghi (2021).



Figura 7: Nudge raffigurante impronte di scarpe applicate al pavimento che conducono al bidone della spazzatura. <https://bdl.ideasforgood.jp/curation/recycling-nudge/>

Le impronte disposte sulla strada, come mostrato nella figura antecedente, possono fungere da promemoria per le persone che non sono pienamente consapevoli delle loro azioni nel momento in cui gettano i rifiuti (Lahjouji et al., 2021). Un esperimento dell'Università Roskilde di Copenaghen ha dimostrato che le impronte avrebbero effettivamente ridotto la quantità di spazzatura abbandonata accanto ai bidoni (Lahjouji et al., 2021).

Affinché un Nudge puro abbia effetto, questi attributi nella progettazione del *setting* e dell'architettura delle scelte, devono quindi svolgere un ruolo significativo nella decisione disattenta (Van Gestel et al., 2021). Decisioni come il riutilizzo degli asciugamani (Nisa, Varum & Botelho, 2017), la stampa fronte-retro (Egebark &

Ekström, 2016), la scelta degli *snack* attraverso il posizionamento delle mele all'altezza degli occhi e delle barrette di cioccolato negli ultimi scaffali infondo, così come mettere il distributore del disinfettante per le mani in un punto rialzato e ben visibile in un ospedale, insieme a un cartello che dice: “Qui usiamo il disinfettante per le mani per proteggere i tuoi cari” (Aarestrup, Moesgaard & Schuldt-Jensen, 2016) rientrano in questa categoria di Nudge puri. Oltre ai Nudge puri, secondo gli autori sarebbero popolari ed efficaci anche i Nudge definiti “di preferenza”, come i messaggi di norme sociali sul comportamento desiderabile delle altre persone (Löfgren, Nordblom, 2020). Concludendo, i Nudge sono davvero tanti e diversi, così come i contesti a cui possono essere applicati (Savadori, 2020).

### **1.5 Efficacia, risvolti etici e approvazione dei Nudge**

Le politiche di Nudging, per essere efficaci, non hanno bisogno di produrre un forte impatto in termini di valore assoluto, tuttavia sarebbe necessario e utile che la ricerca, d'ora in poi, misurasse il rapporto tra l'impatto ottenuto per mezzo dei Nudge e il budget investito in questi interventi comportamentali, a confronto con gli interventi più tradizionali (Giusberti, 2020). In realtà, l'efficacia del Nudge non rappresenta l'unico argomento a favore dell'ulteriore implementazione di tale strumento nella prassi comune (Giusberti, 2020). Tuttavia, come accade per altri interventi normativi o prescrittivi, è indispensabile valutare se esso comporti vantaggi anche dal punto di vista economico per lo Stato e se riceva un'adeguata considerazione e approvazione da parte dell'opinione pubblica (Giusberti, 2020). Proprio relativamente ai risvolti etici, è di particolare interesse il lavoro di Osman (2016), il quale rileva come gli scienziati che propongono i Nudge siano ritenuti più affidabili dei gruppi di lavoro governativi, o, detto in altri termini, gli interventi studiati a livello teorico vengono reputati come maggiormente affidabili e sicuri. Questo sembra dipendere dal coinvolgimento dei non addetti ai lavori, come se la partecipazione dei cittadini in un processo *bottom-up* nello studio e nella progettazione dei Nudge fosse garanzia di maggiore affidabilità ed efficacia

(Giusberti, 2020). Altrettanto interessante sarebbe l'analisi di alcune macrovariabili che influiscono sulla propensione all'utilizzo dei Nudge, come la differenza tra i diversi Paesi nel loro impiego, la preferenza per certi tipi di Nudge, la loro efficacia in funzione del proponente, anche conosciuto come *sender effect*, il diverso sistema politico e, non da ultimi, i fattori individuali, psicologici e sociali (Giusberti, 2020). Per quanto riguarda l'aspetto di approvazione e di consenso, i Nudge adottati nel settore educativo risultano essere più numerosi, apprezzati e popolari di quelli impiegati in altri ambiti (Giusberti, 2020). Sondaggi rappresentativi hanno rilevato che forti maggioranze di cittadini in diversi Paesi approvano la maggior parte dei Nudge loro presentati (Hagman, Andersson, Västfjäll & Tinghög, 2015; Jung & Mellers 2016; Reisch & Sunstein 2016). Nonostante l'ampio sostegno generale nei confronti dei Nudge, una revisione della letteratura internazionale (Sunstein, Reisch & Kaiser, 2019) evidenzia la presenza di tre categorie di Paesi, i quali si distinguono in base alla loro posizione sull'utilizzo dei Nudge. Si possono individuare i Paesi "cautamente favorevoli", tra i quali rientrano Danimarca, Ungheria e Giappone, quelli "entusiasti", come Corea del Sud e Cina, e infine quelli "mediamente favorevoli", rappresentati dalla maggior parte delle democrazie occidentali industrializzate, come Germania e Stati Uniti, dove molti cittadini approvano i Nudge, almeno quando si ritiene che siano in linea con gli interessi e i valori della maggioranza e non presentino finalità illecite (Sunstein et al., 2019).

Una ricerca svedese (Almqvist & Andersson, 2021) ha voluto indagare la percezione degli interventi di Nudging in un campione rappresentativo per capire il supporto e l'approvazione della popolazione verso i Nudge. In media, gli intervistati hanno supportato 7 Nudge su 13 (Almqvist & Andersson, 2021). Il Nudge più popolare, approvato dall'87%, è stata una campagna informativa contro l'obesità infantile, mentre quello meno supportato è stato approvato solo dal 18% ed è relativo a una donazione di beneficenza predefinita al momento della dichiarazione dei redditi (Almqvist & Andersson, 2021). La percentuale media di supporto tra i Nudge è stata del 57%, il che, insieme a un numero relativamente basso di Nudge supportati per intervistato, colloca la Svezia tra le Nazioni cautamente pronte, con

un supporto medio pari a quello di Giappone, Ungheria e Danimarca, ma inferiore a quello degli altri Paesi esaminati fino ad oggi (Sunstein, Reisch & Rauber, 2018). Come riscontrato da ricerche precedenti (Diepeveen et al., 2013; Sunstein et al., 2019), è stata riportata una differenza di genere nel numero di Nudge supportati, con un sostegno maggiore da parte delle donne, rispetto agli uomini (Almqvist & Andersson, 2021). Sembrerebbe che non vi sia alcuna differenza nel numero di Nudge approvati dai nuclei familiari con diversi redditi annuali; tuttavia, si è notata una correlazione positiva molto debole tra le persone delle diverse fasce di età (Almqvist & Andersson, 2021). Non sono state riscontrate differenze nel numero di Nudge sostenuti dai soggetti con differenti occupazioni lavorative, né tra gli intervistati che vivono nelle varie regioni, in grandi centri urbani o in periferia (Almqvist & Andersson, 2021). Sono state invece osservate delle disuguaglianze tra i partiti politici, con una maggiore approvazione dei Nudge nei partiti di sinistra rispetto a quelli di destra (Almqvist & Andersson, 2021). Ciò che emerge dalle regressioni logistiche è che il supporto alla tecnocrazia esperta emergerebbe come un predittore significativo di sostegno per 10 Nudge su 13 (Almqvist & Andersson, 2021). In confronto con Loibl, Sunstein, Rauber e Reisch (2018), un aspetto di somiglianza tra i due studi sarebbe stata l'assenza di una relazione tra le regioni esistenti e il supporto per i Nudge, mentre un risultato contrastante è rappresentato dall'impossibilità di riprodurre le differenze tra i livelli di reddito riscontrate nella ricerca del 2018.

Dopo aver constatato i diversi livelli di sostegno sociale delle tecniche di Nudging nei diversi Paesi, si può analizzare il grado di efficacia di tali interventi. Il modello di Löfgren e Nordblom (2020) ha mostrato che i Nudge avrebbero un maggiore effetto per le scelte che l'individuo percepisce come irrilevanti. Quando invece l'individuo considera delle decisioni come importanti, è meno probabile che i Nudge, di qualsiasi tipo essi siano, riescano ad ottenere dei risultati eclatanti. Per queste occasioni dovrebbero invece essere considerate altre forme di intervento, come l'introduzione di campagne di informazione, i regolamenti e altri strumenti monetari (Löfgren & Nordblom, 2020). È stato però dimostrato che i Nudge puri risulterebbero particolarmente efficaci nel momento in cui le persone sono poco

fiduciose nell'affrontare una scelta disattenta, mentre sembrerebbero ottimali i Nudge di preferenza, come i *Social Proof Nudges*, quando gli individui manifestano un'elevata sicurezza in sé stessi (Löfgren & Nordblom, 2020). È stato confermato come i Nudge funzionino egregiamente per alcune decisioni rispetto ad altre, come quelle che coinvolgono considerazioni etiche e morali e quando la scelta è portata a termine in modo distratto (Grüne-Yanoff & Hertwig, 2016; Hertwig & Ryall, 2020). È stato suggerito che dovrebbe esserci almeno una sorta di motivazione, o un *driver*, il quale spinga verso un comportamento, affinché un Nudge sia efficace e possa essere ritenuto allo stesso tempo legittimo (Thaler & Sunstein, 2008; Bovens, 2009). Da questo argomento nascono delle importanti implicazioni per il dibattito sull'etica dei Nudge, ampiamente sostenuto sulla base di ipotesi teoriche (Van Gestel et al., 2021). Si presume spesso che i Nudge possano violare l'autonomia attraverso la manipolazione (Hansen & Jespersen, 2013; Wilkinson, 2013) e che la necessità di autogoverno possa essere ridotta nel momento in cui vengono installate delle impostazioni predefinite per scelte che sarebbero abbastanza semplici da condurre personalmente (Arvanitis, Kalliris & Kaminiotis, 2022). Tuttavia, per le scelte più complesse, questo effetto di intralcio sull'autonomia non sembra esistere, e recenti intuizioni avrebbero anche ispirato la prospettiva che considera i Nudge in grado di aiutare le persone a vivere la propria vita senza la necessità di una continua deliberazione per agire in base alle proprie intenzioni (De Ridder et al., 2020; Vugts, Van Den Hoven, De Vet & Verweij, 2020). Gli studi attuali offrono dati empirici relativi a questo dibattito, dimostrando che i Nudge predefiniti sarebbero efficaci nello stimolare comportamenti per i quali le persone sono generalmente motivate (Van Gestel et al., 2021). Al fine dell'attuazione pratica e considerando il dibattito etico sulla legittimità dei Nudge, diventa importante capire quando e per chi essi sembrano più efficaci (De Ridder et al., 2020). La crescente popolarità degli studi basati sul Nudge ha portato a diversi tentativi di fornire una revisione sistematica ed offrire delle prove empiriche inerenti la loro efficacia e le condizioni che potrebbero enfatizzare la loro proficuità (Nagtegaal, Tummers, Noordegraaf & Bekkers, 2019; Yoong et al., 2020). Le persone possono prendere decisioni diverse quando esposte allo stesso intervento

ed è stato dimostrato che attributi individuali come l'esperienza, ma anche le caratteristiche del compito stesso, sono in grado di influenzare il processo decisionale e, conseguentemente, il comportamento attuato (McElroy e Dowd, 2007; Speier et al., 2003). Siccome i Nudge non sono monolitici, in quanto ne esistono diverse tipologie e classificazioni, la loro implementazione spesso innesca nuove situazioni che i decisori possono vivere in modo diverso (Thaler & Sunstein, 2008). Le differenti tipologie di Nudge possono generare risposte ineguali tra i decisori, le quali potrebbero variare anche in base ai contesti di lavoro (Nwafor et al., 2021) e all'efficacia riportata (Johns et al., 2013). La metanalisi di Mertens e colleghi (2021) desidera integrare oltre un decennio di ricerca per far luce sull'efficacia del Nudge e le condizioni in cui facilita il cambiamento comportamentale. Coerentemente con le analisi trovate in letteratura (Benartzi et al., 2017; Beshears & Kosowsky, 2020; Hummel & Maedche, 2019; Jachimowicz, Duncan, Weber & Johnson, 2019), i risultati dello studio hanno mostrato che gli interventi di Nudging promuovono il cambiamento del comportamento paragonabilmente ad approcci di intervento più tradizionali come le campagne educative o gli incentivi finanziari (Mertens et al., 2021). Non solo l'architettura delle scelte faciliterebbe il cambiamento del comportamento, tuttavia secondo i risultati, ciò avverrebbe in un'ampia gamma di domini comportamentali, segmenti di popolazione e posizioni geografiche differenti (Mertens et al., 2021). Gli interventi di Nudging costituiscono un approccio di intervento versatile che potrebbe prestarsi come efficace strumento di cambiamento comportamentale in molti contesti e aree politiche (Mertens et al., 2021). L'applicabilità dell'architettura delle scelte non si limiterebbe a interventi autonomi, tuttavia si potrebbe estendere a misure politiche ibride, implementando i Nudge come complemento agli approcci di intervento più tradizionali (Mertens et al., 2021). Difatti, ricerche precedenti avrebbero dimostrato che l'impatto di interventi economici come tasse o incentivi finanziari può essere potenziato mediante i Nudge (Mertens et al., 2021). I risultati di uno studio sui Nudge più popolari, come quelli di *default* e di influenza sociale, avrebbero rivelato che il loro effetto sulle decisioni delle persone sarebbe molto consistente, a prescindere dalle caratteristiche individuali e dai tratti di personalità

(Bang, Shu & Weber, 2020). In questo studio, tuttavia, oltre alla dimensione complessiva dell'efficacia dei Nudge, è stato effettuato un confronto sistematico tra i domini comportamentali e le caratteristiche specifiche dei diversi interventi di Nudging, il quale ha rilevato variazioni sostanziali negli effetti dei Nudge (Mertens et al., 2021). In particolare, si è potuto osservare che in tutti i domini comportamentali, gli interventi di Nudging volti a modificare in modo diretto gli ambienti decisionali per affrontare la capacità limitata dei decisori di valutare e confrontare le opzioni di scelta sono costantemente più efficaci nel cambiare il comportamento rispetto ai Nudge che indirizzano l'attenzione e l'autocontrollo dei decisori (Mertens et al., 2021). Questo vantaggio relativo alle tecniche di architettura strutturale delle scelte può essere dovuto agli specifici meccanismi psicologici che sussistono alla base delle diverse tecniche di Nudging o, più specificamente, alle esigenze di elaborazione delle informazioni (Mertens et al., 2021). I Nudge informativi e di assistenza alle decisioni si basano su forme relativamente complesse di elaborazione, in quanto le informazioni dovrebbero essere codificate e valutate in termini di valori personali e obiettivi individuali per determinare l'utilità complessiva di una determinata opzione di scelta (Mertens et al., 2021). Le etichette nutrizionali sono un importante esempio di interventi di informazione sulle decisioni e hanno dimostrato di essere utilizzate più frequentemente dai consumatori preoccupati per la propria dieta e per il proprio stato di salute rispetto ai consumatori che non condividono tali preoccupazioni (Campos, Doxey & Hammond, 2011). Gli interventi di Nudging che si occupano di informare il soggetto e assistere la decisione possono mostrare una dimensione dell'effetto complessivamente inferiore se valutati a livello di popolazione e non di specifico target, rispetto agli interventi basati sulla struttura dell'ambiente decisionale, che si basano meno su valori e obiettivi individuali e possono quindi avere un impatto complessivo maggiore su tutta la popolazione (Mertens et al., 2021). Da un punto di vista pratico, ciò suggerisce che i decisori politici che desiderano utilizzare i Nudge come misura d'intervento comportamentale, potrebbero aver bisogno di una fase antecedente all'applicazione concreta degli interventi di Nudging, costituita da una valutazione e da un'analisi dei valori e degli

obiettivi della popolazione target o, in alternativa, si potrebbe scegliere un approccio basato sulla struttura dell'ambiente decisionale nei casi in cui una segmentazione della popolazione in termini di differenze individuali non fosse possibile (Mertens et al., 2021). In sintesi, la maggiore efficacia degli interventi di Nudging sulla struttura decisionale può essere potenzialmente spiegata da una combinazione di due fattori (Mertens et al., 2021):

- minore necessità di elaborazione delle informazioni
- minore suscettibilità alle differenze individuali nei valori e negli obiettivi

I risultati della ricerca di Mertens e colleghi (2021) rivelano differenze considerevoli nell'efficacia dei Nudge tra i domini comportamentali. Nello specifico, si è riscontrato che gli interventi sull'architettura delle scelte hanno avuto un effetto particolarmente forte sul comportamento nel dominio alimentare, con effetti medi fino a 2,5 volte maggiori rispetto a quelli nel dominio sanitario, ambientale, finanziario, prosociale o di altro tipo (Mertens et al., 2021). Studi precedenti hanno scoperto che l'efficacia delle tecniche di Nudging può variare a seconda dell'importanza della decisione da prendere (Mertens et al., 2021). Queste tecniche hanno un effetto minore sul comportamento quando la decisione ha un impatto diretto e significativo sul decisore rispetto a quando ha un impatto minimo o nullo (Mertens et al., 2021). Questa scoperta è coerente con il fatto che i Nudge hanno un impatto maggiore quando vengono utilizzati nel contesto alimentare, dove le decisioni sono meno importanti rispetto alle decisioni finanziarie che hanno un impatto maggiore e richiedono maggior attenzione e processazione delle informazioni (Mertens et al., 2021). Questa variazione sistematica nelle dimensioni degli effetti tra i domini comportamentali potrebbe suggerire che, quando si prendono decisioni percepite come impattanti sulle proprie vite, le persone possono essere meno inclini all'influenza di pregiudizi automatici ed euristiche, e quindi meno suscettibili agli effetti degli interventi di Nudging, rispetto a quando si prendono decisioni di impatto relativamente minore (Mertens et al., 2021). Un'altra caratteristica delle scelte alimentari che può spiegare l'elevata efficacia dei Nudge

è il fatto che queste ultime sono spesso guidate da abitudini (Mertens et al., 2021). Comunemente definite come risposte comportamentali altamente automatizzate ai segnali nell'ambiente di scelta, le abitudini si distinguono dagli altri comportamenti attraverso un'associazione particolarmente forte tra il comportamento da un lato e l'ambiente di scelta dall'altro (Mertens et al., 2021). È possibile che i Nudge traggano vantaggio da questa associazione nella misura in cui prendono di mira l'ambiente di scelta e quindi dal momento in cui alterano potenzialmente i fattori scatenanti dei comportamenti abituali e indesiderati (Mertens et al., 2021). I Nudge possono mirare dunque a modificare l'ambiente in cui le persone prendono le loro decisioni e in questo modo influenzare le abitudini automatiche che le persone hanno sviluppato (Mertens et al., 2021). Tuttavia, i Nudge non possono modificare direttamente la relazione tra l'ambiente di scelta e il comportamento delle persone e inoltre, si ritiene che i Nudge siano efficaci solo in determinati contesti di scelta specifici (Mertens et al., 2021).

Nonostante la vasta possibilità di applicazione dei Nudge, la ricerca ha recentemente iniziato a rivelare alcuni potenziali moderatori di questi interventi, inclusi i fattori sociodemografici come il reddito e lo status socioeconomico, nonché i fattori psicologici come le competenze *hard* e *soft*, l'abilità analitica e gli atteggiamenti (Allcott & Taubinsky, 2015; Mrkva, Posner, Reeck & Johnson, 2021). Indagare sistematicamente questi moderatori non solo fornisce una comprensione più sfumata delle condizioni in cui l'architettura delle scelte facilita il cambiamento del comportamento, ma può anche aiutare a disporre la progettazione e l'attuazione di interventi mirati, che tengano conto delle differenze individuali nella suscettibilità rispetto ai Nudge (Bryan, Tipton & Yeager, 2021). Le considerazioni etiche dovrebbero svolgere un ruolo di primo piano in questo processo, per garantire alle popolazioni potenzialmente più fragili, come i bambini, gli anziani o le famiglie a basso reddito, di mantenere la loro capacità nel prendere decisioni, volte al loro interesse personale (Ghesla, Grieder & Schubert, 2020; Hahnel et al., 2020; Thaler & Sunstein, 2021).

Concludendo il corrente capitolo, i Nudge possono essere quindi intesi come un elemento di design, quale una tecnica o uno strumento, ancorato a una teoria psicologica che ne spieghi il funzionamento e permetta di agire sull'architettura delle scelte delle persone alle quali è indirizzato, attraverso delle modifiche dell'ambiente esterno. I Nudge sono volti alla correzione di comportamenti poco desiderabili dell'individuo, sfruttando i suoi stessi limiti cognitivi, motivazionali e comportamentali, al fine di promuovere delle decisioni più sostenibili, senza tuttavia ridurre la libertà individuale. Le principali classificazioni di Nudge includono: i *default*, i promemoria e i *feedback*, che sono categorizzati come Nudge puri. A seguire si possono identificare i *Social Proof Nudges* che, ispirati alle norme sociali, rientrano nei Nudge di preferenza. Inoltre, esistono altre tassonomie di Nudge come quelli educativi distinguibili da quelli che non perseguono tale scopo, i *pro-self*, dedicati al singolo, contrapposti ai *pro-social*, rivolti invece al bene comune; i Nudge che agiscono sul sistema 1, servendosi dei *bias* cognitivi e delle tendenze istintive del soggetto che differiscono da quelli che agiscono sul sistema 2, volti a sollecitare, al contrario, il pensiero razionale. I domini di maggiore applicazione delle tecniche di Nudging vanno da quello sanitario a quello finanziario, fino alla sostenibilità ambientale e alla donazione degli organi. Ulteriori contesti applicativi sono riconducibili alla vita quotidiana, come il comportamento d'acquisto, l'alimentazione e le abitudini legate al fumo e all'attività fisica. Gli esempi di Nudge più celebri sono quelli dell'orinatoio nell'aeroporto di Schipol e il dispositivo GPS: essi hanno riscosso un ragguardevole successo e, più in generale, i Nudge hanno raggiunto un elevato grado di supporto e approvazione da parte di una vasta fetta della popolazione mondiale. Inoltre, le sopracitate ricerche rivelerebbero che l'architettura delle scelte può essere uno strumento di cambiamento comportamentale efficace e ampiamente applicabile nel facilitare scelte personali e socialmente desiderabili (Mertens et al., 2021).

Avendo passato in rassegna i diversi ambiti applicativi dei Nudge, le loro funzionalità principali nella vita quotidiana e il loro grado di efficacia e approvazione sociale, si possono a questo punto fornire indicazioni inerenti la loro ideazione e futura implementazione. La progettazione di un Nudge spesso si basa

su un'intuizione, una popolare convinzione, oppure sui risultati di un focus group o di un questionario (Bonini, 2020). L'implementazione di un Nudge può essere molto economica, ma spesso un buon pungolo richiede una profonda conoscenza dell'interazione tra le caratteristiche psicologiche del decisore e quelle dell'ambiente in cui la persona si trova a decidere o ad agire (Bonini, 2020). Implementare degli interventi di Nudging sulla base delle indicazioni scientifiche permette di superare i limiti di una progettazione basata sul senso comune e su una visione ingenua della realtà (Bonini, 2020). Ciò che a prima vista può apparire come un futile intervento ergonomico è in realtà un efficace strumento finalizzato a indirizzare il comportamento verso un esito auspicabile, per mezzo di una consolidata letteratura scientifica (Bonini, 2020).

Si potrebbe dunque sostenere che *“un Nudge non è né un'opportunità né una moda passeggera, bensì uno strumento intelligente”* (Giusberti, 2020, p.447).

## **CAPITOLO 2: NUDGE APPLICATI AL CONTESTO ORGANIZZATIVO: SCOPI, AMBITI E METODOLOGIE DI IMPLEMENTAZIONE**

In questo capitolo verrà discusso il ruolo dei Nudge all'interno delle organizzazioni. Saranno esposte le tipologie di Nudge adottate più frequentemente, le loro finalità principali, i target a cui sono maggiormente rivolte e i comportamenti che intendono modificare. Verranno a questo punto vagliati vari esempi di interventi di Nudging in diversi ambiti organizzativi, al fine di comprendere meglio la loro progettazione e implementazione.

### **2.1 Scopi, popolarità del Nudging e dinamiche organizzative associate**

Dal precedente capitolo si denota una vasta possibilità di applicazione delle teorie afferenti all'Economia Comportamentale e in particolar modo emerge la prospicua adattabilità dei Nudge ai diversi ambiti della vita quotidiana. I responsabili delle politiche pubbliche adottano in larga scala gli strumenti di architettura delle scelte per spingere le persone verso decisioni migliori, su questioni come il pagamento delle tasse, le cure mediche, la salute dei consumatori e la mitigazione dei cambiamenti climatici (Beshears & Gino, 2015). Attualmente, si stanno considerando le tecniche di Nudging come nuova opportunità per cambiare il mondo del lavoro e per incoraggiare i comportamenti desiderati all'interno delle organizzazioni. Vengono così operate delle revisioni della letteratura incentrate sull'impiego di numerosi interventi di *behavioural change* che utilizzano i Nudge sul posto di lavoro, relativi a un particolare comportamento target, per contribuire al loro sviluppo nelle aziende (Ilieva & Drakulevski, 2018). I comportamenti target variano tra gli interventi e sono correlati al comportamento sedentario sul lavoro, al *commitment* e alla produttività, al risparmio per la pensione, al consumo di carta e di energia, al comportamento vaccinale, alle *performance* lavorative e al comportamento etico (Ilieva & Drakulevski, 2018). Ciò che collega tutti questi interventi sul posto di lavoro è che i dipendenti risultano essere, nella maggioranza

dei casi, la popolazione di riferimento (Ilieva & Drakulevski, 2018). Tuttavia, è possibile trovare diversi Nudge rivolti a un target diverso, ad esempio i *manager* oppure i potenziali acquirenti (Ilieva & Drakulevski, 2018).

Per utilizzare le tecniche di Nudging in un'organizzazione, è importante comprendere i particolari processi decisionali in atto e i particolari obiettivi aziendali (Zealley, Rickard & Lucy, 2020). Diventa fondamentale individuare dei *driver* organizzativi, ossia quelle leve motivazionali che possono essere utilizzate per incoraggiare l'utilizzo dei Nudge e il cambiamento comportamentale in un contesto organizzativo (Zealley et al., 2020). Vengono presi in considerazione i *driver* esterni appartenenti all'ambiente in cui opera l'organizzazione: ciò include la comprensione delle normative a cui sono soggette le imprese e il grado di concorrenza nel mercato (Zealley et al., 2020). Se l'organizzazione opera in un ambiente altamente competitivo, una forma di *benchmarking* con gli altri *competitors* potrebbe essere un Nudge molto efficace per incentivare le aziende ad assumere comportamenti virtuosi sulla base del confronto con la concorrenza (Zealley et al., 2020). Allo stesso modo, se un'organizzazione è particolarmente preoccupata per la propria *Brand Image*, incoraggiarla a impegnarsi pubblicamente in un intervento, potrebbe avere un peso molto rilevante sulla volontà di sperimentazione e applicazione del Nudge (Zealley et al., 2020). Ad ogni modo, vanno tenuti presenti anche i *driver* interni, giacché l'attività organizzativa è principalmente guidata dagli obiettivi aziendali (Zealley et al., 2020). Identificando questi obiettivi, l'intervento può essere personalizzato, al fine di evidenziare i vantaggi specifici per l'organizzazione (Zealley et al., 2020). Anche la comprensione della cultura organizzativa è un fattore chiave di successo, in particolare è cruciale identificare a quale livello organizzativo e all'interno di quale area di business avviene il processo decisionale, al fine di orientare adeguatamente l'intervento di Nudging (Zealley et al., 2020). La maggior parte delle organizzazioni opera con un certo livello di vincolo, come tempistiche e risorse a disposizione (Zealley et al., 2020). Il Nudge può essere progettato per adattarsi ai suddetti limiti, poiché gli interventi dovrebbero essere semplici e pensati per allinearsi ai processi già in atto all'interno di un'organizzazione (Zealley et al., 2020).

In merito a quanto precedentemente riportato, è emerso che i Nudge dovrebbero essere contestualizzati e adattati alle situazioni organizzative specifiche (Chapman Milkman, Rand, Rogers & Thaler, 2021). A tal proposito, uno studio di Wu e Paluck (2021) ha dimostrato come un Nudge che gioca su una convinzione culturale profondamente radicata possa essere un motivatore efficace per cambiare il comportamento delle persone quando la resistenza e la perseveranza nelle proprie abitudini è forte. In questo caso, l'intervento di Nudging è avvenuto in Cina, con l'obiettivo di migliorare il livello di pulizia sul posto di lavoro. Grazie all'utilizzo di decalcomanie raffiguranti monete d'oro – prezioso emblema di buona sorte in molte regioni e province cinesi – e posizionate sul piano di produzione, i lavoratori delle fabbriche tessili erano meno inclini ad abbandonare i rifiuti sul pavimento (Wu & Paluck, 2021). Attraverso interviste e osservazioni sul campo, si è potuto notare che le persone avevano sviluppato interpretazioni soggettive riguardo i *coin Nudge*, ritenendo che le monete d'oro fossero state posizionate come buon auspicio per guadagnare più soldi (Wu & Paluck, 2021). Da quel momento, i rifiuti si sono ridotti del 20% rispetto al valore iniziale e questi risultati avrebbero supportato l'idea che i Nudge non sono sempre pronti all'uso, in quanto devono riconoscere motivazioni e rappresentazioni soggettive all'interno di un particolare contesto (Wu & Paluck, 2021).

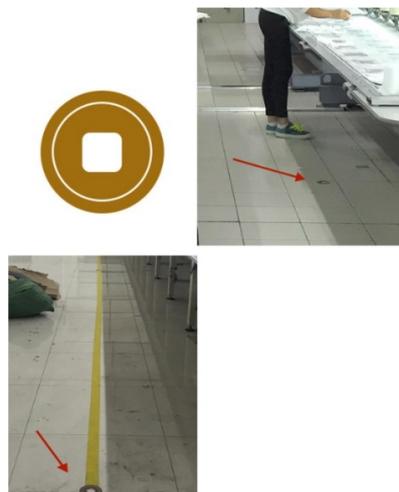


Figura 8: Coin Nudge sul pavimento di una fabbrica cinese. Wu & Paluck, 2021

Le decalcomanie utilizzate in questo esperimento sul campo, illustrate nella figura 8, hanno un particolare significato per la popolazione a cui sono rivolte e non possono quindi ottenere la stessa efficacia altrove e questa è una delle ragioni per cui un Nudge potrebbe non trasferirsi in determinati contesti, poiché potrebbe non essere compreso, o interpretato, allo stesso modo (Paluck & Shafir, 2017; Nisbett & Ross, 1991). Per avere l'effetto desiderato, i Nudge devono essere soggettivamente intesi dai membri di una comunità come un segnale di azione preciso (Wu & Paluck, 2021).

Avendo sottolineato l'importanza del contesto nel quale vengono inseriti i Nudge, passiamo ora ad analizzare in che modo vengono adoperati e per quali ragioni. L'adozione sempre più marcata delle tecniche di Nudging nella gestione aziendale è dovuta principalmente al vantaggio costituito da costi bassi o quasi nulli e dall'elevata semplicità di implementazione. Un esempio che enfatizza la pragmaticità dei Nudge è visibile all'interno di Google, la quale ha implementato un intervento di Nudging nelle sue mense con l'obiettivo di esortare i dipendenti ad assumere abitudini alimentari più sane (Beshears & Gino, 2015). Nel momento della scelta del piatto di portata, i Googler incontrano un segnale, il quale informa che le persone che solitamente usufruiscono di piatti più grandi tendono a mangiare in quantità maggiori rispetto a quelle che usano piatti più piccoli (Beshears & Gino, 2015). Grazie a questa semplice indicazione, la percentuale di dipendenti che ha iniziato a scegliere piatti di dimensioni inferiori è aumentata del 50% (Beshears & Gino, 2015). Altre motivazioni per cui i Nudge vengono adoperati nelle imprese riguardano la loro efficacia e la loro proficuità nella risoluzione di alcune criticità e nell'acquisizione di comportamenti desiderabili. Questi comportamenti variano dal risparmio energetico, all'adozione di abitudini più sane, fino alle prestazioni lavorative, al comportamento etico e tanti altri ancora (Ilieva & Drakulevski, 2018). Diversi Nudge sono adottati con la finalità di risolvere delle problematiche relative alla *performance* lavorativa, come l'affissione di poster con immagini di occhi per ridurre le infrazioni alle procedure di sicurezza negli stabilimenti di produzione (Güntner, Lucks & Sperling-Magro, 2019). In altri casi, i Nudge vengono impiegati per evitare ulteriori spinosità inerenti la condotta delle persone, per esempio

attraverso la sostituzione delle caramelle sfuse presenti negli snack bar dei dipendenti con piccole bustine preconfezionate di caramelle e il collocamento delle bevande zuccherate lontano dal livello degli occhi, al fine di ridurre il consumo di *junkfood* dei dipendenti (Chance et al., 2016).

Altri studi hanno invece dimostrato l'elevata efficacia del Nudging nei contesti organizzativi, ulteriore motivo per il quale si propende ad adottare i Nudge come metodo di cambiamento comportamentale nelle aziende (Van Woerkom, 2021). Uno studio ha rilevato che impostare in modo predefinito una scrivania *sit-stand* regolabile all'altezza della posizione eretta ha aumentato di sette volte il tempo che le persone passavano a lavorare in piedi piuttosto che seduti (Venema, Kroese & De Ridder, 2018).

Molteplici studi hanno rilevato che la modifica delle impostazioni predefinite della stampante per la stampa fronte-retro ha portato a riduzioni significative dello spreco di carta (Egebark & Ekström, 2016) e che il consumo di elettricità può essere ridotto programmando i dispositivi per spegnersi automaticamente dopo un periodo di inattività (Staddon, Cycil, Goulden, Leygue & Spence 2016). Un altro Nudge, invece, ha informato le persone di un numero crescente di colleghi che, dalle tazze da asporto, ha deciso di usufruire di alternative sostenibili, portando infine a un uso ridotto di tazze usa e getta sul posto di lavoro (Loschelder, Siepelmeyer, Fischer & Rubel, 2019). Rendere più visibili i comportamenti desiderabili può essere molto efficace, come dimostrato da uno studio, il quale ha scoperto che il personale medico si impegnava più spesso in comportamenti di igiene delle mani quando veniva osservato pubblicamente (Scurati et al., 2019). Modificando l'architettura delle scelte in ambito lavorativo, il Nudging potrebbe essere uno strumento prezioso per supportare il cambiamento comportamentale, il quale potrebbe essere incorporato nella progettazione dei *Positive Psychology Interventions (PPI)*, ossia delle strategie esplicitamente sviluppate per il benessere e la felicità dell'individuo, secondo la tradizione della Psicologia Positiva (Bolier et al., 2013; Van Woerkom, 2021). Un esempio è rappresentato dall'utilizzo di Nudge volti a promuovere l'espressione di gratitudine tra i colleghi del gruppo di lavoro come opzione di *default* o di promemoria al primo punto dell'agenda nelle riunioni del *team*, o

attraverso la raccolta di *feedback* sui punti di forza nelle procedure di revisione e valutazione delle prestazioni lavorative (Van Woerkom, 2021).

## **2.2 Tipologie di Nudge adottate nei contesti aziendali**

Dopo aver vagliato le diverse ragioni e i vantaggi che l'applicazione dei Nudge può portare nelle organizzazioni, si esplora in che misura e in quali modalità essi vengono adottati (Ilieva & Drakulevski, 2018). Tra le tipologie di Nudge maggiormente impiegate, emergono quelli di promemoria, quelli di *default*, i Nudge volti alla riduzione dell'*intention-behaviour gap* e il *priming* (Ilieva & Drakulevski, 2018).

Per indirizzare l'attenzione limitata e le capacità cognitive degli esseri umani, gli architetti delle scelte potrebbero utilizzare un intervento di Nudging basato sui promemoria (Ilieva & Drakulevski, 2018). I promemoria sono Nudge deliberativi che modificano la salienza e la facilità di accesso alle opzioni di scelta, incoraggiando decisioni più riflessive (Münscher, Vetter & Scheuerle, 2016; Haugh, 2017; Szaszi, Palinkas, Palfi, Szollosi & Aczel, 2018). Molte aziende utilizzano interventi di Nudging basati sulla fornitura di promemoria ai propri dipendenti in relazione alla promozione di comportamenti etici (Haugh, 2017). I dipendenti, solitamente incaricati di compilare i moduli in cui segnalare le spese di viaggio per ricevere il rimborso dovuto alle trasferte per lavoro (Haugh, 2017), attraverso delle certificazioni posizionate nella parte superiore del modulo, invece del convenzionale posizionamento infondo alla scheda, sono spinti a considerare i propri obblighi etici, fornendo risposte veritiere (Haugh, 2017). Una certificazione delle proprie spese posta in fondo a un modulo è anch'essa un promemoria, ma non tempestivo (Ilieva & Drakulevski, 2018). Inoltre, è diventata una pratica comune per le aziende quella di includere certificazioni incentrate sulla moralità prima di un qualsiasi tipo di coinvolgimento da parte dei dipendenti, al fine di ridurre il rischio di un comportamento poco conforme alle norme etiche (Ilieva & Drakulevski, 2018). Un ulteriore esempio dell'incisività dei Nudge di promemoria è stato fornito da Cadena e Schoar (2011), i quali hanno esaminato l'effetto dei

solleciti sulla procrastinazione dei dipendenti in una banca in Columbia. Gli uffici che si occupano dei prestiti in banca hanno mostrato la tendenza a procrastinare l'approvvigionamento di nuovi clienti e la raccolta di crediti fino alla fine del mese, quando sono calcolati i bonus mensili (Cadena & Schoar, 2011). Si è deciso così di introdurre un programma che permettesse agli uffici di ottenere maggiori carichi di lavoro all'inizio del mese e ai dipendenti sono stati offerti piccoli premi per ricordare loro i progressi compiuti verso il raggiungimento degli obiettivi (Cadena & Schoar, 2011). Nella seconda parte del programma ai dipendenti sono stati forniti dei *feedback* sugli obiettivi e sul loro andamento dai direttori di filiale (Cadena & Schoar, 2011). Questo particolare intervento comportamentale, tra cui i direttori di filiale che rafforzano i promemoria, ha aiutato i dipendenti a combattere la procrastinazione (Cadena & Schoar, 2011). La redistribuzione del carico di lavoro ha portato a una retribuzione mensile più elevata, a una maggiore soddisfazione personale, a un minore stress lavoro correlato e a un miglioramento delle prestazioni complessive (Cadena & Schoar, 2011).

Un secondo Nudge di cui ci si avvale all'interno delle organizzazioni corrisponde alle impostazioni predefinite di *default* che, a differenza dei promemoria, affrontano più direttamente le criticità legate al sistema di pensiero 1, come l'avversione alle perdite e l'inerzia decisionale (Munscher, Vetter & Scheuerle, 2016; Haugh, 2017). I Nudge di *default* sono linee d'azione preimpostate ma è fondamentale che lascino comunque al decisore la libertà di selezionare un'opzione diversa (Ilieva & Drakulevski, 2018). L'implementazione di questa tecnica di architettura delle scelte si è dimostrata molto efficace nel promuovere il benessere della società e un migliore stile di vita dei consumatori (Ilieva & Drakulevski, 2018). Sebbene ci si aspetterebbe che la maggior parte dei dipendenti statunitensi faccia lo sforzo necessario per iscriversi a un piano pensionistico definito, come un 401(k), si è notato che la percentuale di lavoratori iscritti è ben lontana dal 100% e spesso i dipendenti impiegano molto tempo per decidere di iscriversi (Thaler & Sunstein, 2008). Come già ampiamente riconosciuto in letteratura, questo problema è correlato al tipico piano contributivo in cui l'opzione predefinita che viene presentata al dipendente è quella di non iscrizione (Ilieva & Drakulevski, 2018).

Tenendo presente che la maggior parte delle persone con il passare del tempo procrastina e diventa inerte, tende di conseguenza a non selezionare l'opzione di iscrizione (Ilieva & Drakulevski, 2018). A tal proposito, è stato condotto un intervento di Nudging nel programma di risparmio previdenziale, cambiando l'impostazione predefinita dall'*opt-in* all'*opt-out*, per cui, invece di richiedere uno sforzo da parte del dipendente per l'iscrizione, nel caso in cui non avesse intrapreso alcuna azione di rinuncia, egli viene già iscritto a un piano 401 (k) per impostazione predefinita di *default* (Ilieva & Drakulevski, 2018). Questo intervento di adesione al piano pensionistico tramite opzione di *default* rimane vantaggioso ma solo parzialmente, poiché i lavoratori trascurano nuovamente il tasso previsto che viene attribuito sistematicamente e che spesso risulta essere modesto (Thaler & Sunstein, 2008). Thaler e Benartzi (2004) hanno così affrontato questo svantaggio, proponendo il “*Save More Tomorrow*”, un programma di *escalation* automatica dei contributi, il quale prevede che i dipendenti si impegnino ad aumentare le proprie aliquote contributive in modo sincrono con l'aumento dello stipendio. Attraverso questo celeberrimo esperimento, è stato dimostrato che i dipendenti hanno aumentato i loro tassi di risparmio medi dal 3,5% al 13,6%, quando si sono impegnati in anticipo per allocare parti del loro stipendio futuro nei risparmi per la pensione (Thaler & Benartzi, 2004). Se applicato negli Stati Uniti, si stima che questo programma aumenterà il totale dei contributi pensionistici annuali di circa 25 miliardi di dollari per ogni aumento dell'1% dei tassi di risparmio (Thaler & Benartzi, 2004). Il piano “*Save More Tomorrow*” ha affrontato con successo il *bias* dello *status quo* e in seguito ai suoi vantaggi per i tassi di risparmio dei dipendenti, i datori di lavoro hanno ampiamente adottato questo criterio nella pratica lavorativa (Thaler & Benartzi, 2004). Le impostazioni predefinite sono state applicate anche nel Regno Unito, dove i dipendenti vengono automaticamente iscritti ai piani pensionistici, comportando un aumento dei risparmi e un maggior numero di lavoratori pensionati (Ilieva & Drakulevski, 2018).

Un altro studio volto allo sviluppo delle tecniche di Nudging in azienda, in particolare rivolto al *welfare*, è quello di Venema e colleghi (2018), condotto presso una grande organizzazione governativa che aveva investito in scrivanie *sit-stand*

regolabili nei tre anni precedenti. È stato rilevato che i dipendenti usavano molto raramente le scrivanie per lavorare in posizione eretta (Venema et al., 2018). L'obiettivo dello studio è stato quindi, quello di esaminare se la modifica dell'impostazione predefinita delle scrivanie, dalla posizione seduta a quella in piedi, avrebbe effettivamente spinto i dipendenti ad assumere un comportamento meno sedentario (Venema et al., 2018). Questo studio ha rilevato che l'intervento di Nudging predefinito ha aumentato il periodo di tempo trascorso a lavorare in piedi, almeno fino a due mesi dopo la sua implementazione, riducendo il rischio di uno stile di poco attivo, di obesità e dei rischi correlati (Venema et al., 2018). Nella figura 9 viene rappresentato un esempio concreto di scrivanie *sit-stand* preimpostate per lavorare in piedi, quale Nudge di Default per prevenire il comportamento sedentario.



Figura 9: Scrivanie sit-stand Nudge

<https://www.haworth.com/na/en/expertise/research/well-being/nudge.html>

Un altro esperimento condotto da Brown, Johnstone, Hašič, Vong e Barascud (2013) ha mostrato che i Nudge di *default* sono un meccanismo efficace di cambiamento comportamentale anche nell'incoraggiamento dell'efficienza energetica sul posto di lavoro (Brown et al., 2013). Una piccola riduzione dell'impostazione predefinita sui termostati per ufficio in un edificio dell'OCSE durante la stagione invernale ha causato un effetto significativo di riduzione del consumo di energia (Schubert, 2017). Tuttavia, in caso di forti diminuzioni delle temperature previsti dall'impostazione predefinita, i dipendenti dell'OCSE non sono

rimasti inerti e, nei periodi di bisogno, hanno riportato l'impostazione alla modalità che maggiormente preferivano (Schubert, 2017).

Un altro esempio di come sia possibile sfruttare il Nudge di *default* consiste nel passaggio dell'opzione predefinita sulle stampanti, da simplex a duplex, testato in un esperimento sul campo in una grande università svedese (Egebark & Ekström, 2016). Molte persone usano molta più carta del necessario solo perché le loro stampanti sono impostate sul sistema simplex, in cui viene utilizzato un solo lato del foglio (Egebark & Ekström, 2016). Il personale universitario è stato immediatamente informato del passaggio alla nuova opzione di *default*, tramite *e-mail* inviata dai capi dipartimento, consentendo infine di risparmiare carta con effetti stabili nel tempo (Egebark & Ekström, 2016).

Un altro Nudge di *default* applicato al posto di lavoro è evidenziato nello studio di Chapman, Li, Colby e Yoon (2010). Alcuni dipendenti non ricevono un vaccino antinfluenzale annuale sebbene sia disponibile gratuitamente nelle loro aziende (Chapman, et al., 2010). I dipendenti della Rutgers University sono stati assegnati in modo casuale a due gruppi sperimentali (Chapman et al., 2010). Il primo gruppo ha ricevuto un'*e-mail* dal dipartimento di medicina del lavoro dell'Università che li informava della data e dell'ora prestabilite per l'appuntamento per il vaccino antinfluenzale, lasciando loro la libertà di modificarlo o annullarlo (Chapman et al., 2010). I partecipanti al secondo gruppo sono stati informati anche dei vaccini antinfluenzali disponibili gratuitamente, ma invece di un appuntamento predefinito, è stato inviato loro un *link* per programmare la data e l'ora in completa autonomia (Chapman et al., 2010). Ciò che questo studio ha scoperto rimane in linea con gli studi discussi in precedenza relativamente ai Nudge di *default* (Chapman, et al., 2010). L'attuazione di una condizione di *opt-out*, in cui le persone vengono automaticamente spinte verso l'opzione desiderata, anziché doverla selezionare in autonomia, ha aumentato il numero di dipendenti che hanno ricevuto una vaccinazione antinfluenzale stagionale (Chapman et al., 2010).

Ebert e Freibichler (2017) propongono un tipo leggermente diverso di Nudge di *default* che mira alla produttività dei *knowledge worker*. Questi lavoratori spesso lamentano un ambiente di lavoro che non consente di rimanere assiduamente

concentrati su un'attività senza essere interrotti (Ebert & Freibichler, 2017). In qualità di consulenti di molte aziende, Ebert e Freibichler (2017) progettano un intervento precedentemente implementato da differenti imprese che hanno riscontrato un aumento della produttività. L'intervento consiste nel rendere un determinato giorno della settimana come “*no-meeting day*”, in cui per l'appunto non vengono fissate ed effettuate riunioni, inoltre, il piano della giornata potrebbe essere rafforzato da un'opportuna regola predefinita nel *software* dell'organizzazione, la quale ricorda di non pianificare incontri di lavoro (Ebert & Freibichler, 2017). Oltretutto, sapendo che i *knowledge worker* trascorrono molto tempo in riunioni virtuali, delle quali è reso noto un basso livello di efficienza, gli autori propongono un secondo Nudge di *default*, in cui è possibile regolare il software aziendale utilizzato per l'organizzazione delle riunioni, impostando la durata predefinita di una riunione per un periodo di tempo inferiore ai 60 minuti standard (Ebert & Freibichler, 2017).

Un'altra tipologia di Nudge, che viene utilizzata nel mondo aziendale si occupa di colmare il *behaviour-intention gap*, ovvero il divario che può esistere tra le intenzioni dell'individuo e il suo comportamento reale (Ilieva & Drakulevski, 2018). Ci si domanda dunque come potrebbero essere agevolati gli individui verso il raggiungimento dei propri obiettivi ed è stato provato che rendere più concretizzabili le intenzioni personali attraverso dei suggerimenti pratici può essere una via da perseguire (Ilieva & Drakulevski, 2018). Pirolli e colleghi (2017) distinguono le intenzioni di obiettivo dalle intenzioni di attuazione. Le prime sono considerate rappresentazioni mentali del comportamento desiderato, mentre le seconde sono rappresentazioni mentali di semplici piani d'azione, al fine di raggiungere gli obiettivi in condizioni specifiche. Milkman, Beshears, Choi, Laibson e Madrian (2011) hanno progettato un esperimento sul campo per misurare gli effetti dei suggerimenti, con lo scopo di formare intenzioni di attuazione sulla vaccinazione antinfluenzale. Lo studio è stato condotto tra i dipendenti di una grande società di servizi pubblici del Midwest ed è stata offerta la possibilità di vaccinazione gratuita come nello studio precedentemente discusso di Chapman e colleghi (2010). A tutti i dipendenti è stato inviato un promemoria via *e-mail* con

gli orari e le posizioni delle cliniche interessate (Milkman et al., 2011). Al gruppo sperimentale è stata inoltre inviata una richiesta aggiuntiva in cui si chiedeva di annotare la data e l'ora in cui il dipendente avrebbe dovuto vaccinarsi (Milkman et al., 2011). Questa ulteriore richiesta ha comportato un risultato nettamente migliore nel confronto dei tassi di vaccinazione effettivi tra il gruppo sperimentale e il gruppo di controllo (Milkman et al., 2011). Questo tasso era infatti più basso in quest'ultimo gruppo, in cui i dipendenti sono stati informati solamente via *e-mail* della disponibilità gratuita di vaccini antinfluenzali e della posizione della clinica e dei dettagli temporali, senza però essere invitati a formarsi un'intenzione di attuazione (Milkman et al., 2011). Inoltre, al gruppo sperimentale è stato offerto un solo giorno disponibile per la prenotazione, spingendo ulteriormente le persone a pianificare l'appuntamento per la vaccinazione in misura nettamente maggiore rispetto all'altro sottogruppo (Milkman et al., 2011).

Analogamente alle intenzioni di attuazione si può considerare l'effetto *priming*, ovvero un obiettivo innescato a livello inconscio, il quale attiva un comportamento che va oltre le motivazioni consapevoli del soggetto (Ilieva & Drakulevski, 2018). Fissare consapevolmente un obiettivo richiede sforzi cognitivi notevoli e sovente gli esseri umani non riescono in tale impresa, la quale richiederebbe loro un eccessivo impiego di risorse, che tendono invece a risparmiare in termini di tempo e di energie (Ilieva & Drakulevski, 2018). Shantz e Latham (2011) hanno esaminato come gli obiettivi prefissati in un contesto di competizione influenzino le prestazioni dei dipendenti, concentrandosi sulle implicazioni correlate alla gestione delle risorse umane. La popolazione target del loro studio è costituita dai dipendenti di un *call center* la cui *performance* è stata misurata in termini di quantità di denaro raccolto (Shantz & Latham, 2011). Al gruppo sperimentale sono state presentate le consuete istruzioni su come ottenere le donazioni, le quali sono state apposte su una foto di una donna che in passato aveva vinto la gara (Shantz & Latham, 2011). Lo studio ha rilevato che il gruppo sperimentale, composto dai dipendenti i quali hanno ricevuto le informazioni e allo stesso tempo sono stati motivati dalla foto della premiazione mostrata, ha raccolto significativamente più soldi rispetto al gruppo di controllo le cui indicazioni non hanno incluso la foto ritraente la donna che

raggiungeva il risultato sperato (Shantz & Latham, 2011). Infine, è stata provata l'ipotesi che l'ambiente abbia innescato un obiettivo inconscio, contribuendo a generare un impatto positivo sulle prestazioni lavorative per un intero turno di lavoro (Shantz & Latham, 2011).

Finora sono state visionate le principali categorie di Nudge di cui si servono le aziende per far fronte a diverse criticità e per incoraggiare un processo decisionale più funzionale. Solitamente vengono utilizzati Nudge di promemoria per ricordare delle azioni da compiere, come il comportamento etico che i dipendenti dovrebbero tenere durante la compilazione dei rimborsi per le spese di trasferta. I Nudge di *default* sono invece impiegati nell'agevolare l'adesione a dei piani, come quelli di risparmio previdenziale, sfruttando il *bias* dello *status quo* o dell'inerzia del decisore che, ad esempio, continua a lavorare in piedi perché la scrivania è stata regolata a quell'altezza. I *feedback* vengono utilizzati per incentivare degli esiti positivi come una *performance* eccellente o, al contrario, per scoraggiare quelli negativi, come la procrastinazione dei lavoratori.

### **2.3 Case history: un'overview sugli interventi di Nudging nelle organizzazioni**

Nei paragrafi precedenti sono stati illustrati i principali Nudge adoperati nel contesto aziendale, i comportamenti target, la popolazione a cui sovente sono rivolti gli interventi e le finalità di utilizzo. Sebbene molti studi sull'architettura delle scelte nelle organizzazioni si basino su interventi di Nudging classici, come i *default*, i promemoria o le norme sociali, diversi studi si sono occupati di introdurre nuovi strumenti atti al cambiamento comportamentale, fornendo importanti nuove intuizioni empiriche e teoriche sui Nudge precedentemente studiati e gettando nuova luce su importanti dibattiti in corso nella letteratura, al fine di accelerare la ricerca sui Nudge per le imprese (Chapman et al., 2021).

#### **2.3.1 Nudge per la salute e il benessere psicofisico dei lavoratori**

Molti interventi di Nudging nelle organizzazioni si sono focalizzati sulla promozione del benessere e sono rivolti per lo più ai dipendenti, al fine di

incentivare un'alimentazione più sana e uno stile di vita meno sedentario (Montagni et al., 2020; Forberger, Wichmann & Comito, 2022). A tal proposito, Forberger e colleghi (2022) hanno proposto una *review* sistematica volta ad analizzare tutti gli studi condotti fino ad ora sui Nudge specifici per il contesto lavorativo, volti alla riduzione della sedentarietà e all'incremento dell'attività fisica. Lo scopo di questo articolo è stato quello di analizzare con quale frequenza e quali Nudge vengono utilizzati per promuovere l'attività fisica e ridurre il comportamento sedentario sul posto di lavoro (Forberger et al., 2022). Le evidenze dimostrano che solo il 10% degli studi rivolti ai Nudge nelle organizzazioni ha intrapreso come obiettivo primario quello di promuovere uno stile di vita più salutare nelle organizzazioni (Forberger et al., 2022). Tuttavia, in riferimento agli ultimi cinque anni di pubblicazioni, è stata osservata una popolarità crescente verso questa tipologia di Nudge in azienda (Forberger et al., 2022). In questa *review* sistematica sono stati individuati diciotto studi mirati ad aumentare l'attività fisica e otto invece che hanno provato a diminuire il comportamento sedentario (Forberger et al., 2022). In relazione alla promozione dell'attività fisica, i prompt costituiscono la tipologia di Nudge più comunemente utilizzata: si tratta di consigli inviati per lo più tramite strumenti digitali, volti – per esempio – ad incrementare l'utilizzo delle scale o il camminare (Forberger et al., 2022). Tra gli altri esempi utilizzati è possibile trovare: *WatchMinder* che vibra ogni 30 minuti per ricordare alla persona di alzarsi dopo qualche ora di lavoro sedentario; *poster*, orologio da ufficio con funzione di promemoria e riunioni in piedi per promuovere il movimento (Forberger et al., 2022). Negli studi che promuovono l'attività motoria, il salire le scale è stata l'attività target più comune e il più delle volte è stata anche promossa attraverso una forma di intervento non digitale (Forberger et al., 2022). Poiché l'esercizio fisico è in gran parte determinato dal *design* dell'ambiente, la progettazione di un luogo di lavoro che consenta la possibilità di svolgimento delle attività gioca un ruolo importante (Forberger et al., 2022). Due tra gli studi citati relativi a questo ambito, fanno riferimento a linee guida di progettazione che aprono nuove prospettive per la promozione delle attività attraverso i cambiamenti ambientali (Engelen et al., 2017; Moloughney, Bursey, Fortin, Morais & Dang, 2019). D'altra parte, gli otto

interventi che si prefiggono di modificare il comportamento sedentario mostrano prospettive d'intervento, nelle quali vengono impiegati approcci digitali e creativi (Forberger et al., 2022). Tutti gli studi hanno utilizzato i suggerimenti come Nudge principali, volti allo sviluppo di intenzioni che si sono tramutate in un comportamento effettivo, tranne uno studio che si è occupato dell'utilizzo simultaneo di diversi Nudge, tra cui le informazioni su come interrompere o sfruttare diversamente il lavoro sedentario, gli avvisi sulle pause per camminare e i promemoria per alzarsi (Green, Sigurdsson & Wilder, 2016). Sono state fornite numerose opzioni sia analogiche, tramite dispense (Urda, Lynn, Gorman & Larouere, 2016), ma principalmente digitali, tramite computer, che hanno consentito fino a 60 diverse attività (Cooley & Pedersen, 2013). Differenti strategie per ridurre il tempo trascorso seduti durante la giornata lavorativa sono state sviluppate utilizzando un approccio partecipativo che ha coinvolto i lavoratori nel processo di sviluppo degli interventi (Gomersall, Burton, Pavey, Gilson & Brown, 2016). Ciò sottolinea l'importanza di progettare programmi in base alle esigenze dei partecipanti, alle strutture operative dell'azienda e alla necessità di soluzioni realizzabili per il gruppo target, che siano adatte all'uso quotidiano (Quintiliani, Sattelmair & Sorensen, 2007). Inoltre, il contenuto dell'intervento è stato consegnato in modalità digitale, utilizzando *software* per computer, promemoria tramite programmi interni, per mezzo ad esempio di calendari, *e-mail* o altre applicazioni (Forberger et al., 2022). Data la crescente prevalenza delle attività professionali informatizzate nel mercato del lavoro, le soluzioni digitali per gli interventi di Nudging sembrano diventare molto promettenti (Forberger et al., 2022). Questo studio fornisce le prime conferme nel campo della ricerca sui Nudge e sull'applicazione di approcci di architettura delle scelte nelle pratiche di *Workplace Health Promotion* (Forberger et al., 2022). I Nudge mostrano effetti positivi durante il periodo di intervento quando mirano ad aumentare i livelli di attività durante le routine lavorative quotidiane nella popolazione attiva e possono essere considerati come un ulteriore strumento di salute pubblica, per rompere i modelli sedentari comuni nella vita quotidiana e in contesti rilevanti per la popolazione adulta (Forberger et al., 2022).

Uno studio condotto in Francia e negli Stati Uniti, volto a promuovere il benessere sul posto di lavoro, è stato denominato “*Green Apple Label*” (Montagni et al., 2020): il nome fa riferimento all’etichetta posta sugli articoli salubri venduti nei bar, nelle mense e nelle caffetterie aziendali, senza però enfatizzare la cattiva qualità nutrizionale degli alimenti con punteggi inferiori. Pertanto, questo intervento ha utilizzato un approccio “*Nudge positive*” (Borenstein & Arkin, 2016), volto ad aumentare il consumo di alimenti più sani, anziché assegnare *feedback* negativi sulle scelte nutrizionali individuali. L'intervento ha previsto tre fasi: la prima atteneva alla formazione del personale della mensa nei siti di lavoro francesi e statunitensi in relazione al programma, comprese le informazioni su come etichettare gli alimenti serviti nei piatti (Montagni et al., 2020). Sulla base di un elenco strutturato e preparato da un *team* di nutrizionisti, i prodotti alimentari venduti nelle mense sono stati divisi e collocati in gruppi diversi rispetto alla loro salubrità (Montagni et al., 2020). L'etichetta “Mela Verde” sta a designare gli alimenti considerati “sani” perché a basso contenuto calorico, ossia con meno di 250 kcal per i piatti principali e meno di 150 kcal per antipasti, contorni e dessert che appartengono ai gruppi alimentari raccomandati, tra cui carne, pesce, uova, pollame, verdure, frutta, acqua e bevande senza zucchero (Montagni et al., 2020). La seconda fase ha previsto la diffusione dell'intervento tra i dipendenti (Montagni et al., 2020): per mezzo di volantini, striscioni pubblicitari, opuscoli nutrizionali e *poster* sono state fornite informazioni su come comporre un pasto equilibrato, scegliendo i piatti “*Green Apple Label*” e su come bilanciare l'assunzione di cibo durante la settimana, combinando quantità adeguata, buona qualità e varietà di elementi nutritivi (Montagni et al., 2020). Ai dipendenti è stato inoltre consigliato di scegliere almeno due piatti “*Green Apple Label*” per ogni pranzo e di comporre il pasto in tre portate, ovvero un antipasto, un piatto principale con un contorno e un dolce per un massimo di 700 kcal (Montagni et al., 2020). La “*Green Apple Label*” è stata accompagnata da altre strategie, tra le quali, molteplici *webinar* sulla nutrizione, strategie promozionali in loco, come diapositive, poster e dimostrazioni di cucina (Montagni et al., 2020). Infine, la terza fase consisteva nell’implementazione effettiva dell'intervento di Nudging, con l’etichettatura degli

alimenti, iniziato nel 2013 in Francia e nel 2018 negli Stati Uniti (Montagni et al., 2020). I risultati a lungo termine sono stati rassicuranti poiché, un anno dopo l'intervento, il consumo di piatti raccomandati dagli esperti, come verdure, pesce e pollame è risultato in costante aumento (Montagni et al., 2020). I risultati sono stati positivi in tutti i siti statunitensi, ma leggermente inferiori nei siti francesi (Montagni et al., 2020). Le differenze tra gli stabilimenti francesi e americani potrebbero essere dovute ai diversi stili di vita nutrizionali dei due Paesi (Montagni et al., 2020). In Francia, le persone tendono a seguire una dieta di tipo mediterraneo, la quale consiste già in un regime alimentare ben bilanciato, mentre negli Stati Uniti, soprattutto nelle aree rurali, è più diffusa la dieta di tipo occidentale (Montagni et al., 2020). Questo potrebbe spiegare l'effetto complessivamente inferiore dell'Intervento "*Green Apple Label*" in Francia (Montagni et al., 2020). Per comprendere questi risultati lievemente contrastanti, è importante sottolineare che un semplice intervento di Nudging può indurre comportamenti più sani, ma è probabile che sia più efficace quando viene attuato in combinazione con altre iniziative (Montagni et al., 2020). Pertanto, un intervento basato sull'etichettatura degli alimenti dovrebbe far parte di un approccio sistemico e olistico volto a promuovere la salute e il benessere nei luoghi di lavoro, come avviene per diverse multinazionali (Montagni et al., 2020). Questi risultati ambivalenti potrebbero essere spiegati anche dalla mancata presa in considerazione di altri fattori circostanziali, come l'accessibilità dei piatti, così come determinanti personali dei dipendenti, ad esempio il paese di origine e il *background* culturale, i quali potrebbero aver orientato le scelte di acquisto degli alimenti e, più in generale, le abitudini alimentari (Montagni et al., 2020). Questo intervento, a differenza di molti studi i quali si sono serviti di strumenti *self-report* come i questionari di frequenza, si è basato su un metodo oggettivo, registrando tutti gli acquisti alimentari presso il ristorante aziendale (Montagni et al., 2020). Inoltre, i risultati hanno mostrato che, nonostante alcune barriere incontrate dai membri del personale, l'attuazione dell'intervento è stata piuttosto agevole e i partecipanti sono apparsi molto soddisfatti (Montagni et al., 2020). Anche il coinvolgimento diretto di amministratori e dirigenti aziendali è stato un vantaggio aggiuntivo di questo

intervento di Nudging, in conformità con le linee guida internazionali che riconoscono il supporto del *management* come fattore chiave per il successo dei programmi di promozione della salute (Montagni et al., 2020). Dopo aver passato in rassegna diversi interventi di Nudging rivolti al benessere psicofisico delle persone nelle organizzazioni, ora verranno presi in considerazione alcuni esempi di Nudge impiegati come strumento di innovazione e comunicazione aziendale.

### **2.3.2 Innovation Nudging in ottica di Agile Organization**

L'innovazione è diventata un aspetto molto importante su cui investire per la natura dinamica dell'economia globale, del rapido cambiamento tecnologico, delle mutevoli richieste dei clienti e dell'ingresso nel mercato da parte di concorrenti imprevisti (Galpin, 2020). L'innovazione non solo aiuta le aziende a crescere, ma le aiuta anche a migliorare profitti e prestazioni in termini di posizionamento sul mercato (Galpin, 2020). Secondo il McKinsey Global Innovation Survey, l'84% dei dirigenti ha identificato l'innovazione come una priorità strategica cruciale per la crescita dell'azienda, ma solo il 6% è soddisfatto delle prestazioni di innovazione della propria impresa (Galpin, 2020). Poiché l'innovazione rappresenta uno dei maggiori vantaggi competitivi tra le aziende, prevedibilmente il *management* ha deciso di investire considerevolmente in attività di ricerca e sviluppo (Galpin, 2020).

Coinvolgere i dipendenti per contribuire all'innovazione aziendale è vitale per il successo futuro delle aziende (Stieler & Henike, 2022). I dipendenti creano, introducono e applicano nuove idee all'interno delle loro organizzazioni per migliorare la propria posizione organizzativa e le prestazioni del proprio gruppo e dell'intera organizzazione (De Jong & Den Hartog, 2010; Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994). I Nudge si sono rivelati uno strumento particolarmente funzionale nel coinvolgere la massa e nel costituire nuove prospettive per gestire l'innovazione. A questo proposito, è stato definito *Innovation Nudging* un qualsiasi aspetto dell'architettura delle scelte che alteri il contributo dei singoli nelle attività di innovazione aziendale, grazie al superamento delle barriere di significato, indennità

e capacità, in modo prevedibile, senza vietare alcuna opzione di scelta o modificare significativamente gli incentivi economici degli individui (Thaler & Sunstein, 2008; Stielor & Henike, 2022). Tuttavia, ci si chiede come applicare i Nudge all'innovazione e come essi possano produrre *commitment* al fine di risolvere le barriere di gestione dell'innovazione comunemente note alle aziende (Stielor & Henike, 2022). È stato quindi intrapreso uno studio sull'*Innovation Nudging* per ampliare la comprensione di come i Nudge creino coinvolgimento tra i dipendenti nella ricerca di spunti innovativi (Stielor & Henike, 2022). Ampliando questa comprensione, è stato analizzato in che modo il Nudging fornisce un nuovo approccio di gestione dell'innovazione in un'azienda storica tedesca produttrice di pompe, valvole e servizi correlati (Stielor & Henike, 2022). I responsabili della gestione dell'innovazione aziendale, essendo insoddisfatti, hanno deciso di riallineare le proprie attività e di implementare un nuovo approccio più digitale ed inclusivo per il progresso dell'innovazione a livello aziendale (Stielor & Henike, 2022). I tre principali ostacoli riportati dall'azienda in relazione all'approccio classico di innovazione sono: il ridotto trasferimento di informazioni tra i dipartimenti, la scarsità di sviluppo di idee nuove o dirompenti e la diminuzione dell'interesse dei dipendenti nella partecipazione al processo di innovazione (Stielor & Henike, 2022). Si è quindi deciso di attuare un nuovo approccio, il quale dovrebbe risolvere i tre principali ostacoli, accelerando il processo di innovazione, fornendo ai dipendenti un accesso più facile allo scambio di conoscenze e ispirando lo sviluppo di nuove idee (Stielor & Henike, 2022). Per raggiungere questi obiettivi, l'azienda ha deciso di digitalizzare le proprie attività di innovazione ed è stata così introdotta la "piattaforma di ideazione digitale", la quale ha fornito modelli predefiniti di presentazione delle idee (Stielor & Henike, 2022). Fornendo tali modelli, è stato più semplice per i presentatori trasformare le loro ipotesi in un'innovazione pronta all'implementazione (Stielor & Henike, 2022). Il sistema include flussi di lavoro automatici che servono come Nudge di promemoria e *feedback* (Stielor & Henike, 2022), per cui chiunque invii delle idee può ricevere delle notifiche immediate nel momento in cui qualcuno le commenta e, l'archiviazione digitale delle idee prodotte riduce lo sforzo delle persone nel cercare

di eliminare le invenzioni simili tra loro nel tempo (Stieler & Henike, 2022). Tali Nudge hanno accresciuto l'impegno nel perseguire gli obiettivi di innovazione e, con l'utilizzo della piattaforma digitale, è divenuto lampante che non solo si aumenta l'efficienza del processo di gestione delle idee, ma vengono ridotti i tempi e gli sforzi ad esso connessi (Stieler & Henike, 2022). La gestione dell'innovazione digitale ha influito anche sulla cultura dell'innovazione aziendale rendendola un processo aperto, partecipativo e flessibile (Stieler & Henike, 2022). A partire da semplici Nudge come la possibilità di condividere *feedback* sulle idee altrui, di confrontarsi e di ricevere promemoria è stato possibile lo svelamento di pensieri divergenti e lo sviluppo di nuovi insight (Stieler & Henike, 2022). Dopo aver introdotto e stabilito la piattaforma di innovazione digitale, le interazioni e l'interesse sono trascesi anche nel mondo *offline*, tanto che l'azienda ha intrapreso azioni per rendere il processo di innovazione ancora più inclusivo e coinvolgente attraverso quelli che vengono denominati i “muri di ispirazione”.

Le pareti d'ispirazione sono costituite da stimoli impliciti che possono aiutare a potenziare la creatività e le capacità di *problem solving* (Stieler & Henike, 2022). Va sottolineato che il passaggio al digitale ha offerto la possibilità di implementare interventi di Nudging che hanno cambiato radicalmente la percezione e il coinvolgimento delle persone nella generazione dell'innovazione aziendale (Stieler & Henike, 2022).

Gli autori del McKinsey Global Innovation Survey affermano che le migliori aziende trovano il modo di incorporare l'innovazione nelle fibre della loro cultura, dal centro alla periferia (De Jong, Von Hippel, Gault, Kuusisto & Raasch, 2015). Ciò che occorre quindi è un approccio pragmatico che consenta al *management* di incorporare l'innovazione nella cultura della propria organizzazione (Galpin, 2020). Rimanendo in tema, l'Oxford Innovation Insights Project è stato istituito per testare il modello di allineamento culturale cercando di chiarire in quale modo e misura le aziende utilizzano l'architettura delle scelte per spingere l'innovazione all'interno dell'organizzazione (Galpin, 2020). Per quanto riguarda i Nudge come leve culturali, quelli più frequentemente utilizzati dalle imprese per incoraggiare comportamenti innovativi tra i dipendenti, sono state la comunicazione nel 92% dei

casi, i valori organizzativi nel 58% e la formazione nel 55% (Galpin, 2020). È stata riscontrata una forte relazione positiva tra le imprese ad “alta innovazione” e il numero di Nudge che utilizzano per incoraggiare l’accrescimento di nuove idee (Galpin, 2020). Questo risultato supporta l’ipotesi che, maggiore è la quantità di leve culturali utilizzate, maggiore è l’allineamento creato tra la cultura e la strategia d’impresa (Galpin, 2020). Alcuni esempi illustrano come ciascuna leva culturale venga utilizzata nelle organizzazioni attraverso molteplici *Innovation Nudges*, tra i quali si enumera la condivisione di idee, secondo un protocollo prestabilito, per rendere le attività più veloci (Galpin, 2020). È stato costituito un processo di “*Innovation Gating*” per approvare proposte di innovazione significative e vengono organizzati pranzi regolari di “condivisione delle idee” e *Hackathon* per facilitare il confronto tra diversi *team* e funzioni (Galpin, 2020). Viene comunicata regolarmente l’importanza dell’innovazione a tutti i settori e a tutti i livelli dell’azienda, usufruendo di molteplici metodi per comunicare le iniziative di innovazione, attraverso *e-mail*, *newsletter* e *meeting*, nei quali vengono anche riconosciuti gli sforzi dei dipendenti nelle richieste di innovazione proposte dall’azienda, attraverso premi extra (Galpin, 2020). Da notare la semplicità di molti interventi di Nudging per incentivare l’innovazione all’interno di ciascuna area, a partire da quella di selezione, fino a quelle di ricerca e sviluppo, comunicazione e *rewarding*, nonché i limitati tempi, sforzi e costi richiesti (Galpin, 2020). Si è potuto notare come l’allineamento della cultura organizzativa con la strategia di innovazione favorisca un vantaggio competitivo (Galpin, 2020).

I Nudge si rivelano dunque degli strumenti rilevanti per un’organizzazione che cerca di sviluppare la propria agilità in una situazione di innovazione costante, sia internamente guidando il comportamento dei dipendenti, sia esternamente influenzando i potenziali o gli attuali acquirenti (Dianoux, Heitz-Spahn, Siadou-Martin, Thevenot & Yildiz, 2019). I Nudge sono una forma di comunicazione che si adatta particolarmente all’approccio di *Agile Innovation* nel contesto organizzativo (Dianoux et al., 2019). Tutte le organizzazioni, a un certo punto della loro storia, sono portate a confrontarsi con cambiamenti più o meno radicali, attraverso l’introduzione di innovazioni (Dianoux et al., 2019). In uno studio

condotto da McKinsey emerge che “il 70% dei programmi di cambiamento finisce con un fallimento” (Soparnot, 2013, p. 25) e uno dei motivi addotti dalla letteratura risiede nella profonda resistenza degli individui verso il cambiamento (Agocs, 1997; Bareil, 2004). Per ridurre al minimo questa resistenza al cambiamento e far aderire i dipendenti alle nuove raccomandazioni manageriali, è fondamentale che l'impresa comunichi in modo diverso, ad esempio utilizzando i Nudge come strumento di comunicazione volto all'innovazione (Dianoux et al., 2019). Lo studio condotto da Brown e colleghi (2013) su 93 dipendenti dell'organizzazione OCSE, negli Stati Uniti, mostra una strada interessante. L'obiettivo è quello di ridurre il consumo di energia elettrica in inverno negli uffici dei dipendenti target (Dianoux et al., 2019). Questi autori hanno impostato un Nudge di *default* regolando i termostati attraverso una riduzione predefinita della temperatura dell'ufficio di un grado e la possibilità per i dipendenti di aumentarla manualmente, se necessario (Dianoux et al., 2019). I risultati hanno mostrato che la temperatura degli uffici è scesa di 0,38 gradi nel periodo invernale, determinando una riduzione dei consumi di energia elettrica (Dianoux et al., 2019). Questo tipo di approccio è sempre più utilizzato anche dalle amministrazioni, come in Francia, dove il Ministero per la Transizione Ecologica e Inclusiva ha attuato una forma di Nudge attivando sulle proprie stampanti l'opzione standard fronte/retro che, secondo l'amministrazione, ha consentito di realizzare notevoli risparmi di carta (Dianoux et al., 2019). È probabile che una comunicazione convenzionale che spiegasse ai dipendenti per mezzo di una *brochure* l'importanza di favorire questa opzione non avrebbe consentito di ottenere gli stessi risultati, con costi e tempistiche maggiori se si considerano le varie fasi di progettazione, pubblicazione e distribuzione delle *brochure* con i rispettivi tempi di divulgazione e apprendimento (Dianoux et al., 2019). Possono essere presi da esempio due tipologie di Nudge che sfruttano una nuova modalità di comunicazione, ad esempio: “Riciclare 400 risme di carta A4 farà risparmiare: 12 alberi, 14 piscine, 1 notte di illuminazione urbana” fa parte dei *Logical Nudge* che usano la cognizione (Dianoux et al., 2019). Si possono anche utilizzare i *Feelings Nudge*, basati su emozioni, edonismo e *gamification*, come l'esempio del cestino della carta trasformato in un canestro da basket, il quale

adempie allo scopo di far gettare correttamente i rifiuti, ma in modo ludico e coinvolgente (Dianoux et al., 2019). Questa tipologia di interventi di Nudging permette di intravedere le molte associazioni possibili tra Nudge e *Agile Innovation* usando un diverso stile comunicativo (Dianoux et al., 2019). Le caratteristiche intrinseche dei Nudge, come il loro basso costo, la facile integrazione alla comunicazione organizzativa e la possibilità di una loro rapida rimozione o modifica, ne fanno uno strumento al servizio dell'*Agile Innovation* per molteplici potenziali target, sia interni che esterni all'organizzazione (Dianoux et al., 2019). Un'azienda che abbia come obiettivo quello di innovare, promuovendo un approccio di sviluppo responsabile a tutti i livelli della catena logistica, potrebbe prendere in considerazione la possibilità di comunicare con i suoi dipendenti utilizzando i Nudge basati sull'aspetto logico (Dianoux et al., 2019). Ciò potrebbe avvenire apponendo un semplice avviso su tutti i cruscotti dei veicoli dell'impresa, ritraendo un'immagine che mostra un'auto ferma, il cui motore gira lentamente, con giustapposto il commento: "Quest'auto consuma circa 0,8 litri all'ora", poi la stessa immagine potrebbe essere affiancata da un altro commento: "30 minuti al giorno, per un anno, equivalgono a due serbatoi pieni!" (Dianoux et al., 2019). Tale avviso, facile da sviluppare e a costi irrisori, può essere attuato molto facilmente e dimostrarsi molto efficace nella promozione del comportamento sostenibile dei dipendenti (Dianoux et al., 2019).

I Nudge, per loro natura sono strumenti al servizio delle organizzazioni, anche se paradossalmente hanno finora attirato poca attenzione da parte dei ricercatori di scienze gestionali (Dianoux et al., 2019).

Si è potuto osservare come i Nudge siano un valido strumento di comunicazione e innovazione per le *Agile Organizations*. La ricerca ha scoperto che il modo più efficace per supportare le organizzazioni nella fase di cambiamento corrisponde a collegare l'intervento ad obiettivi aziendali più ampi e a sottolineare come promuoverà questi obiettivi (Lowry & Wilson, 2016). È anche importante riconoscere che i datori di lavoro operano all'interno di un complesso contesto di reti e *stakeholders*, che include fornitori, partner, concorrenti, autorità di regolamentazione e clienti (Zealley et al., 2020). I Nudge devono saper leggere,

navigare e sfruttare questo panorama, poiché tali fonti potrebbero essere identificate e utilizzate come campioni per l'intervento, e questo potrebbe essere un metodo efficace per persuadere il datore di lavoro a promuovere la selezione, l'accesso alla formazione o l'avanzamento di carriera di molte persone che potrebbero non essere in linea con gli standard dell'organizzazione (Zealley et al., 2020).

### **2.3.3 Nudge in ambito Diversity & Inclusion**

Risulta sempre più essenziale per le organizzazioni il concetto di *Inclusion Nudge*, che è stato sviluppato per identificare come manovrare le informazioni ambientali al fine di rendere le organizzazioni maggiormente diversificate e inclusive (Nielsen & Kepinski, 2016). La ricerca sugli ostacoli che impediscono la progressione nel mondo del lavoro ha identificato che stereotipi e pregiudizi sono spesso fattori ostacolanti, i quali impediscono ai lavoratori sottorappresentati di progredire nelle loro carriere (Zealley et al., 2020) e, sebbene il pregiudizio inconscio sia sempre più riconosciuto e tenuto in considerazione come impedimento all'inclusione, rimane comunque difficile da estirpare (Nielsen & Kepinski, 2016). La consapevolezza del pregiudizio inconscio spesso non è sufficiente per creare un cambiamento comportamentale duraturo e significativo (Zealley et al., 2020). Per le organizzazioni ciò significa che, nonostante la formazione sui pregiudizi inconsci sia utile per evidenziare il problema all'interno dell'azienda, da sola non provocherà un cambiamento comportamentale ragguardevole (Zealley et al., 2020). Gli *Inclusion Nudge* sono stati quindi sviluppati come un insieme di approcci basati sull'economia comportamentale, i quali possono essere utilizzati per supportare iniziative di *diversity* e *inclusion* nelle organizzazioni (Zealley et al., 2020). Sono interventi pratici che le organizzazioni possono attuare per modificare il processo decisionale a favore di pari opportunità ed equità e per garantire che le intenzioni dei dipendenti possano emergere senza timore nelle fasi di reclutamento e promozione (Nielsen & Kepinski, 2016). Gli *Inclusion Nudge* possono essere divisi in tre categorie, discusse a turno di seguito (Zealley et al., 2020). La prima classificazione riguarda i Nudge denominati "*Feel the need*": se l'entità del

pregiudizio degli individui potesse essere loro mostrata direttamente, potrebbero essere più motivati a cambiare consapevolmente il loro comportamento per superarlo (Zealley et al., 2020). Affermare che tutti possiedono dei pregiudizi ha un peso, ma mostrare una situazione in cui il pregiudizio inconscio di una persona ha alterato il suo processo decisionale, è molto più potente (Zealley et al., 2020). È probabile che l'introduzione di un esercizio che esponga in modo evidente tale comportamento personale possa indurre l'individuo a impegnarsi pienamente nelle proprie buone intenzioni, al fine di superare razionalmente i pregiudizi inconsci (Nielsen & Kepinski, 2016). Ad esempio, evidenziare i pregiudizi nel reclutamento e nella promozione del personale può essere un efficace Nudge per una selezione molto più diversificata ed inclusiva (Zealley et al., 2020). Nel seguente intervento di Nudging, a un gruppo di intervistatori viene assegnato il CV di un candidato fittizio da valutare (Zealley et al., 2020). I candidati devono avere CV identici ma foto, nomi, razza e sesso diversi (Zealley et al., 2020). Ogni intervistatore deve valutare individualmente ogni candidato (Zealley et al., 2020). Al gruppo vengono poi mostrate le differenze ravvisate nelle valutazioni, prima di rivelare che tutti i loro candidati sono ugualmente adatti al ruolo (Zealley et al., 2020). Ciò può indurre gli intervistatori a rendersi conto che la loro valutazione dei candidati potrebbe essere stata influenzata da caratteristiche individuali e sociali, piuttosto che dalla qualificazione per il ruolo (Nielsen & Kepinski, 2016). Un'altra tipologia di *Inclusion Nudge* sono quelli di "processo": cambiare l'ambiente decisionale in modo che il comportamento desiderabile diventi l'opzione predefinita o quella più semplice da attuare, può essere un modo efficace per indurre un cambiamento comportamentale (Zealley et al., 2020). L'obiettivo consiste nel rendere il comportamento negativo o indesiderato più insostenibile agli occhi dell'individuo, rispetto al comportamento positivo (Zealley et al., 2020). Questo tipo di intervento spesso comporta un cambiamento di processo, come la modifica del formato della traccia durante il processo di intervista, o l'introduzione di un vero e proprio Nudge di promemoria, come rilanci utilizzati per evitare le digressioni eccessive durante i colloqui e per riportare le persone a un comportamento desiderato (Nielsen & Kepinski, 2016). La ricerca svela che è più probabile che siano presenti pregiudizi

quando un candidato viene valutato individualmente rispetto a quando viene valutato in modo congiunto ad altri candidati: negli *assessment center* – per esempio – è più probabile che gli intervistatori si concentrino sulle prestazioni e sulle competenze presentate, piuttosto che sulle caratteristiche individuali (Zealley et al., 2020). Le organizzazioni possono modificare il loro processo di reclutamento per rendere più agevole la valutazione in gruppo dei candidati e rendere proceduralmente più complessa per gli intervistatori la valutazione individuale di un candidato per volta (Nielsen & Kepinski, 2016). L'ultima tipologia di *Inclusion Nudge* è denominata “*Framing*” e vuole indicare come l'utilizzo di diversi termini linguistici e cornici di riferimento per presentare informazioni e situazioni, può suscitare valutazioni e conseguenze differenti nel comportamento degli individui (Zealley et al., 2020). Le persone alla ricerca di un posto di lavoro possono essere influenzate dall'inquadramento linguistico adottato nella descrizione del ruolo che vorrebbero ricoprire (Zealley et al., 2020). Modificando il linguaggio utilizzato, le persone possono valutare l'opportunità in modo diverso o reagire in modo più positivo all'opportunità di lavoro offerta (Nielsen & Kepinski, 2016). Molte persone sono spesso dissuase dal linguaggio adottato negli annunci relativi alle opportunità di lavoro, i quali vengono spesso interpretati come un modo per attrarre un particolare target in base al genere, all'età o all'etnia (Zealley et al., 2020). Allo stesso tempo, indicare chiaramente tutti i dati demografici a cui si riferisce l'opportunità lavorativa, nel testo o nel titolo dell'annuncio, può incoraggiare un *pool* più diversificato di persone a presentare la domanda (Zealley et al., 2020). Ad esempio, una tipologia adatta di annuncio di lavoro potrebbe affermare: “Stiamo cercando un talento motivato maschile o femminile”, per disincentivare gli stereotipi legati ad alcuni ruoli lavorativi e a ridurre la segregazione occupazionale, ossia la concentrazione non uniforme dei generi nelle diverse categorie professionali (Nielsen & Kepinski, 2016).

Concretamente, i Nudge potrebbero essere una valida soluzione per favorire una forza lavoro diversificata all'interno delle organizzazioni. Ad esempio, ritrarre dipendenti di diversa etnia negli annunci di reclutamento o nei siti Web potrebbe attrarre un bacino di candidati maggiormente diversi tra loro (Avery, 2003; Perkins,

Thomas & Taylor, 2000; Walker, Field, Bernerth & Becton, 2012). Comunicare politiche del personale consapevoli delle differenze e che promuovano l'inclusione potrebbe incoraggiare i candidati delle minoranze a presentare la domanda di assunzione (Highhouse, Zickar, Thorsteinson, Stierwalt & Slaughter, 1999). Tuttavia, anche se i candidati qualificati delle minoranze, come le persone vicine all'età pensionabile, oppure quelle aventi una diversa abilità mentale e fisica o una diversa etnia, potrebbero essere motivati a presentare domanda per le opportunità di lavoro, è probabile che i pregiudizi dei reclutatori impediscano che la diversità dei candidati si traduca nella diversità dei dipendenti (Feng, Liu, Wang & Savani, 2020). Infatti, alcuni studi mostrano che i curriculum con nomi appartenenti al gruppo etnico maggioritario tendono ad ottenere il 50% in più di interviste telefoniche per fissare il colloquio di selezione, rispetto a curriculum identici con nomi appartenenti a gruppi minoritari (Bertrand & Mullainathan, 2004). Per questa ragione, i Nudge vengono applicati anche nel momento della selezione, ed è stato documentato che suddividere i candidati in gruppi, sulla base delle differenti categorie di appartenenza, come genere, età o etnia, può strategicamente aiutare i *recruiter* a compiere scelte più imparziali, promuovendo un processo decisionale più libero da eventuali stereotipi (Feng et al., 2020). La suddivisione dei candidati in più categorie conduce gli intervistatori a selezionare persone molto diverse ma non meno competenti tra loro, questo perché la ripartizione dei candidati attiva l'euristica della diversificazione, ossia l'idea che sia meglio scegliere più persone appartenenti a ciascun gruppo (Feng et al., 2020). Negli ultimi anni, molti *HR professional* hanno appreso un certo numero di trappole nascoste nel processo decisionale e questa conoscenza ha permesso di evitare svariati pregiudizi decisionali (Hammond, Keeney & Raiffa, 1998).

Fino ad ora si è visto come persino i più alti professionisti non siano scevri da *bias* cognitivi, stereotipi e pregiudizi che possono condurre a comportamenti discriminatori; ogni persona, a partire dagli amministratori delegati fino ai lavoratori in prima linea, può commettere degli errori prevenibili (Beshears & Gino, 2015). Spesso si può sottovalutare quanto tempo occorre per portare a termine un compito, in alcuni casi si possono trascurare delle informazioni, o è possibile non

dedicare il giusto tempo alla pianificazione dei propri obiettivi (Beshears & Gino, 2015). È difficoltoso correggere gli schemi mentali o gli istinti che conducono a tali errori ma è possibile alterare l'ambiente in cui vengono prese le decisioni per accompagnare le persone verso scelte migliori per sé e per gli altri (Beshears & Gino, 2015). Nel contesto organizzativo, i leader possono agire come architetti delle scelte utilizzando un approccio, a lungo ipotizzato e testato, per strutturare il lavoro al fine di incoraggiare un buon processo decisionale (Beshears & Gino, 2015). Questo approccio prevede cinque passaggi fondamentali: comprendere gli errori sistematici nel processo decisionale che possono verificarsi, determinare se i problemi comportamentali sono al centro delle decisioni sbagliate in questione, individuare le sottostanti cause, riprogettare il contesto decisionale per mitigare gli impatti negativi dei pregiudizi o delle motivazioni inadeguate e testare rigorosamente la soluzione (Beshears & Gino, 2015). Solitamente le problematiche fino ad ora presentate dipendono da una scarsa motivazione delle persone o dalla presenza di alcuni *bias* cognitivi che non permettono una corretta presa di decisione (Beshears & Gino, 2015). Differenti *bias* molto comuni possono alterare la capacità di valutare oggettivamente le informazioni, formare dei giudizi ben ragionati e attuare delle scelte consapevoli, portando al contrario, a delle gravi conseguenze per i contesti aziendali (Beshears & Gino, 2015). Tra i *bias* più importanti troviamo quelli orientati all'azione, che consistono nell'eccessivo ottimismo, per cui le persone tendono a sovrastimare gli esiti positivi degli eventi e delle azioni pianificate e a sottostimare quelli negativi (Beshears & Gino, 2015). Correlato a questo pregiudizio, è annoverabile l'*Overconfidence bias* per cui le persone tendono ad avere un'eccessiva fiducia in sé, nelle proprie competenze e di conseguenza nella capacità di raggiungere risultati futuri sulla base di quelli passati, senza considerare il ruolo di tante altre variabili (Beshears & Gino, 2015). Altri *bias* molto noti sono quelli relativi alla percezione e al giudizio delle alternative, come il *Confirmation bias*, dove le persone tendono a cercare delle informazioni che vadano a confermare le proprie convinzioni e credenze piuttosto che a confutarle (Beshears & Gino, 2015). Simile al precedente *bias* è il *Groupthink*, tipico dei processi decisionali basati sul consenso piuttosto di una valida revisione delle alternative (Beshears &

Gino, 2015). Vengono annoverati anche i *bias* correlati all'inquadrimento delle alternative e a come esse vengono presentate, come nella teoria della *Loss Aversion* che dimostra come le persone sentano le perdite in modo più acuto rispetto ai guadagni dello stesso importo, aumentando l'avversità al rischio, più di quanto un calcolo razionale raccomanderebbe (Beshears & Gino, 2015). Infine, si ricordano i *bias* legati alla stabilità, come lo *Status Quo bias* che sfrutta la preferenza delle persone per l'inerzia e per il mantenimento della propria condizione, in assenza di pressioni incombenti e il *Present bias* che sottolinea come vengano predilette le ricompense nel breve periodo a discapito dei guadagni a lungo termine (Beshears & Gino, 2015).

I Nudge potrebbero rivelarsi un utile supporto alle attività gestionali e un valido strumento per correggere il processo decisionale del *management* in condizioni di criticità e in presenza di *bias* ed euristiche (Beshears & Gino, 2015). Come Munscher, Vetter e Scheuerle (2016) sottolineano, essere consapevoli dei pregiudizi e dei *bias* cognitivi che ostacolano i risultati organizzativi è essenziale sia nel processo di analisi del contesto, sia nell'implementazione delle specifiche tecniche di architettura delle scelte (Ilieva & Drakulevski, 2018).

A chiusura del corrente capitolo si vuole ricordare che per influenzare il processo decisionale dei dipendenti, le aziende dovrebbero iniziare a identificare il comportamento target sul quale agire e a definire il cambiamento comportamentale cui si aspira (Ilieva & Drakulevski, 2018). A questo punto, dovrebbe essere determinato se l'intervento di Nudging è l'approccio indicato per orientare la modifica dell'ambiente decisionale. I Nudge sono delle tecniche molto accreditate, e Thaler e Sunstein (2008) si dichiarano a favore della loro applicazione sul posto di lavoro, principalmente nei vasti casi in cui gli individui non riescono ad agire in conformità con i loro obiettivi chiaramente definiti. Gli autori interpretano il fallimento nel cambiamento comportamentale come una conferma che gli individui accoglierebbero volentieri degli interventi volti a supportarli nel raggiungimento dei loro obiettivi (Ilieva & Drakulevski, 2018).

L'implementazione di Nudge nelle organizzazioni potrebbe richiedere una guida specialistica da parte di economisti comportamentali; tuttavia, ci sono molte fonti

che potrebbero essere utili lungo il percorso di progettazione, come siti Web, guide e libri per lo più disponibili gratuitamente online (Michaels & Powell, 2017). Le aziende possono anche trarre vantaggio dall'utilizzo degli strumenti delle Scienze Comportamentali già applicati e promossi dai responsabili politici (Ilieva & Drakulevski, 2018). Anche nelle imprese vengono adoperate le classiche categorie di Nudge, tra le quali emergono sostanzialmente i *default*, i suggerimenti o prompt, i promemoria e il *priming*. Gli ambiti di applicazione dei Nudge nelle organizzazioni includono invece la conformità alle norme etiche aziendali, la procrastinazione dei dipendenti, il risparmio per la pensione, la salute, il risparmio di risorse, la partecipazione agli appuntamenti di vaccinazione, la produttività e le prestazioni lavorative (Ilieva & Drakulevski, 2018). In particolare, è stata rivolta l'attenzione a delle particolari case history di Nudging, nelle quale si è potuto osservare come vengono implementati gli interventi rivolti al benessere dei dipendenti, all'innovazione e alla comunicazione e infine, all'ambito di *diversity & inclusion*. In conclusione, si è potuto constatare che gli interventi sul posto di lavoro basati sui principi dell'Economia Comportamentale rappresentano un modo semplice ed economico per aiutare i dipendenti a tradurre le loro intenzioni personali in azioni. Inoltre, indirizzare i dipendenti verso uno stile di vita sano è anche vantaggioso per i datori di lavoro, poiché il miglioramento della salute dei dipendenti porta a migliori performance e condizioni lavorative (Srivastava, 2012). Oltre a migliorare i profitti, le aziende possono anche apportare un contributo a favore dell'ambiente sfruttando i Nudge ambientali (Thaler & Sunstein, 2008). L'adozione o meno delle tecniche di Nudging sarà la domanda che attirerà sempre più l'attenzione delle imprese e segnerà un passaggio da un pensiero convenzionale a uno maggiormente realistico sul comportamento umano nei luoghi di lavoro (Ilieva & Drakulevski, 2018). È ad ogni modo necessario essere consapevoli che non esiste un design neutro (Thaler & Sunstein, 2008), anche un'organizzazione che evita di influenzare le scelte dei suoi dipendenti può possedere artefatti, caratteristiche peculiari e valori che possano indurre effetti importanti sul comportamento delle persone (Ilieva & Drakulevski, 2018).

Sebbene i Nudge siano ormai un argomento di grande interesse, la letteratura che concerne l'architettura delle scelte sul posto di lavoro risulta essere ancora molto in ritardo e, nonostante l'ampio utilizzo di queste metodologie da parte dei responsabili politici di tutto il mondo, il settore privato sembra non aver ancora abbracciato del tutto queste modalità di intervento (Ilieva & Drakulevski, 2018). Nonostante ci siano innumerevoli prove favorevoli sull'impatto positivo dei Nudge all'interno delle organizzazioni, gli studi empirici che studiano gli effetti a lungo termine degli interventi attuati sono scarsi (Venema et al., 2018) e questo è un importante svantaggio per i professionisti delle risorse umane che si occupano di gestire il cambiamento aziendale nel lungo periodo (Latham & Piccolo, 2012). Inoltre, è presente un'evidente lacuna nelle linee guida pratiche sull'implementazione dei Nudge nel contesto organizzativo (Michaels & Powell, 2017), per cui risultano essere ancora un argomento di ricerca emergente (Rigtering & Weitzel, 2016; Ruehle, 2019). I benefici individuali e collettivi su larga scala che possono essere ottenuti implementando modesti interventi di Nudging nel contesto organizzativo non dovrebbero essere trascurati (Felin, 2014). A partire da queste ultime considerazioni, è utile continuare ad esaminare e a testare i Nudge a livello sperimentale nelle aziende, in quanto si sarebbe dimostrato che l'architettura delle scelte è in grado di cambiare positivamente il comportamento organizzativo e di migliorare notevolmente i risultati aziendali.

## CAPITOLO 3: SOSTENIBILITÀ E GREEN NUDGING

Nel capitolo corrente verrà trattato il concetto di sostenibilità e la sua crescente importanza. Verranno mostrati i benefici di cui le imprese possono giovare quando coinvolte e impegnate in pratiche responsabili nei confronti dell'ambiente e della società. In seguito, saranno presentate delle tecniche di Green Nudging con lo scopo di incoraggiare molteplici comportamenti ecosostenibili nelle organizzazioni.

### 3.1 Il costrutto di sostenibilità e i suoi benefici

Negli ultimi anni, i problemi economici, sociali e ambientali che il mondo deve affrontare - come quelli posti dal cambiamento climatico, dalla pandemia da COVID-19, dalla crisi finanziaria, dalle crescenti disuguaglianze nell'accesso all'assistenza sanitaria e all'istruzione - hanno evidenziato la necessità di intraprendere azioni congiunte, rapide ed efficaci a livello globale (Barbier & Burgess 2020; Bellantuono et al., 2022). Un tipo di azione intrapresa riguarda l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile (Abud, Molina, Pacheco & Pizarro 2017), un programma supportato dai 193 Stati membri delle Nazioni Unite, basato su cinque pilastri fondamentali: persone, prosperità, pianeta, pace e *partnership* (Bellantuono et al., 2022). Tutti i Paesi sono chiamati a contribuire a questo sforzo collettivo verso la sostenibilità, attraverso la definizione delle proprie strategie di sviluppo (Bellantuono et al., 2022). Nello specifico, le prescrizioni dell'Agenda 2030 dovrebbero tradursi in politiche efficaci, in linea con i 17 obiettivi generali dettati, ma al contempo progettate secondo il *background* culturale, le risorse e le criticità di ciascun Paese, che incidono sull'urgenza e sulla facilità di raggiungere alcuni scopi anziché altri (Bellantuono et al., 2022).

L'origine etimologica del termine 'sostenibilità' deriva dalla parola latina 'sustenerere' e si riferisce ad una capacità di autosostentamento, al fine di garantire la sopravvivenza a lungo termine di un sistema (Ehnert 2009). In questo senso, lo sviluppo sostenibile può essere interpretato come la capacità di una società, di un'organizzazione o di un individuo di mantenere, rafforzare e sviluppare sé stesso, le proprie risorse e il proprio capitale, dall'interno (Ehnert, Harry & Zink, 2014). Il

dibattito politico e pubblico sulla sostenibilità è stato alimentato dal Club di Roma, associazione di scienziati e studiosi, nel primo rapporto intitolato “Limiti alla crescita” (Meadows, Meadows, Randers & Behrens, 1972), il quale mirava a sensibilizzare sulle risorse naturali limitate e sui rischi derivanti dalla crescita incontrollata, a livello economico e demografico (Ehnert et al., 2014). Nel corso di questo dibattito, la sostenibilità è stata affermata come principio ecologico e di sviluppo umano (Ehnert et al., 2014).

In particolare, la Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo delle Nazioni Unite ha contribuito alla popolarità del termine con il suo rendiconto, definendo lo sviluppo sostenibile come *“uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni, integrando obiettivi sociali, economici e ambientali per rafforzarsi reciprocamente”* (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987, p. 43).

Secondo gli autori, Marcelino-Sádaba, González-Jaen e Pérez-Ezcurdia (2015), la sostenibilità è legata a qualsiasi azione umana che incida e abbia effetti sull'ambiente. Tale azione non deve essere regolata da ragioni meramente economiche (Marcelino-Sádaba et al., 2015), pertanto, la sostenibilità può essere definita, sulla base delle esplicitazioni precedenti, come un approccio al *business* che considera le questioni economiche, ambientali e sociali in modo equilibrato, olistico e a lungo termine, a vantaggio delle generazioni attuali e future (Elkington 1998; de Lange, Busch & Delgado-Ceballos, 2012).

Avendo definito il costrutto di “sostenibilità” come un concetto lungimirante, globale e normativo, che coniuga considerazioni qualitative e astratte, ma anche aspetti quantitativi e concreti, possiamo ora ad analizzare come la sostenibilità abbia influenzato diversi ambiti della vita quotidiana (Marcelino-Sádaba et al., 2015).

### 3.2 Sostenibilità aziendale e *Corporate Social Responsibility*

L'applicazione del termine “sostenibilità” si è diffuso su ampia scala politica e aziendale (Anand & Sen 2000; Gladwin, Kennelly & Krause, 1995). I comportamenti sostenibili sono stati intrapresi in vari contesti disciplinari e applicativi e sono diventati importanti in situazioni di crisi e di cambiamento, indotte dalla carenza di risorse, insieme all'impatto delle attività aziendali sull'ambiente naturale e sulla salute umana (Ehnert et al., 2014).

A tal proposito, la *Corporate Social Responsibility* (CSR), concerne l'impegno di un'organizzazione a gestire gli effetti sociali, ambientali ed economici delle proprie operazioni, in modo responsabile e in linea con le aspettative dei suoi *stakeholder* (Baxi & Ray, 2012).

La diffusione a livello mondiale del pensiero etico e sostenibile, e i cambiamenti profondi associati, hanno avuto un impatto notevole sul mondo degli affari (de Lange et al., 2012), comportando una crescente pressione sulle organizzazioni, affinché esse contribuiscano al progresso e allo sviluppo sostenibile (Stahl, Brewster, Collings & Hajro, 2020). Molte aziende si sono impegnate ad affrontare queste sfide legate alla sostenibilità e hanno intrapreso diverse iniziative, tra cui quella di adottare modelli di *business* “*profit-with-purpose*” (Levillain, Segrestin & Hatchuel, 2019), con l'obiettivo di creare valore condiviso (Porter & Kramer, 2011).

Lavorare in ottica di sostenibilità rappresenta una prova sfidante per i *leader* aziendali di tutto il mondo, che devono affrontare il peso dei persistenti problemi e dei cambiamenti richiesti che interrompono inevitabilmente le pratiche aziendali durante la trasformazione dei sistemi di produzione e di consumo (Ren & Jackson, 2020). Sebbene, in precedenza, la sostenibilità possa essere apparsa al management unicamente come costo aggiuntivo, oggi ci sono molti segnali di cambiamento, in cui essa appare invece come una fonte o un motore di valore (Van Holt et al., 2020). È stato dimostrato che le aziende potrebbero effettivamente trarre vantaggi economici dall'incorporare i principi di responsabilità e sostenibilità nel loro *core business* (Stahl et al., 2020). Un'attività responsabile produrrebbe in realtà

molteplici vantaggi, tra cui una migliore immagine e reputazione del *brand*; maggiori ricavi di vendita e fidelizzazione della clientela; aumenti nella produttività; minori costi operativi e un incremento del *welfare* aziendale (Porter & Miles, 2013; Servaes & Tamayo, 2013; Padilla-Lozano & Collazzo, 2021).

In altre parole, le organizzazioni che mirano a essere sostenibili devono rifocalizzare le loro prestazioni su tre dimensioni: *performance* economica, equità sociale e conservazione ecologica (Gladwin et al., 1995; de Lange et al., 2012), anche definite come “*Triple Bottom Line*” (Poon & Law, 2020). Gli studiosi di *Human Resource Management* stanno formulando nuove prospettive che si discostano dal tradizionale modello di mercato economico dell'efficacia organizzativa per soddisfare le più ampie preoccupazioni di sostenibilità (Ren & Jackson, 2020). Eppure, nonostante il riconoscimento che le risorse umane abbiano un ruolo importante da svolgere nel perseguimento degli obiettivi sostenibili in azienda (Boudreau & Ramstad, 2005), il ruolo dei cambiamenti basati su di esse continua ad essere scarsamente trattato nella letteratura scientifica (Ren & Jackson, 2020).

Dopo aver compreso quali sono i principali requisiti che contraddistinguono le organizzazioni responsabili a livello sociale, economico e ambientale, è possibile considerare i *driver* principali che facilitano l'adozione di comportamenti sostenibili. I professionisti della sostenibilità in ambito aziendale hanno trovato un elevato grado di accordo sull'incidenza dei *driver* interni nell'acquisizione della gran parte dei comportamenti sostenibili, rispetto ai *driver* esterni che vengono invece considerati di secondaria importanza, poiché generalmente correlati in minima parte con l'innovazione guidata dalla sostenibilità (Van Holt et al., 2020). Ciò può indicare che l'innovazione sostenibile inizia tendenzialmente con fattori interni, ad esempio con un senso generale di *commitment* verso gli obiettivi sostenibili, piuttosto che da pressioni esterne (Van Holt et al., 2020). I principali *driver* interni che guidano le azioni volte alla sostenibilità sono innanzitutto una *leadership* facilitante, uno sforzo collettivo a partire dalle singole funzioni organizzative e i cambiamenti nelle politiche e nei processi aziendali (Van Holt et al., 2020). Inoltre, nelle brevi interviste etnografiche condotte nello studio di Van

Holt e colleghi (2020) è possibile visionare le strategie di successo che promuovono un ambiente di lavoro più sostenibile, come il ripensare alle operazioni in modo che un prodotto possa essere noleggiato o rivenduto più volte, oppure la rivalutazione di un modello finanziario che sia più sostenibile nel lungo termine e l'acquisizione di KPI's incentrati sulla sostenibilità, oltre a quelli relativi gli utili aziendali. In aggiunta, sono risultate efficaci le azioni sostenibili che riguardano lo sviluppo di un nuovo sistema di trasformazione per produrre un prodotto a minor consumo di acqua e l'innovazione di un vecchio prodotto per mezzo della sostituzione di un pezzo malfunzionante con un materiale alternativo (Van Holt et al., 2020). In queste aziende, gli obiettivi legati alla sostenibilità, come l'uso dell'impronta di carbonio, l'aumento del numero di persone inserite nei programmi di miglioramento del reddito, e il riciclo dell'acqua, sono alla pari degli obiettivi finanziari e tra le maggiori priorità della *leadership* (Van Holt et al., 2020). Nello studio di Van Holt e colleghi (2020) è emerso infatti che la maggior parte dei responsabili aziendali intervistati, ossia l'88%, ha affermato che la propria azienda ha stabilito impegni organizzativi a livello di sostenibilità, i quali sono stati incorporati nelle attività aziendali con KPI's specifici che andassero a misurare gli obiettivi e le prestazioni sostenibili raggiunte dall'azienda e dai suoi dipendenti. L'obiettivo è che questa misurazione diventi sempre più sofisticata nel tempo, affinché i manager acquisiscano sempre più familiarità con la misurazione dei KPI's di sostenibilità a parità con la misurazione tradizionale degli indicatori inerenti la *performance* finanziaria (Van Holt et al., 2020). Ad esempio, bisognerebbe aver ben chiaro quanto si consuma in termini di CO2 e di quanto si vogliono ridurre le emissioni nell'anno solare, oppure sarebbe utile comprendere il programma per abbattere i gas serra nella produzione, alla pari di come si conoscono le vendite annue (Van Holt et al., 2020). Si può concludere quindi che conoscere gli obiettivi delle iniziative inerenti la sostenibilità che l'azienda vuole perseguire è importante, tuttavia, misurare i KPI's ambientali e discuterli insieme a quelli finanziari, può indubbiamente fare la differenza (Van Holt et al., 2020). Si ricorda inoltre che, sebbene le pressioni esterne possano incoraggiare le aziende a diventare più sostenibili, sembra che i *driver* interni siano più influenti (Van Holt et al., 2020).

Abbiamo osservato come le iniziative di sviluppo sostenibile nel contesto aziendale stiano diventando degli imperativi e una risorsa preziosa che fornisce vantaggi competitivi alle organizzazioni (Ehnert, Harry & Zink, 2014). Vista l'attuale importanza della sostenibilità e del concetto correlato di Responsabilità Sociale d'Impresa (Stahl, Brewster, Collings & Hajro, 2020), vengono di seguito presentati dei metodi innovativi per promuovere la sostenibilità nelle aziende.

### **3.3 Il ruolo dell'identità ambientale e il Green Nudging nella promozione di comportamenti ecosostenibili**

Promuovere comportamenti ecosostenibili negli individui e nelle organizzazioni è fondamentale per contrastare le minacce ambientali globali, come il cambiamento climatico, l'inquinamento atmosferico e l'esaurimento delle risorse (Fanghella, d'Adda & Tavoni, 2019). Gli studiosi e i politici hanno provato diverse strategie per spingere le persone a comportarsi in modo più rispettoso nei confronti dell'ambiente (Fanghella et al., 2019).

A tal proposito, sarebbe stato riscontrato che l'identità ambientale, ossia una componente del proprio concetto di sé che riguarda un senso di connessione e di attaccamento emotivo verso l'ambiente naturale (Clayton, 2003), sia significativamente correlata al comportamento pro-ambientale in un insieme diversificato di domini, come il risparmio di acqua ed energia, la riduzione dei rifiuti, gli acquisti sostenibili e l'attivismo ambientale (Clayton & Opatow, 2003; Fielding, McDonald & Louis, 2008; Nigbur, Lyons & Uzzell, 2010; Whitmarsh & O'Neill, 2010; Gatersleben, Murtagh & Abrahamse, 2014; Van der Werff, Steg & Keizer, 2014). Vale a dire che, ricordando agli individui i loro comportamenti sostenibili tenuti in passato, è possibile rafforzare l'identità ambientale e di conseguenza aumentare la probabilità di compiere azioni sostenibili in futuro (Cornelissen, Pandelaere, Warlop & Dewitte, 2008; Van der Werff et al., 2014). Questa metodologia che punta ad incentivare i comportamenti ecosostenibili si basa sulla teoria dell'autopercezione, la quale afferma che *“gli individui arrivano a conoscere i propri stati interni deducendoli dalle osservazioni del proprio*

*comportamento palese*” (Bem, 1972, p. 2). Si potrebbe così rendere più saliente il concetto di sé, per mezzo di segnali situazionali, congiuntamente ad altre politiche volte a incoraggiare gli individui a comportarsi in favore dell'ambiente (Fanghella et al., 2019). Ad esempio, Susewind e Hoelzl (2014) suggeriscono di sfruttare l'impegno passato delle persone nelle attività di sostegno ambientale, nella progettazione di campagne di raccolta fondi. Allo stesso modo, Van der Werff e colleghi (2014) sostengono che le politiche rivolte alla promozione di comportamenti sostenibili in tema ambientale potrebbero incoraggiare la coerenza delle persone, ad esempio, collocando cartelloni e spot pubblicitari, o promemoria di precedenti impegni ottemperati a favore dell'ambiente, vicino a luoghi in cui le persone dovrebbero prendere nuove decisioni dedicate alla sostenibilità (Fanghella et al., 2019).

A questo punto è possibile introdurre il concetto di Green Nudging, ovvero un particolare intervento afferente alla *Behavioural Economics*, decretato alla sostenibilità ecologica. Dunque, i Green Nudge rappresenterebbero una tipologia di Nudge adattati per accrescere la sostenibilità ambientale. Sono state individuate diverse tecniche di Nudging che mirano a promuovere scelte e comportamenti a favore dell'ambiente e riguardano l'utilizzo di comunicazioni che sfruttano i Nudge informativi, le norme sociali o *Social Proof Nudges*, l'opzione di *default*, i *feedback* e il *priming* (Bonini, Hadjichristidis & Graffeo, 2018). Risultano particolarmente utili anche i *prompt*, ossia informazioni e messaggi non personalizzati per promuovere o aumentare la consapevolezza di un comportamento mirato nelle persone (Hollands et al., 2013). I Green Nudge non si limitano a fornire nozioni per aumentare conoscenza e consapevolezza (Cappa, Rosso, Giustiniano & Porfiri, 2020; Becchetti, Salustri & Scaramozzino, 2020; Schindler-Ruwisch & Gordon, 2020; Chapman, Sadeghzadeh, Koutlas, Zimmer & De Marco, 2019), bensì possono fornire informazioni sulle norme sociali (Bhanot, 2018; Linder, Lindahl & Borgström, 2018; Chakravarty & Mishra, 2019), per influenzare le decisioni delle persone, esponendole a come gli altri agiscono. Le informazioni sulle norme sociali riguardanti il comportamento altrui potrebbero essere comunicate alle persone, nella speranza che siano influenzate a seguire l'esempio (Bhanot, 2018). Sia le

informazioni sia i messaggi possono essere consegnati e presentati sotto forma di volantini, poster, segnaletica, cartoline, adesivi e così via, a seconda di quello che più si adatta al caso concreto (Wee, Choong & Low, 2021). Per promuovere comportamenti ecosostenibili, si possono esporre maggiormente le persone ai Green Nudge informativi che riguardano l'ambiente al fine di sensibilizzare la coscienza collettiva sull'importanza della salvaguardia del pianeta allo scopo di preservare le risorse naturali (Cappa et al., 2020; Dixon, Deline, McComas, Chambliss & Hoffmann 2015).

A tal proposito, sono stati condotti due studi in cui è stata promossa l'identità ambientale e i comportamenti sostenibili per mezzo di Green Nudge, che riguardano l'utilizzo di informazioni sociali, o *Social Proof Nudges*, l'effetto *priming* e l'attivazione dell'impegno personale, o principio di *commitment*, verso l'obiettivo (Fanghella et al., 2019). Queste tipologie di Nudge sono tra le strategie di cambiamento comportamentale più popolari e le teorie esistenti indicano l'informazione sociale e l'impegno per obiettivi come due potenziali leve in grado di stimolare la moralità del soggetto (Fanghella et al., 2019). Per quanto riguarda le informazioni sociali, il comportamento responsabile degli altri può segnalare le proprie manchevolezze morali, o può correggere l'errata percezione che le persone hanno del contributo sbilanciato altrui nelle cause comuni (Kahneman, Ritov, Jacowitz & Grant, 1993; Guagnano, Dietz & Stern, 1994; Thøgersen & Crompton, 2009; Jordan, Mullen & Murnighan, 2011). Le forme di *commitment* per l'obiettivo invece inducono gli individui a interpretare i comportamenti precedenti come prova dell'impegno verso un obiettivo generale e li motiva a persistere nel suo raggiungimento (Dhar & Simonson, 1999; Shah, Friedman & Kruglanski, 2002; Fishbach, Dhar & Zhang, 2006; Mullen & Monin, 2016). Durante gli esperimenti di entrambi gli studi viene manipolata l'identità personale ambientale, ricordando ai partecipanti i loro comportamenti ecosostenibili passati, e quindi viene chiesto loro di prendere una decisione pro-ambientale, ossia di effettuare una donazione ad una ONG sostenitrice delle questioni ecologiste (Fanghella et al., 2019). In particolare, è stata innescata l'identità ambientale chiedendo ai soggetti con quale frequenza si sono impegnati in otto comportamenti ecosostenibili, in modo che la maggior parte

dei soggetti del campione dedurrebbe un'identità personale positiva dalle proprie risposte affermative alle domande (Fanghella et al., 2019). Sono stati quindi selezionati i comportamenti da includere nell'esercizio di *priming* tra quelli più comunemente eseguiti dagli intervistati in una serie di studi internazionali; le azioni abbracciano un'ampia gamma di contesti, dal risparmio energetico, al riciclo, alle scelte di trasporto e di acquisto (Fanghella et al., 2019). Sono stati poi implementati i *Social Proof Nudges* fornendo informazioni ai soggetti sulla disponibilità a donare alla stessa organizzazione ambientalista espressa da altri utenti, riferendo che “la scorsa settimana è stato condotto un sondaggio simile e i partecipanti erano disposti a donare in media il 40% del loro bonus al WWF UK” (Fanghella et al., 2019). Questo trattamento prende spunto da ricerche precedenti relative ai *Social Proof Nudges*, mostrando come gli individui tendano a conformarsi a comportamenti percepiti come diffusi tra gli individui del loro stesso ambiente sociale (Goldstein, Cialdini & Griskevicius, 2008). L'adescamento dell'identità ambientale ha avuto successo: i partecipanti che hanno ricordato i loro comportamenti ecosostenibili passati mostrano un'identità ambientale molto forte, la quale è correlata positivamente alla donazione (Fanghella et al., 2019). Maggiore è l'identità personale ambientale stimolata dall'effetto *priming* e la volontà di conformarsi al comportamento degli altri, stimolata dai *Social Proof Nudges*, maggiore è la donazione media effettuata all'associazione ambientalista (Fanghella et al., 2019). Anche i messaggi di promemoria sono una tipologia di Green Nudge che può essere sottoposta alle persone (Huf et al., 2020; Van der Meiden, Kok & Van der Velde, 2019; Namazu, Zhao & Dowlatabadi, 2018; Shearer, Gatersleben, Morse, Smyth & Hunt, 2017) per promuovere un nuovo comportamento, per stimolare il ricordo e per sollecitare un'azione da portare a termine. Talvolta, le persone sperimentano svariate dimenticanze e rischiano di praticare involontariamente comportamenti non rispettosi verso l'ambiente (Wee et al., 2021). Posizionare un promemoria o un messaggio adesivo come “spegni la luce quando esci” sulla porta, come è possibile visionare nelle immagini sottostanti, aiuterebbe a ricordare alle persone di controllare l'illuminazione prima di lasciare la propria postazione di lavoro (Wee et al., 2021).



Figura 10: Nudge ambientale per lo spegnimento delle luci e il risparmio energetico

Oltre a questo *reminder*, un adesivo con il messaggio “nessuno spreco di cibo, per favore” (Wee et al., 2021) o “ricorda di usare il tuo contenitore per il cibo”, collocato al di sopra dei cestini dell’immondizia, potrebbe scoraggiare l’eccessiva produzione di rifiuti (Shearer et al., 2017).

Inoltre, è stato dimostrato che persino l’adozione di una lingua straniera rispetto a quella madre, nella comunicazione di un messaggio, permetterebbe di ridurre le reazioni emotive avverse e di facilitare l’assunzione di un atteggiamento più riflessivo, in modo da favorire comportamenti più responsabili e sostenibili verso l’ambiente (Bonini et al., 2018). Di particolare interesse ai presenti scopi è uno studio di Geipel, Hadjichristidis e Klesse (2018), che, estendendo il lavoro di Puntoni, De Langhe e Van Osselaer (2009), hanno studiato se l’uso di una lingua estera potesse promuovere maggiori intenzioni di consumare determinati prodotti sostenibili che le persone, in genere, trovano all’apparenza non gradevoli. Una lingua straniera indica un linguaggio non nativo, appreso in un contesto scolastico, fuori dell’ambiente in cui tale linguaggio viene comunemente usufruito (Circi & Curcio, 2017). Nello specifico, Geipel e colleghi (2018) hanno studiato la disponibilità delle persone a consumare acqua riciclata e hanno scoperto che l’uso di una lingua straniera ha promosso una maggiore disponibilità al consumo. Questo è noto come *Foreign Language Effect* (FLE) ed è un fenomeno per cui, quando un individuo pensa in una lingua straniera tende ad attivare dei processi sistematici di ragionamento (Circi & Curcio, 2017). La letteratura scientifica ha mostrato che il decidere in una lingua diversa dalla nostra lingua madre, infatti, influenza

sensibilmente le prescrizioni della logica formale, modificando effetti noti come il *framing effect* e il *bias* di avversione alle perdite (*loss aversion*), rendendo le scelte più coerenti (Circi & Curcio, 2017). Dato che viviamo in società sempre più multiculturali e multilingue, in cui le persone sono abituate a ricevere comunicazioni in lingua straniera, ad esempio quella inglese, i suggerimenti relativi a questi risultati sono verosimilmente attuabili, ancor più se applicati in modo strategico ai beni di consumo (Geipel, Hadjichristidis & Klesse, 2018).

Per quanto riguarda invece i comportamenti sostenibili che vengono spesso elicitati in un contesto pro-ambientale, questi sono spesso orientati alla riduzione e al riciclaggio dei rifiuti, al risparmio energetico, al consumo sostenibile e alla conservazione dell'acqua (Wee et al., 2021). La riduzione e il riciclo dei rifiuti sono le due finalità che hanno destato maggiore interesse nella letteratura (Wee et al., 2021). La gestione dei rifiuti è un compito impegnativo per molte autorità cittadine (Abdel-Shafy & Mansour, 2018). L'aumento della produzione di rifiuti da parte dell'uomo ha provocato diversi impatti ambientali negativi, inclusi, a titolo esemplificativo, problemi comuni di inquinamento, aumento della domanda di discariche e scarsità di risorse (Wee et al., 2021). Negli Stati Uniti, sono necessari 20 milioni di tonnellate di legno per supportare l'utilizzo di 5 milioni di tonnellate di carta utilizzata annualmente tra gli impiegati e si stima che riducendo questo consumo del 5%, si potrebbero salvare 6,5 milioni di alberi, 6500 acri di foresta potrebbero essere liberati per altri scopi e una grande quantità di emissioni di gas serra potrebbe essere prevenuta ogni anno (Egebark & Ekström, 2016). Pertanto, Chakravarty e Mishra (2019) hanno adottato i Green Nudge per promuovere la riduzione dello spreco di carta tra le persone sul posto di lavoro. È stato incollato un poster sulla stampante ad uso comune nell'ufficio principale, il quale può essere visibile nel momento in cui si riflette sull'impostazione di stampa, e ciò potrebbe avere un impatto sulla probabilità di un dipendente di intraprendere una decisione ecologicamente corretta, ad esempio - utilizzare l'opzione fronte-retro, decidere di non stampare il documento e studiarlo dallo schermo del computer - (Chakravarty & Mishra, 2019).



Figura 11: Green Nudge per il risparmio di carta (Chakravarty & Mishra, 2019)

L'illustrazione ritrae un'icona triste su un albero, il quale utilizzo deriva dal successo delle *emoticon* visionate nello studio di Schultz, Nolan, Cialdini, Goldstein e Griskevicius (2007), nel quale venivano adoperate come *feedback* per indicare comportamenti favorevoli in ambito di risparmio energetico tra i consumatori (Chakravarty & Mishra, 2019). Indubbiamente, la riduzione della produzione di rifiuti è importante per proteggere l'ambiente, ma anche le indicazioni su come dovrebbero comportarsi gli individui con i rifiuti prodotti risulta essere un'ulteriore preoccupazione per i ricercatori (Wee et al., 2021). Diversi studi hanno adottato l'approccio di Nudging per promuovere il riciclo dei rifiuti tra gli individui (Linder et al., 2018; McCoy, Oliver, Borden & Cohn, 2018; Shearer, Gatersleben, Morse, Smyth & Hunt, 2017).

Un esempio di Green Nudge che incentiva un corretto smaltimento dei rifiuti per mezzo di interventi *gamified* è rappresentato dai cestini della spazzatura trasformati in canestri da *basketball* presso l'aeroporto di Bruxelles, come è stato riprodotto nella figura 12 (Lahjouji et al., 2021).



Figura 12: cestini porta rifiuti come Green Nudge gamified all'aeroporto di Bruxelles (Lahjouji et al., 2021).

Oltre agli esempi citati, i Green Nudge sono stati estesi anche ai fini della conservazione dell'acqua (Wee et al., 2021). Bhanot (2021) ha riportato l'attuazione di un intervento di Nudging da parte di un'azienda con sede in California durante una campagna per incoraggiare il risparmio dell'acqua tra 45.866 famiglie di città e paesi diversi (Wee et al., 2021). Un aspetto di questo esperimento sul campo è stata l'inclusione di messaggi di norme ingiuntive, progettati per trasmettere un giudizio sociale sul proprio comportamento, spesso sotto forma di linguaggio incoraggiante o scoraggiante, o una “faccina” accigliata o sorridente (Bhanot, 2021). Tale studio ha fornito solide prove sull'utilità dell'approccio di Nudging nell'incoraggiare la conservazione dell'acqua, in quanto l'effetto delle norme ingiuntive abbinate al giudizio sociale risulta essere positivamente correlato a un processo decisionale e a un cambiamento comportamentale più sostenibile (Bhanot, 2021).

L'approccio di Green Nudging è stato applicato anche al campo del risparmio energetico (Agarwal, Rengarajan, Sing & Yang, 2017; Cappa et al., 2020). Le imprese sono importanti consumatori di energia e lo sforzo per ridurre i consumi in questo settore ha portato all'adozione di tecnologie avanzate, come elettrodomestici, sensori e telecomandi intelligenti ad alta efficienza energetica (Klege, Visser, Datta & Darling, 2022). Nonostante questi sforzi, esiste ancora un elevato sperpero di energia nelle organizzazioni, con una percentuale maggiore di sprechi che si verificano dopo l'orario di lavoro (Masoso & Grobler 2010), tendenzialmente comportati dall'atteggiamento dei lavoratori (Klege et al., 2022).

Per mezzo del seguente lavoro esposto da Klege e colleghi (2022), si desidera accertare l'effetto dei Green Nudge sui consumi energetici in un edificio aziendale dove gli occupanti non sono finanziariamente responsabili del loro consumo energetico. Prima dell'inizio dello studio, gli autori hanno interagito con i dipendenti dell'edificio attraverso interviste, focus group e osservazioni in loco per comprendere le principali battute d'arresto che impediscono un comportamento efficiente dal punto di vista energetico (Klege et al., 2022). Questo ha permesso di progettare interventi in linea con le sfide specifiche affrontate dai dipendenti, rivelando sei principali limitazioni che impediscono comportamenti efficienti e sostenibili (Klege et al., 2022). Gli ostacoli principali includono una responsabilità diffusa, in quanto i dipendenti spesso non sono sicuri di chi si debba occupare di spegnere gli elettrodomestici e le luci alla fine della giornata e adottano una sorta di giustificazione morale, piuttosto che impegnarsi nel ridurre il consumo personale di energia in ufficio, dichiarandosi confusi su come i piccoli comportamenti individuali possano tradursi in efficienza energetica (Klege et al., 2022). Inoltre, i dipendenti potrebbero non essere in grado di trasferire i loro comportamenti di efficienza energetica da casa al lavoro e potrebbero non sapere, in termini di norme sociali, quanta energia consumano i colleghi, non possedendo di conseguenza punti di riferimento per sviluppare un'efficienza energetica. Altre volte invece, i dipendenti dimenticano semplicemente di spegnere i dispositivi (Klege et al., 2022). Successivamente, sono state progettate diverse tipologie di intervento per mitigare gli impedimenti osservati, avvalendosi di un sistema di posta elettronica automatizzato per testare l'effetto di diversi messaggi isolati, i quali forniscono informazioni di facile comprensione sul corretto utilizzo dell'energia elettrica che i dipendenti possono facilmente tradurre in azioni specifiche da collocare in un contesto a loro familiare (Klege et al., 2022). Viene poi istituito un programma che confronta il consumo energetico dei dipendenti tra i diversi dipartimenti aziendali per promuovere un senso di competizione sociale e per fornire un *feedback* regolare. Ogni settimana viene scelta una persona come *peer leader* per sostenere le iniziative di risparmio energetico in ogni funzione aziendale (Klege et al., 2022). Nello specifico, un dipendente viene scelto casualmente e gli vengono di volta in volta

assegnati compiti specifici, come spegnere le luci alla fine della giornata, disattivare lo scaldabagno e scollegare la stampante (Klege et al., 2022).

Come è stato possibile attenzionare, sono stati utilizzati due interventi primari: una serie di *e-mail* che includono la fornitura di Nudge informativi generali sul risparmio dell'energia elettrica, Nudge di *feedback* sul confronto sociale e l'assegnazione di responsabilità ai dipendenti (Klege et al., 2022).

I risultati mostrano che gli interventi comportamentali sono strumenti preziosi ed efficaci per il risparmio energetico sul posto di lavoro (Klege et al., 2022). Coerente con Ornaghi e colleghi (2018), è stato scoperto che fornire un *feedback* di confronto sociale ai lavoratori può produrre riduzioni significative nel consumo di energia elettrica. I risultati mostrano che gli uffici, i quali hanno ricevuto sia il *feedback* settimanale sul consumo energetico, sia le indicazioni da parte dei responsabili di spegnere gli elettrodomestici alla fine dell'orario di lavoro, hanno ottenuto esiti positivi in merito al risparmio energetico (Klege et al., 2022).

Diversi fattori contribuiscono all'efficacia degli interventi di Green Nudging. Ad esempio, gli interventi semplici e di facile comprensione adattati agli specifici bisogni e comportamenti risulterebbero essere più incisivi (Steg & Vlek 2009), come nel caso del sopracitato studio, in cui le *e-mail* sono state progettate sulla base di discussioni iniziali con i dipendenti e sui fattori che limitavano la riduzione del consumo di energia nella loro vita lavorativa quotidiana (Klege et al., 2022). Inoltre, le *e-mail* fornite ai dipendenti si sono rivelate semplici passi attuabili, attinti dalla letteratura scientifica, e rielaborati in esempi concreti di comportamenti sostenibili (Abrahamse, Steg, Vlek & Rothengatter, 2005).

Abbiamo fin qui esaminato molteplici Green Nudge, tra cui ricordiamo le norme sociali, i *feedback* e i promemoria nell'incentivare le persone e le organizzazioni ad adottare comportamenti sostenibili e "green", come una contenuta produzione di rifiuti, il riciclo e il risparmio di risorse come la carta, l'acqua e l'energia elettrica. Per quanto riguarda invece l'applicazione dei Green Nudge è necessario considerare le caratteristiche del gruppo target e del contesto ambientale esistente, poiché alcuni interventi di Nudging possono generare degli effetti, limitati però al gruppo selezionato, mentre alcuni contesti ambientali potrebbero non essere adatti

al Green Nudge prescelto e ne precluderebbero la riuscita (Wee et al., 2021). Infine, si raccomanda anche di adottare più di un'unica tecnica di Green Nudge all'interno di un contesto aziendale per migliorarne l'efficacia (Wyse et al., 2019; Chapman et al., 2019). Si dovrebbe considerare che più interventi di Nudging potrebbero essere applicati contemporaneamente al fine di agire su più fronti e alimentare gli effetti complessivi verso il raggiungimento dei risultati ottimali desiderati (Wee et al., 2021). Un limite che è possibile trovare in letteratura consiste nella scarsa presenza di interventi di Green Nudging testati nelle aziende, sebbene siano spesso utilizzati in ambito residenziale per ottenere riduzioni energetiche e molti altri comportamenti sostenibili di preservazione delle risorse naturali (Klege et al., 2022). Inoltre, vi sono pareri contrastanti sugli effetti a lungo termine delle norme sociali e di altre tipologie di Nudge nel risparmio energetico e in altri ambiti comportamentali, in quanto alcuni autori hanno osservato che eventuali riduzioni o cambiamenti nel comportamento svaniscono in tempi relativamente brevi (Schwartz, Fischhoff, Krishnamurti & Sowell, 2013), mentre altri ritengono che i risparmi possano persistere fino ad alcuni anni (Allcott & Rogers, 2014). Per chiarire meglio le lacune riscontrate, studi futuri dovrebbero concentrarsi sull'applicazione delle tecniche di Green Nudging nel contesto organizzativo per verificarne l'impatto in periodi di tempo più lunghi di un mese (Wong-Parodi, Krishnamurti, Gluck & Agarwal, 2019).

## **CAPITOLO 4: NUDGE PER LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE IN AZIENDA: UNA RICERCA QUALITATIVA**

Questo capitolo intende presentare una parte di un'analisi della letteratura effettuata, nonché analizzare un case study aziendale volto alla promozione del risparmio energetico tramite la teoria dei Nudge. In particolare, verranno esposti gli obiettivi, la metodologia e i risultati dello studio svolto, e relative potenziali applicazioni operative.

### **4.1 Revisione sistematica della letteratura scientifica sui Nudge all'interno delle organizzazioni**

Nel mio percorso di tesi ho avuto l'opportunità di assistere alla fase di analisi dei dati di una revisione sistematica della letteratura, in cui sono stati analizzati 65 articoli teorici inerenti i Nudge e la loro applicazione al contesto organizzativo.

Le revisioni sistematiche rappresentano un importante pilastro della ricerca scientifica, in grado di fornire una sintesi completa e approfondita dello stato dell'arte in un determinato ambito (Page et al., 2021). Esse permettono di individuare le priorità future di ricerca, rispondono a domande che studi singoli non potrebbero mai affrontare, individuano eventuali lacune nella ricerca primaria e generano ipotesi innovative sui motivi e le modalità con cui avvengono determinati fenomeni (Page et al., 2021).

In conclusione, le revisioni sistematiche costituiscono uno strumento essenziale per comprendere lo stato attuale della ricerca in un determinato campo, se realizzate con trasparenza e attenzione alla qualità dei dati e delle analisi (Page et al., 2021).

Dalle rispettive analisi condotte sulle organizzazioni coinvolte nello studio e nell'applicazione dei Nudge, è emerso che vengono selezionati comportamenti target relativi alla sostenibilità, come il risparmio energetico, il corretto smaltimento dei rifiuti e la promozione della diversità. Inoltre, vengono incoraggiati comportamenti volti alla prevenzione sanitaria, all'igiene personale, fino all'adozione di un'alimentazione e uno stile di vita salutari. Un numero considerevole di studi è stato condotto nelle strutture ospedaliere, in particolare nei

reparti di medicina, nelle cliniche private e nelle residenze sanitarie assistenziali (n = 22). Alcuni di questi studi (n = 6) sono stati realizzati all'interno di ospedali accademici e universitari.

Prendendo in considerazione gli studi svolti nell'ambito accademico (n = 9) e nei contesti sanitari (n = 22), tra questi, un gran numero di studi sono stati condotti nelle mense e nei bar (n = 18).

Come esposto nei capitoli precedenti, la maggior parte degli studi che adoperano i Nudge nella promozione di un cambiamento comportamentale si sono focalizzati sulla promozione della salute fisica. Pertanto, molti studi all'interno dei *bistrot* e delle caffetterie delle organizzazioni prese in analisi hanno perseguito lo scopo di migliorare le scelte alimentari dei partecipanti.

Dopo aver vagliato le tipologie di organizzazioni nelle quali sono stati maggiormente testati i Nudge, si è voluto approfondire quali fossero il disegno di studio e le metodologie adottate negli articoli scientifici presi in considerazione nella review.

I *Randomized Controlled Trial* (RCT), adottati in una vasta mole di studi (n = 25), sono dei metodi in cui ogni partecipante viene assegnato in modo casuale ad uno dei gruppi di trattamento, che di solito consistono in un gruppo di controllo e uno o più gruppi sperimentali. Gli studi RCT garantiscono un confronto scientificamente valido tra due gruppi di trattamento simili, ad eccezione dei trattamenti specifici in esame. Ciò avviene per mezzo della randomizzazione, grazie alla quale l'assegnazione a un gruppo specifico non è nota in anticipo né al ricercatore né al soggetto, contribuendo a ottenere risultati più affidabili e validi (Stanley, 2007).

Questo disegno di studio è particolarmente comune negli esperimenti svolti nei contesti clinici e sanitari, come abbiamo osservato negli articoli scientifici della review, nei quali la maggior parte dei soggetti del campione di studio sono stati assegnati ai gruppi attraverso un meccanismo casuale.

Oltre ai metodi sperimentali, gli studi che sfruttano i Nudge nelle organizzazioni sembrano utilizzare alcuni metodi correlazionali, studi osservativi e longitudinali (n = 10), i quali impiegano misure continue o ripetute, senza applicare alcuna

influenza esterna, al fine di raccogliere i dati in un gruppo delimitato e analizzarne il cambiamento nel tempo (Caruana, Roman, Hernández-Sánchez & Solli, 2015).

Nella review notiamo che i Nudge vengono studiati attraverso esperimenti sul campo poiché, alla ricerca di una maggiore rilevanza, gli economisti sperimentali stanno reclutando soggetti sul campo e si servono del contesto naturale per giungere a inferenze più concrete, ancorate ai dati empirici (Harrison & List, 2004). Essendo i Nudge degli strumenti molto pratici e pensati per essere adattati ai diversi ambiti della vita quotidiana, si tenderebbe a indagare direttamente nei contesti naturali la loro efficacia concreta.

Quella dei Nudge è un'area del tutto nuova della ricerca psicologica, ed è per questo necessario studiare prima la fattibilità dei progetti e degli interventi di Nudging. Pertanto, nella review sistematica sono stati rilevati diversi studi pilota, ovvero, piccoli studi di fattibilità progettati per testare vari aspetti dei metodi pianificati per un'indagine più ampia, più rigorosa o di conferma (Arain, Campbell, Cooper & Lancaster, 2010; Lowe, 2019).

Altri studi invece hanno adottato una metodologia mista (*mixed method*) che incorpora diverse tecniche da metodi qualitativi e quantitativi nel rispondere alle domande di ricerca. Oltretutto, essendo i fenomeni sociali così complessi, sono necessari differenti tipologie di metodi per poterli comprendere al meglio (Byrne & Humble, 2007).

#### **4.2 Introduzione alla ricerca e obiettivi dello studio**

A partire dalla revisione sistematica della letteratura riguardante i Nudge nel contesto organizzativo e maggiormente consapevole degli studi effettuati finora nell'ambito scientifico di interesse, ho intrapreso uno studio sperimentale all'interno del *team* di ricerca dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. La ricerca qualitativa condotta è avvenuta in collaborazione con una società leader di tecnologia, la quale fornisce soluzioni all'avanguardia per l'energia e l'industria a livello globale. Ha due business fondanti: quello inerente il *turbomachinery* e i servizi di *oil & gas*. Inoltre, si tratta di un centro di eccellenza mondiale per ricerca,

sviluppo e produzione di turbine a gas, compressori e servizi correlati. La multinazionale ha come obiettivo, quello di ridurre il proprio impatto ambientale, attraverso una riduzione delle emissioni di CO2 nelle proprie attività, per mezzo dello sviluppo di un *portfolio* tecnologico e di soluzioni energetiche come l'idrogeno e lo stoccaggio di energia, per garantire un futuro energetico più pulito, sicuro ed efficiente.

Il progetto di consulenza del team di ricerca dell'Università Cattolica si è posto l'obiettivo di supportare l'azienda nella realizzazione di un intervento atto a promuovere comportamenti sostenibili da parte dei suoi dipendenti, adottando i principi del Nudging e sfruttando i *bias* cognitivi presenti nel processo decisionale degli individui.

Lo studio ha previsto una fase preliminare di mappatura del contesto volta ad analizzare e comprendere le specifiche dinamiche organizzative, i fattori contestuali fisici e psicologici che influenzano i comportamenti degli individui. In particolare, l'attenzione è rivolta ai comportamenti di risparmio energetico, e nello specifico, a comprendere il comportamento di spegnimento dei macchinari all'interno dei reparti produttivi.

Per quanto riguarda le ipotesi di ricerca, queste non sono state definite ex-ante, in modo tale da garantire un ancoraggio maggiore ai dati empirici raccolti in itinere, per sviluppare delle teorie ex post e delle possibili ipotesi di intervento, guidate principalmente dalla domanda della committenza e dagli obiettivi di ricerca.

### **4.3 Metodologia della ricerca: approccio, partecipanti e strumenti**

A partire dall'obiettivo di ricerca preposto, si è deciso di adottare un approccio qualitativo per indagare in modo approfondito gli elementi psicologici e di contesto che potessero influenzare il processo decisionale dei dipendenti in azienda.

L'approccio qualitativo è tradizionalmente caratterizzato da un atteggiamento pluralista, che grazie alla sua sensibilità verso le differenze idiografiche, evita la semplificazione e l'omologazione, rivolgendo maggiore attenzione alla prospettiva dei soggetti e alla loro visione del mondo (Dovigo, 2005).

Con questi presupposti, sono stati selezionati 14 partecipanti alla ricerca, tra i quali, 8 operatori, 2 capireparto e 4 capisquadra, appartenenti a reparti differenti.

Sono state condotte 14 interviste semi-strutturate con l'obiettivo di cogliere i fattori facilitanti e i fattori ostacolanti, e quindi di carpire il processo decisionale sottostante la messa in atto o meno di comportamenti ecosostenibili concernenti il risparmio energetico. Nelle interviste qualitative svolte, sono state poste delle domande molto pratiche e intuitive per poter comprendere a pieno la routine e le dinamiche lavorative dei partecipanti, al fine di evincere gli elementi che potessero aiutare o impedire la riuscita del comportamento sostenibile, ovvero lo spegnimento dei macchinari alla fine del turno e nel fine settimana non lavorativo. Allo stesso tempo sono state delineate domande anche più ideative per poter meglio apprendere le soluzioni creative suggerite dalle persone che vivono in prima linea il contesto di riferimento. È stata scelta un'intervista semi-strutturata per i bassi livelli strutturazione, standardizzazione e direttività (Addeo & Montesperelli, 2007). La flessibilità legata alla possibilità di apportare cambiamenti nella traccia dell'intervista garantisce una maggiore fluidità e dinamicità comunicativa tra l'intervistatore e l'intervistato, permettendo loro di interagire liberamente, seppure all'interno di una lista di temi prestabiliti (Addeo & Montesperelli, 2007).

#### **4.4 Analisi dei dati e risultati**

L'analisi qualitativa del contenuto delle 14 interviste semi-strutturate è avvenuta con il supporto di un software di analisi denominato *Taguette*. *Taguette* è un pacchetto software di analisi dei dati qualitativi assistito da computer (CAQ-DAS) gratuito, *user-friendly* e *open source*, il quale ha permesso di evidenziare il materiale con highlights molto semplici ed efficaci per annotare e visualizzare facilmente i dati di ricerca a partire dalle trascrizioni delle interviste (Rampin & Rampin, 2021).

Le categorie emerse tramite la *content analysis* si basano principalmente sugli obiettivi di ricerca di mappatura del contesto e riguardano i fattori facilitanti e i fattori ostacolanti la realizzazione dei comportamenti ecosostenibili presi in esame.

Grazie alla saturazione tematica raggiunta per mezzo delle interviste semi-strutturate, con la successiva trascrizione ed analisi, si sono colti dei pattern ricorrenti che hanno portato al delinearsi dei seguenti risultati.

I **fattori ostacolanti** individuati riguardano:

- La maggior parte dei motivi di mancato spegnimento delle macchine sono dipesi da alcune **motivazioni tecniche legate ai rischi dello spegnimento**. Diversi partecipanti riferiscono complicazioni nella ripartenza senza un punto fisso, una volta interrotta la lavorazione. Per tale ragione, durante lavorazioni lunghe e particolari, la macchina dovrebbe rimanere accesa per **evitare danni ed errori** al pezzo in produzione: “perché il retaggio è che se va via la corrente e la macchina si ferma, o mi ammazzi il pezzo perché poi dopo non si sa da dove ripartire o devi ripartire da capo”. Molti operatori riportano la complessità nello spegnere e riaccendere alcune tipologie di **macchine**, soprattutto quelle **vecchie**, ad esempio alcuni partecipanti riferiscono: “come le rettifiche che abbiamo noi, magari il lunedì l'operatore riparte, avendo però già la macchina accesa... lasciano la mola accesa, perché appunto deve rimanere una certa temperatura tutta la macchina in rotazione, per poi andare a ripartire garantendo la misura precisa”, “perché alcune macchine, se le vai a spegnere del tutto, creano poi dei problemi nel ripartire, problemi di produttività”. **Viene inoltre sottolineato come si perda tempo** prezioso nel continuo processo di spegnimento e riaccensione delle macchine: “**si lavora a mezzo regime**”, “si perde tutta la giornata produttiva”, “non è previsto un punto di ripristino, cioè ogni tot, magari una pausa... su quelle più vecchie ripartire fuori da questi punti fissi diventa un po' problematico per l'operatore, non impossibile, però c'è da rimettere manualmente determinati parametri”.
- Chiaramente poi, possono esserci delle **dimenticanze** e talvolta possono sorgere degli **imprevisti** per cui l'operatore non è presente a lavoro e può succedere che la macchina rimanga incustodita e lasciata accesa. Ciò può

capitare anche perché si tratta di un **contesto *challenging***, definito da uno dei caporeparto come polivalente, in quanto “girano tanti dipendenti intorno alle macchine, con ritmi sostenuti”.

- Oltre alle precedenti motivazioni, sembrerebbero perdurare delle **vecchie abitudini e usanze** che vengono raccontate dai soggetti intervistati: “**venticinque anni che si fa così...**”, “è già da tempo che viene detto ma siamo in difficoltà”, “manca un po’ la cultura dell’operatore, magari ancora non lo sa, nel senso, nel dubbio preferisce non spegnerla, ecco, c’è ancora un po’ questo, almeno, avverto che c’è questa mentalità”.
- Sarebbe risultato inoltre, un **carente grado di informazione e comunicazione**, descritto dai soggetti come uno scarso scambio tra colleghi e capi, pertanto verrebbe riferito: “nessuno ti viene a dire di spegnere la macchina, se non te lo dicono, tu non ci pensi”, “penso non sia chiaro a tutti”, “non è stato comunicato tanto”. Gli **operatori** inoltre **non conoscono necessariamente i turni di lavoro successivi**, pertanto, tendono a lasciare le macchine accese per facilitare il collega che dovrà continuare la lavorazione, come riportato da più di un operatore: “Alcuni vengono il sabato pomeriggio e che faccio? Gli spengo la macchina, poi lui la riaccende, e poi la deve rispegnere, quindi è un po’ complicato”.
- Si evincerebbe inoltre una certa **diffusione di responsabilità**, per cui non è ben chiaro a chi spetterebbe il compito ultimo di spegnere le macchine e molti operatori si esprimono così: “se io non lo so, non la spengo”, “se il capo non dice niente, **non è compito mio**, non prendo l’iniziativa”.
- Pertanto, **il caposquadra è difficile che si possa occupare in prima linea dello spegnimento dei macchinari**, in quanto verrebbe riconosciuto anche dagli stessi operatori che “il caposquadra **non ha tempo, ha più squadre da seguire**”, “non sempre è presente sul posto”, “che si accolli anche questa responsabilità al caposquadra mi sembra esagerato”.

Per contro, i **fattori facilitanti** individuati sembrano consistere:

- Nella **presenza di macchine nuove** che, avendo dei sistemi di autospegnimento, si possono spegnere senza problemi. I soggetti intervistati hanno riportato che “si utilizzano praticamente delle interruzioni nel nastro, perché la macchina deve fare un cambio utenze e quindi è facilmente ricominciabile la lavorazione o comunque interrompibile e si parte da quella”, “si può premere il fungo di emergenza, così il motore si spegne, la macchina consuma meno e il software mantiene le informazioni”.
- Sarebbe emerso poi un **bisogno di formazione e conoscenza**, attraverso sessioni di *continuous improvement*, riunioni e corsi formali e periodici per continuare a ribadire l'importanza e i benefici del risparmio energetico, come riportato da molti intervistati: “magari possono essere fatte quelle che chiamiamo noi *quality talk* o *safety talk*, dove viene appunto anche magari periodicamente ricordata la buona usanza”, “serve proprio formazione perché molte persone, magari anche me compreso, che magari penso di sapere tante cose ma in realtà non le so”. Secondo gli intervistati sarebbe quindi fondamentale **sensibilizzare, incentivare** e far notare quando ci si imbatte in errori, come hanno spesso ribadito: “magari rendere partecipe le persone su queste campagne di sensibilizzazione, non è male secondo me, a me piacerebbe... mi dici - guarda questa macchina se tu me la lasci accesa mi consuma tanto... perché non lo fai -?”.
- Gli operatori sembrano ritenere necessarie anche **maggiori informazioni**, soprattutto quelle riguardanti i **consumi**, affermando che potrebbe tornare utile quantificare con esempi semplici e concreti, attraverso grafici, schemi e diagrammi a torta per rendere accessibili le informazioni riguardo il risparmio in termini di gigawatt e l'impatto in termini di emissioni di CO<sub>2</sub>. Alcuni esempi citati dagli intervistati sono: “hai risparmiato l'equivalente di aria che respirano 50 persone nel corso della loro vita, non lo so eh, ecco provare a dargli una quantificazione che renda l'idea in maniera facile”; oppure “la macchina in stand by per un fine settimana consuma

l'equivalente di quindici lavatrici, anche questo può essere un termine di paragone, oppure consuma quanto te che prendi la macchina e vai a Parigi e torni, come per dare un'idea dell'impronta che si lascia". Inoltre, gli operatori proporrebbero di **mostrare i benefici relativi allo spegnimento delle macchine**: "facendo vedere il risparmio proprio per l'azienda, spegnendo o no il macchinario e come può reinvestire l'azienda il denaro speso senza senso... può investire che ne so in qualsiasi altre mila cose che magari mancano". "Bisogna far capire che, se l'azienda risparmia, ci guadagnano tutti e si può investire in altro". Come suggerisce uno degli operatori: "il piacere lo fa anche per te perché è benessere della collettività". Anche per questa ragione, sarebbe stato consigliato da molti soggetti, l'importanza di continuare a ribadire e porre l'attenzione sui benefici del risparmio energetico, anche attraverso trend di consumi per tracciare gli andamenti e non perdere il focus nel tempo. Tra le altre **informazioni di cui gli operatori vorrebbero disporre**, sono state esplicitate anche quelle relative ai **turni successivi dei colleghi**: "forse appunto basterebbe davvero un - guarda dopo non c'è nessuno, il turno dopo... puoi spegnerlo -" e **sulla lavorazione della macchina**, possibilmente da ricevere in anticipo, per non tenere eccessivamente impegnato il caposquadra nella fase di controllo che avviene nello scambio di consegne tra gli operatori. Gli operatori, in particolare, vorrebbero richiedere una **checklist a bordo macchina** con indicazioni operative precise, è emerso infatti il bisogno di **linee guida chiare** per sapere con certezza come agire e quali macchine spegnere. Un operatore, ad esempio, asserisce: "magari che ne so, nel ciclo di lavoro che fa l'operatore scrivi, se non usa il macchinario, di tenerlo spento".

- Inoltre, come elemento facilitante la messa in atto del comportamento sostenibile, svariati operatori avrebbero richiesto un cartello, un messaggio o un **alert visivo** personalizzato in base agli orari dei turni, eventualmente nel fine turno infrasettimanale o nel fine settimana, collegabile all'orologio interno della macchina, per ricordare l'azione dello spegnimento. Viene

suggerito un promemoria sul pannello di controllo macchina o sulla timbratrice, come nel seguente caso: “un lampeggio rosso che dice “spegni”, però anche lì ci deve essere un contatore che viene fuori magari settimanalmente alle sei o con l'orario, poi tutto l'orario delle macchine deve essere messo a posto” o anche “un input sicuramente tramite il computer, che è la cosa più facile e veloce per comunicare”.

- Anche il **ruolo del caposquadra** sarebbe risultato importante nel ricordare, coordinare, dare input e conferma sullo spegnimento dei macchinari, in quanto sarebbe sempre a conoscenza dei turni di lavoro. Il caposquadra avrebbe dimostrato di mettersi volentieri a disposizione come vigilante, poiché può controllare facilmente chi lavora alle macchine grazie ai pannelli collegati al computer. Lo stesso caposquadra ha riportato che “non mi costa fare un giro prima di andare”, “io quando ci sono glielo rammento di spegnere tutto, se qualcuno delle volte me lo chiede che magari non è sicuro, ricordarglielo continuamente, quello è compito nostro, compito mio”.
- Per agevolare la mansione del caposquadra è stato consigliato il **potenziamento dei sistemi digitali di controllo da remoto** per verificare e spegnere le macchine attraverso un sistema centralizzato con *tool* digitale per verificare i turni e le lavorazioni delle macchine in modo semplice. Tale strumento, con annesso un pop up che funga da promemoria nelle mail o nel calendario, ricorderebbe al caposquadra di verificare il corretto spegnimento delle macchine da parte degli operatori nel fine turno e nel fine settimana, come viene chiarito dai capisquadra: “noi abbiamo un template, un Excel fondamentalmente, che i capisquadra compilano, magari si potrebbe fare, mi sta venendo in mente ora, che quando chiudono l'Excel o il computer, gli esce un pop up che gli ricordi di controllare che le macchine siano state spente in emergenza”.
- Oltre al ruolo fondamentale del caposquadra nel facilitare il risparmio energetico sarebbe emerso quello della **manutenzione** e degli uffici competenti. Da operatori e capireparto sarebbe stato suggerito di svolgere

un'analisi tecnica preliminare per capire se i problemi di spegnimento siano reali o un retaggio e andrebbe verificato se il riporre la macchina in stato di emergenza possa essere una valida modalità di spegnimento. A tal proposito, alcuni intervistati affermano: “il primo step dovrebbe essere un'analisi degli input ricevuti, di risposta, iterando fino a che, anche questo, non diventi magari un mito sfatato, oppure, quantomeno si mette nero su bianco che quella necessità c'è davvero e quindi non ci si può far nulla”, “se tu conosci la macchina e sai che se la spegni per 10 minuti non dà problemi, magari non hai la difficoltà nel dire la spengo e la riaccendo subito”.

- Infine, si sarebbe riscontrata una **motivazione intrinseca** nell'attuazione del comportamento ecosostenibile, come riportato da molteplici operatori: “siamo sensibili tutti ormai”, “è una filosofia giusta, sono d'accordo perché insomma, tenere le macchine accese tutto il giorno perché? Per nulla...”, “io le spengo perché ho il piacere di spegnerle io, perché mi sembra un grande spreco a livello, sia appunto di spreco di energia, sia anche d'inquinamento”.

<b>Fattori facilitanti</b>	<b>Fattori ostacolanti</b>
Macchine nuove con risparmio energetico	Motivazioni tecniche
Momenti di formazione/sensibilizzazione	Dimenticanze/imprevisti
Informazioni tangibili sui consumi	Abitudini consolidate
Promemoria per operatori	Scarse informazioni e comunicazione
Ruolo del caposquadra	Diffusione di responsabilità
Sistema di controllo da remoto	Impegni del caposquadra
Analisi tecnica e manutenzione	
Motivazione intrinseca	

## 4.5 Discussione e ipotesi di intervento

A fronte dei risultati emersi, è possibile intuire quali fattori contestuali fisici e psicologici possono notevolmente influire sulla messa in atto dei comportamenti ecosostenibili desiderati. Le necessità più importanti risultate dalla fase di mappatura del contesto riguardano l'effettivo chiarimento, da parte della manutenzione, della presenza o meno di problemi tecnici legati allo spegnimento di alcune tipologie di macchine. Sulla base di questa consapevolezza, potrebbero tornare utili maggiori informazioni riguardo i benefici correlati al risparmio energetico e i consumi delle macchine. Per ottemperare ai comportamenti virtuosi richiesti dovrebbero essere messe a disposizione delle linee guida chiare da seguire, fruibili per tutti, in modo tale che gli operatori sappiano che è necessario spegnere le macchine a fine turno e nel fine settimana. Potrebbero poi essere introdotte alcune tipologie di Nudge come supporto alle attività di sensibilizzazione e formazione tenute in azienda.

Mappato e compreso più approfonditamente il contesto dell'officina, a partire dai fattori facilitanti e ostacolanti questo specifico comportamento di risparmio energetico, si potrebbero ipotizzare delle possibilità di intervento.

Si sarebbero individuati diversi interventi, i quali riguardano dinamiche organizzative e attori differenti, tenendo in considerazione che, utilizzare le



Figura 13: Nudge informativo: esempio di poster per fornire la percezione dei consumi delle macchine accese

tecniche di Nudging in modo congiunto, può notevolmente aumentarne l'efficacia.

Per rispondere alle esigenze di informazione indicate dei partecipanti, un **Nudge informativo** che evidenzia le quantità di emissioni e di consumi relativi al mancato spegnimento delle macchine sarebbe ideale. Come riportato nell'immagine a lato, si potrebbe realizzare un poster che, appoggiato in prossimità delle macchine, andrebbe a raffigurare con un esempio pratico l'impatto ambientale dei macchinari.

Come suggerito dai partecipanti alla ricerca, oltre ad aumentare la percezione dei consumi, potrebbe essere impattante sottolineare anche i benefici che si ottengono a livello comunitario per mezzo dei comportamenti ecosostenibili.

Potrebbe essere interessante ed efficace persino l'utilizzo di un **prompt interattivo** per incrementare il *commitment* degli operatori nello spegnere i macchinari tramite modalità quasi *gamificate*, come riportato in un esempio simile per lo spegnimento delle luci. Qui viene riportato un tabellone con la scritta "tocca qui se hai spento la luce", al quale potrebbe essere abbinato un ulteriore tipo di incentivo, unito al battere le mani.



Figura 14: prompt interattivo per incentivare lo spegnimento dei macchinari (Agha-Hosseini et al., 2015).

Per aiutare gli operatori a ricordarsi di spegnere le macchine a fine turno e durante il fine settimana non lavorativo si potrebbe introdurre un **Nudge di promemoria**, come un alert visivo e sonoro che richiami l'attenzione, nei pressi del pannello di controllo, e che al contempo sia personalizzato in base agli orari delle lavorazioni delle macchine.

Per intervenire invece sul controllo da remoto, senza tenere eccessivamente impegnata la figura già molto responsabilizzata del caposquadra, si potrebbe pensare a una **Nudge-app centralizzata** che permetta di verificare rapidamente se le macchine sono state correttamente spente dagli operatori.

Nonostante la comprovata efficacia delle norme sociali nel promuovere i comportamenti di risparmio energetico, sarebbe meglio **evitare l'utilizzo di Social Proof Nudges tra le squadre**, per evitare delle possibili risposte competitive che non gioverebbero al clima aziendale. Piuttosto di norme comparative che vadano a stimolare la *peer comparison*, potrebbero essere maggiormente indicate delle norme ingiuntive che spieghino ciò che viene considerato moralmente corretto da parte della società, oppure delle norme puramente descrittive che informino semplicemente su ciò che viene normalmente e comunemente agito (Evans et al., 2017).

## CONCLUSIONE

Per concludere, questo elaborato di tesi ha perseguito l'obiettivo di fornire un approfondimento sui Nudge, esplorandone le diverse classificazioni e gli ambiti di applicazione principali.

Negli ultimi anni, gli studi sui Nudge sono diventati sempre più popolari, probabilmente per i molteplici effetti positivi ad essi legati. Innanzitutto, i Nudge possono essere molto efficaci nel promuovere un vasto insieme di comportamenti. Come è stato possibile visionare nei capitoli precedenti, ad esempio, i Nudge vengono spesso utilizzati per favorire l'attività fisica, un'alimentazione sana, la riduzione del consumo di alcol e di tabacco, o per incoraggiare comportamenti sostenibili. Altri punti di forza per cui si propenderebbe ad un maggiore utilizzo dei Nudge, nelle organizzazioni e nella vita quotidiana, riguardano la loro praticità e semplicità di implementazione e la loro incredibile efficacia in tempi pressoché immediati. Un ulteriore aspetto positivo dei Nudge consisterebbe nella loro flessibilità, in quanto ben si adattano a contesti e popolazioni differenti.

Con queste premesse, il presente studio ha voluto proporre un'analisi delle dinamiche organizzative, delle finalità di utilizzo e dei comportamenti a cui più spesso si prestano gli interventi di Nudging nel contesto aziendale. Nel corso del lavoro di tesi si è osservato come le strategie di Nudging possano essere adoperate per incentivare la messa in atto di comportamenti ecosostenibili come quelli relativi al risparmio energetico, al fine di ricordare e incrementare lo spegnimento dei macchinari, in accompagnamento ad ulteriori politiche di formazione e sensibilizzazione, nel contesto studiato. Un contributo dello studio qualitativo effettuato potrebbe riguardare l'utilizzo innovativo dei modelli teorici della *Behavioural Economics* applicati al tema della sostenibilità e all'analisi critica del contesto organizzativo, al quale viene raramente conferita la giusta importanza all'interno degli studi in cui vengono testati gli interventi di Nudging. Infine, si sono delineate delle ipotesi di base per le prossime fasi di ricerca che andranno ad articolare meglio lo studio e a progettare nei dettagli l'intervento da implementare.

Complessivamente, il presente elaborato di tesi sui Nudge applicati alle organizzazioni e al tema della sostenibilità può fornire degli *insights* sulla comprensione dei meccanismi psicologici che influenzano la realizzazione di comportamenti sostenibili e sullo sviluppo di nuove strategie di Nudging per promuovere stili comportamentali desiderabili all'interno dei contesti aziendali. Ciò si può tradurre in un miglioramento dell'impatto ambientale delle organizzazioni stesse e, di conseguenza, della società nel suo insieme, contribuendo a un futuro più sostenibile.

Nella conclusione di questo percorso, è possibile affermare che la letteratura scientifica, riguardo i Nudge applicati alla sostenibilità nel contesto organizzativo, potrebbe sembrare ancora ai suoi esordi. Bisognerebbe approfondire la letteratura, condurre ricerche empiriche che misurino gli effetti a lungo termine dei Nudge, in quanto sono spesso concepiti come interventi a breve termine, che potrebbero non avere un impatto duraturo sul comportamento delle persone.

Potrebbero esserci molti sviluppi futuri nella ricerca sui Nudge, uno tra i quali potrebbe interessare l'uso di tecnologie avanzate e dell'intelligenza artificiale per migliorare l'efficacia dei Nudge e scoprirne nuove potenzialità, divenendo maggiormente interdisciplinari. Potrebbero essere rafforzati anche gli studi nei contesti aziendali con interventi e tipologie di Nudge diversi, adottati simultaneamente, per ottemperare a bisogni emergenti che talvolta appaiono in contemporanea. Potrebbero essere ampliate le ricerche sulla sostenibilità e i Green Nudge all'interno delle organizzazioni, come avvenuto per i contesti residenziali, al fine di intuire nuove possibilità operative dei Nudge.

Finora sappiamo che le ricerche che adottano le tecniche di Nudging nelle organizzazioni possono produrre molti effetti positivi, ma anche più critici, come la resistenza dei dipendenti. Nonostante i Nudge siano uno strumento efficace per incoraggiare nuovi stili comportamentali, bisognerebbe tenere in considerazione diversi fattori per generare un cambiamento impattante a livello organizzativo, in quanto, il cambiamento comportamentale è un processo complesso e multifattoriale, che coinvolge non solo la motivazione dell'individuo, ma anche l'ambiente circostante, la sua storia di vita e le sue abitudini (Duckworth & Gross,

2020). Inoltre, gli interventi di Nudging possono essere utilizzati in combinazione con altri strumenti di incentivazione che stanno diventando sempre più rilevanti nell'ambito dello sviluppo organizzativo. Con il supporto di mezzi innovativi, quali l'apprendimento personalizzato e la formazione esperienziale, è possibile massimizzare l'impatto dei Nudge (Dachner et al., 2021), i quali non possono agire in profondità sugli atteggiamenti dell'individuo, bensì possono influenzarne il comportamento all'interno di un determinato contesto.

In sostanza, si è compreso che l'efficacia dei Nudge può dipendere, oltre che dalla qualità del design, anche dalla comprensione del contesto organizzativo. Come già evidenziato nel corso di questa tesi, i Nudge dovrebbero essere adattati al contesto culturale e sociale specifico in cui potrebbero essere applicati e, pertanto, è necessario che vengano progettati in modo da rispettare i valori, le relazioni sociali e le aspettative culturali delle persone. L'autore del *bestseller* "Managing transitions" (Bridges, 2009), nonché esperto consulente aziendale, ha affermato che la gestione del cambiamento sul posto di lavoro può rivelarsi una sfida ardua: se non viene gestita correttamente, infatti, può provocare conseguenze disastrose per la motivazione e la stabilità emotiva del personale. L'implementazione di un cambiamento organizzativo di successo richiederebbe che i dipendenti abbiano ben chiaro il loro scopo, un piano d'azione da seguire e un preciso ruolo da svolgere all'interno dell'ambiente in cui operano, il quale si trova in costante evoluzione (Bridges, 2009). Durante il cambiamento situazionale proposto dai vertici dell'organizzazione, è necessario tenere in considerazione e, ove possibile, accompagnare la transizione psicologica che le persone devono affrontare, la quale risulta essere più lunga e complessa del processo di cambiamento contestuale in sé. Secondo l'autore Bridges, la fase di transazione psicologica che avviene nel processo di cambiamento situazionale si componerebbe di tre specifiche fasi: *Ending*, *Neutral Zone* e *New Beginning* (Bridges, 2009). Nella fase di "Ending", gli individui possono sperimentare la perdita della vecchia routine, l'introduzione di Nudge potrebbe infatti significare la fine di abitudini consolidate e, in questa fase, le persone possono sentirsi smarrite, frustrate e presentare delle difficoltà nell'accettazione del cambiamento (Bridges, 2009).

La fase di “*Neutral Zone*” è quella in cui gli individui sperimentano un senso di incertezza, in cui i vecchi modelli d’azione non funzionano più e i nuovi non sono ancora stati pienamente adottati (Bridges, 2009). Questa fase può essere molto difficile, ma è anche un momento in cui si possono sperimentare nuovi modelli comportamentali e quindi nuove opportunità come quelle offerte dalle tecniche di Nudging (Bridges, 2009). Durante questa fase, le persone sono maggiormente suscettibili a nuovi stimoli e l’introduzione dei Nudge può aiutare a creare un ambiente sicuro e supportivo, dove le persone si sentono incoraggiate a sperimentare e sono più propense a lasciarsi consigliare (Bridges, 2009).

La fase di “*New Beginning*” rappresenta l’inizio di un nuovo modo di agire (Bridges, 2009). Le persone hanno acquisito le competenze e la conoscenza necessarie per adottare il cambiamento e sono pronte ad abbracciare la nuova realtà (Bridges, 2009). In questa fase, l’uso di Nudge può contribuire a consolidare il nuovo comportamento e a mantenerlo nel tempo.

In sintesi, l’introduzione di Nudge nelle organizzazioni può essere un processo di cambiamento importante, che richiede di attraversare le fasi di *Ending*, *Neutral Zone* e *New Beginning* (Bridges, 2009). Comprendere queste fasi e adottare un approccio attento alle esigenze delle persone coinvolte nel cambiamento può aiutare a garantire il successo e la sostenibilità delle iniziative di Nudge, poiché, come evidenziato da Bridges, il cambiamento nelle organizzazioni non è semplicemente una questione di adottare nuove politiche o strumenti, ma richiede una comprensione profonda delle esigenze dei dipendenti e della cultura organizzativa (Bridges, 2009). Inoltre, il cambiamento può essere difficile e creare resistenza da parte dei dipendenti. Pertanto, i Nudge devono essere accompagnati da un processo di comunicazione, supporto e coinvolgimento.

In sintesi, l’uso dei Nudge può essere un’efficace strategia per promuovere comportamenti sostenibili nelle organizzazioni, al contempo, richiede una comprensione approfondita del contesto organizzativo e una progettazione attenta. Il libro “*Managing Transitions*” di Bridges offre una prospettiva preziosa per comprendere come gestire il cambiamento nelle organizzazioni e può essere

utilizzato per progettare Nudge efficaci e rispettosi delle esigenze dei dipendenti e della cultura organizzativa (Bridges, 2009).

## BIBLIOGRAFIA

Aarestrup, S., Moesgaard, F., & Schuldt-Jensen, J. (2016). Nudging hospital visitors' hand hygiene compliance. *Retrieved July, 21, 2020.*

Abdel-Shafy, H. I., & Mansour, M. S. (2018). Solid waste issue: Sources, composition, disposal, recycling, and valorization. *Egyptian journal of petroleum*, 27(4), 1275-1290.

Abrahamse, W., Steg, L., Vlek, C., & Rothengatter, T. (2005). A review of intervention studies aimed at household energy conservation. *Journal of environmental psychology*, 25(3), 273-291.

Abud M, Molina G, Pacheco A, Pizarro G (2017) A multi-dimensional focus for the agenda 2030. Technical report. United Nations Development Programme, New York

Addeo, F., & Montesperelli, P. (2007). *Esperienze di analisi di interviste non direttive*. Roma: Aracne.

Agarwal, S., Rengarajan, S., Sing, T. F., & Yang, Y. (2017). Nudges from school children and electricity conservation: Evidence from the "Project Carbon Zero" campaign in Singapore. *Energy Economics*, 61, 29-41.

Agha-Hosseini, M. M., Tetlow, R. M., Hadi, M., El-Jouzi, S., Elmualim, A. A., Ellis, J., & Williams, M. (2015). Providing persuasive feedback through interactive posters to motivate energy-saving behaviours. *Intelligent Buildings International*, 7(1), 16-35.

Agocs, C. (1997). Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression. *Journal of Business Ethics*, 16(9), 917-931.

Allcott, H. (2011). Social norms and energy conservation. *Journal of public Economics*, 95(9-10), 1082-1095.

Allcott, H., & Kessler, J. B. (2019). The welfare effects of nudges: A case study of energy use social comparisons. *American Economic Journal: Applied Economics*, 11(1), 236-76.

Allcott, H., & Rogers, T. (2014). The short-run and long-run effects of behavioral interventions: Experimental evidence from energy conservation. *American Economic Review*, 104(10), 3003-37.

Allcott, H., & Taubinsky, D. (2015). Evaluating behaviorally motivated policy: Experimental evidence from the lightbulb market. *American Economic Review*, 105(8), 2501-38.

Almqvist, G., & Andersson, P. (2021). Low support for nudging among Swedes in a population-representative sample. *Behavioural Public Policy*, 1-13.

Anand, S., & Sen, A. (2000). Human development and economic sustainability. *World development*, 28(12), 2029-2049.

Arain, M., Campbell, M. J., Cooper, C. L., & Lancaster, G. A. (2010). What is a pilot or feasibility study? A review of current practice and editorial policy. *BMC medical research methodology*, 10(1), 1-7.

Arvanitis, A., Kalliris, K., & Kaminiotis, K. (2022). Are defaults supportive of autonomy? An examination of nudges under the lens of Self-Determination Theory. *The Social Science Journal*, 59(3), 394-404.

Avery, D. R. (2003). Reactions to diversity in recruitment advertising--are differences black and white?. *Journal of applied psychology*, 88(4), 672.

- Bang, H. M., Shu, S. B., & Weber, E. U. (2020). The role of perceived effectiveness on the acceptability of choice architecture. *Behavioural Public Policy*, 4(1), 50-70.
- Barbier, E. B., & Burgess, J. C. (2020). Sustainability and development after COVID-19. *World development*, 135, 105082.
- Bareil, C. (2013). Two Paradigms about Resistance to Change. *Organization Development Journal*, 31(3).
- Barton, A. (2021, September). Foundations for an Ontology of Nudges. In *12th International Conference on Biomedical Ontologies (ICBO 2021)*. CEUR-WS. org.
- Bault, N., & Rusconi, E. (2020). I meccanismi neurocognitivi del nudge. *Giornale italiano di psicologia*, 47(2), 391-398.
- Baxi, C. V., & Ray, R. S. (2012). *Corporate social responsibility*. Vikas Publishing House.
- Becchetti, L., Salustri, F., & Scaramozzino, P. (2020). Nudging and corporate environmental responsibility: A natural field experiment. *Food Policy*, 97, 101951.
- Bellantuono, L., Monaco, A., Amoroso, N., Aquaro, V., Lombardi, A., Tangaro, S., & Bellotti, R. (2022). Sustainable development goals: conceptualization, communication and achievement synergies in a complex network framework. *Applied Network Science*, 7(1), 1-21.
- Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 6, pp. 1-62). Academic Press.

Benartzi, S., Beshears, J., Milkman, K. L., Sunstein, C. R., Thaler, R. H., Shankar, M., ... & Galing, S. (2017). Should governments invest more in nudging?. *Psychological science*, 28(8), 1041-1055.

Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *American economic review*, 94(4), 991-1013.

Beshears, J., & Gino, F. (2015). Os líderes como arquitetos de decisão. *Harvard Business*.

Beshears, J., & Kosowsky, H. (2020). Nudging: Progress to date and future directions. *Organizational behavior and human decision processes*, 161, 3-19.

Bhanot, S. P. (2021). Isolating the effect of injunctive norms on conservation behavior: New evidence from a field experiment in California. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 163, 30-42.

Bolier, L., Haverman, M., Westerhof, G. J., Riper, H., Smit, F., & Bohlmeijer, E. (2013). Positive psychology interventions: a meta-analysis of randomized controlled studies. *BMC public health*, 13(1), 1-20.

Bonini, N. (2020). Dai nudge efficaci alle buone teorie. *Giornale italiano di psicologia*, 47(2), 399-402.

Bonini, N., Hadjichristidis, C., & Graffeo, M. (2018). Green nudging. *Acta Psychologica Sinica*, 50(8), 814.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the*

*School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 44(2), 129-136.*

Bovens, L. (2009). The ethics of nudge. In *Preference change* (pp. 207-219). Springer, Dordrecht.

Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change*. Da Capo Press.

Brown, Z., Johnstone, N., Hašič, I., Vong, L., & Barascud, F. (2013). Testing the effect of defaults on the thermostat settings of OECD employees. *Energy Economics, 39*, 128-134.

Bryan, C. J., Tipton, E., & Yeager, D. S. (2021). Behavioural science is unlikely to change the world without a heterogeneity revolution. *Nature human behaviour, 5(8)*, 980-989.

Byrne, J., & Humble, Á. M. (2007). An introduction to mixed method research. *Atlantic research centre for family-work issues, 1*, 1-4

Cadena, X., & Schoar, A. (2011). *Remembering to pay? Reminders vs. financial incentives for loan payments* (No. w17020). National Bureau of Economic Research.

Campbell, D., & Erdem, S. (2019). Including opt-out options in discrete choice experiments: issues to consider. *The Patient-Patient-Centered Outcomes Research, 12(1)*, 1-14.

Campos, S., Doxey, J., & Hammond, D. (2011). Nutrition labels on pre-packaged foods: a systematic review. *Public health nutrition, 14(8)*, 1496-1506.

Cappa, F., Rosso, F., Giustiniano, L., & Porfiri, M. (2020). Nudging and citizen science: The effectiveness of feedback in energy-demand management. *Journal of Environmental Management*, 269, 110759.

Caruana, E. J., Roman, M., Hernández-Sánchez, J., & Solli, P. (2015). Longitudinal studies. *Journal of thoracic disease*, 7(11), E537.

Cavazza, N. (2020). Il nudge e le tattiche di persuasione. *Giornale italiano di psicologia*, 47(2), 403-408.

Chakravarty, S., & Mishra, R. (2019). Using social norms to reduce paper waste: Results from a field experiment in the Indian Information Technology sector. *Ecological Economics*, 164, 106356.

Chance, Z., Dhar, R., Hatzis, M., Huskey, K., Roberto, C. A., & Kawachi, I. (2016). Nudging Individuals Toward Healthier Food Choices with the 4 P's Framework for Behavior Change. *Behavioral Economics and Public Health*, 177-202.

Chapman, G. B., Li, M., Colby, H., & Yoon, H. (2010). Opting in vs opting out of influenza vaccination. *Jama*, 304(1), 43-44.

Chapman, G., Milkman, K. L., Rand, D., Rogers, T., & Thaler, R. H. (2021). Nudges and choice architecture in organizations: New frontiers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 163, 1-3.

Chapman, L. E., Sadeghzadeh, C., Koutlas, M., Zimmer, C., & De Marco, M. (2019). Evaluation of three behavioural economics 'nudges' on grocery and convenience store sales of promoted nutritious foods. *Public health nutrition*, 22(17), 3250-3260.

Chirico, M., Inman, R., Loeffler, C., MacDonald, J., & Sieg, H. (2019). Deterring property tax delinquency in Philadelphia: An experimental evaluation of nudge strategies. *National Tax Journal*, 72(3), 479-506.

Cialdini, R. B., & Cialdini, R. B. (2007). *Influence: The psychology of persuasion* (Vol. 55, p. 339). New York: Collins.

Circi, R., & Curcio, G. (2017). Il Foreign Language Effect (FLE): Definizione, esempi, ipotesi esplicative e spunti per la ricerca futura. *Rassegna di Psicologia*.

Clayton, S. (2003). Environmental identity: A conceptual and an operational definition. *Identity and the natural environment: The psychological significance of nature*, 45-65.

Clayton, S., & Opatow, S. (2003). Introduction: Identity and the Natural Environment.

Congiu, L., & Moscati, I. (2022). A review of nudges: Definitions, justifications, effectiveness. *Journal of Economic Surveys*, 36(1), 188-213.

Cooley, D., & Pedersen, S. (2013). A pilot study of increasing nonpurposeful movement breaks at work as a means of reducing prolonged sitting. *Journal of environmental and public health*, 2013.

Cornelissen, G., Pandelaere, M., Warlop, L., & Dewitte, S. (2008). Positive cueing: Promoting sustainable consumer behavior by cueing common environmental behaviors as environmental. *International Journal of Research in Marketing*, 25(1), 46-55.

Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732.

- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- De Jong, J. P., Von Hippel, E., Gault, F., Kuusisto, J., & Raasch, C. (2015). Market failure in the diffusion of consumer-developed innovations: Patterns in Finland. *Research Policy*, 44(10), 1856-1865.
- de Lange, D. E., Busch, T., & Delgado-Ceballos, J. (2012). Sustaining sustainability in organizations. *Journal of business ethics*, 110(2), 151-156.
- de Ridder, D., Feitsma, J., VAN DEN HOVEN, M. A. R. I. Ë. T. T. E., KROESE, F., SCHILLEMANS, T., Verweij, M., ... & DE VET, E. M. E. L. Y. (2020). Simple nudges that are not so easy. *Behavioural Public Policy*, 1-19.
- Del Missier, F. (2020). Nudging. Una prospettiva critica. *Giornale italiano di psicologia*, 47(2), 423-428.
- Dhar, R., & Simonson, I. (1999). Making complementary choices in consumption episodes: Highlighting versus balancing. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 29-44.
- Dianoux, C., Heitz-Spahn, S., Siadou-Martin, B., Thevenot, G., & Yildiz, H. (2019). Nudge: A relevant communication tool adapted for agile innovation. *Journal of Innovation Economics Management*, 28(1), 7-27.
- Diepeveen, S., Ling, T., Suhrcke, M., Roland, M., & Marteau, T. M. (2013). Public acceptability of government intervention to change health-related behaviours: a systematic review and narrative synthesis. *BMC public health*, 13(1), 1-11.

Dixon, G. N., Deline, M. B., McComas, K., Chambliss, L., & Hoffmann, M. (2015). Using comparative feedback to influence workplace energy conservation: A case study of a university campaign. *Environment and Behavior*, 47(6), 667-693.

Dovigo, F. (Ed.). (2005). *La qualità plurale. Sguardi transdisciplinari sulla ricerca qualitativa* (Vol. 65). FrancoAngeli.

Duckworth, A. L., & Gross, J. J. (2020). Behavior change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 39-49.

Ebert, P., & Freibichler, W. (2017). Nudge management: applying behavioural science to increase knowledge worker productivity. *Journal of organization Design*, 6(1), 1-6.

Egebark, J., & Ekström, M. (2016). Can indifference make the world greener?. *Journal of Environmental Economics and Management*, 76, 1-13.

Ehnert, I. (2009). Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3(4), 419-438.

Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM. In *Sustainability and human resource management* (pp. 3-32). Springer, Berlin, Heidelberg.

Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring Business Excellence*.

Engelen, L., Chau, J., Bohn-Goldbaum, E., Young, S., Hespe, D., & Bauman, A. (2017). Is Active Design changing the workplace? - A natural pre-post experiment looking at health behaviour and workplace perceptions. *Work*, 56(2), 229-237.

Evans, N., Eickers, S., Geene, L., Todorovic, M., & Villmow, A. (2017). Green Nudging: A discussion and preliminary evaluation of nudging as an environmental policy instrument.

Fanghella, V., d'Adda, G., & Tavoni, M. (2019). On the use of nudges to affect spillovers in environmental behaviors. *Frontiers in psychology, 10*, 61.

Fehr, E., & Gächter, S. (1998). Reciprocity and economics: The economic implications of homo reciprocans. *European economic review, 42*(3-5), 845-859.

Felin, T. (2014). Nudge: Manager as Choice Architect. *Saïd Business School WP, 13*.

Feng, Z., Liu, Y., Wang, Z., & Savani, K. (2020). Let's choose one of each: Using the partition dependence effect to increase diversity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 158*, 11-26.

Festinger, L. (1962). Cognitive dissonance. *Scientific American, 207*(4), 93-106.

Fielding, K. S., McDonald, R., & Louis, W. R. (2008). Theory of planned behaviour, identity and intentions to engage in environmental activism. *Journal of environmental psychology, 28*(4), 318-326.

Fishbach, A., Dhar, R., & Zhang, Y. (2006). Subgoals as substitutes or complements: the role of goal accessibility. *Journal of personality and social psychology, 91*(2), 232.

Forberger, S., Wichmann, F., & Comito, C. N. (2022). Nudges used to promote physical activity and to reduce sedentary behaviour in the workplace: Results of a scoping review. *Preventive Medicine, 155*, 106922.

Galpin, T. (2020). Nudging innovation across the firm-aligning culture with strategy. *Journal of Business Strategy*.

Gatersleben, B., Murtagh, N., & Abrahamse, W. (2014). Values, identity and pro-environmental behaviour. *Contemporary Social Science, 9*(4), 374-392.

Geipel, J., Hadjichristidis, C., & Klesse, A. K. (2018). Barriers to sustainable consumption attenuated by foreign language use. *Nature Sustainability, 1*(1), 31-33.

Ghesla, C., Grieder, M., & Schubert, R. (2020). Nudging the poor and the rich—A field study on the distributional effects of green electricity defaults. *Energy Economics, 86*, 104616.

Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual review of psychology, 62*(1), 451-482.

Giusberti, F. (2020). Alcune riflessioni sul nudge. *Giornale italiano di psicologia, 47*(2), 443-448.

Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of management Review, 20*(4), 874-907.

Gobo, G. (2002). La ricerca qualitativa: passato, presente, futuro. In *Come fare ricerca qualitativa: una guida pratica*. Carocci.

Goldstein, N. J., Cialdini, R. B., & Griskevicius, V. (2008). A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels. *Journal of consumer Research*, 35(3), 472-482.

Gomersall, S. R., Ng, N., Burton, N. W., Pavey, T. G., Gilson, N. D., & Brown, W. J. (2016). Estimating physical activity and sedentary behavior in a free-living context: a pragmatic comparison of consumer-based activity trackers and ActiGraph accelerometry. *Journal of medical Internet research*, 18(9), e5531.

Green, N., Sigurdsson, S., & Wilder, D. A. (2016). Decreasing bouts of prolonged sitting among office workers. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 49(3), 717-722.

Grüne-Yanoff, T., & Hertwig, R. (2016). Nudge versus boost: How coherent are policy and theory?. *Minds and Machines*, 26(1), 149-183.

Guagnano, G. A., Dietz, T., & Stern, P. C. (1994). Willingness to pay for public goods: A test of the contribution model. *Psychological Science*, 5(6), 411-415.

Guerassimoff, G., & Thomas, J. (2015). Enhancing energy efficiency and technical and marketing tools to change people's habits in the long-term. *Energy and Buildings*, 104, 14-24.

Güntner, A., Lucks, K., & Sperling-Magro, J. (2019). Lessons from the front line of corporate nudging. *McKinsey Quarterly*.

Hagman, W., Andersson, D., Västfjäll, D., & Tinghög, G. (2015). Public views on policies involving nudges. *Review of philosophy and psychology*, 6(3), 439-453.

Hahnel, U. J., Chatelain, G., Conte, B., Piana, V., & Brosch, T. (2020). Mental accounting mechanisms in energy decision-making and behaviour. *Nature Energy*, 5(12), 952-958.

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.

Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard business review*, 76(5), 47-58.

Hansen, P. G. (2016). The definition of nudge and libertarian paternalism: Does the hand fit the glove?. *European Journal of Risk Regulation*, 7(1), 155-174.

Hansen, P. G., & Jespersen, A. M. (2013). Nudge and the manipulation of choice: A framework for the responsible use of the nudge approach to behaviour change in public policy. *European Journal of Risk Regulation*, 4(1), 3-28.

Harrison, G. W., & List, J. A. (2004). Field experiments. *Journal of Economic literature*, 42(4), 1009-1055.

Haugh, T. (2017). Nudging corporate compliance. *Am. Bus. LJ*, 54, 683.

Hausman, D. M., & Welch, B. (2010). Debate: To nudge or not to nudge. *Journal of Political Philosophy*, 18(1), 123-136.

Hertwig, R., & Ryall, M. D. (2020). Nudge versus boost: Agency dynamics under libertarian paternalism. *The Economic Journal*, 130(629), 1384-1415.

Highhouse, S., Zickar, M. J., Thorsteinson, T. J., Stierwalt, S. L., & Slaughter, J. E. (1999). Assessing company employment image: An example in the fast food industry. *Personnel Psychology*, *52*(1), 151-172.

Hollands, G. J., Shemilt, I., Marteau, T. M., Jebb, S. A., Kelly, M. P., Nakamura, R., ... & Ogilvie, D. (2013). Altering micro-environments to change population health behaviour: towards an evidence base for choice architecture interventions. *BMC public health*, *13*(1), 1-6.

Huf, S., Kerrison, R. S., King, D., Chadborn, T., Richmond, A., Cunningham, D., ... & Vlaev, I. (2020). Behavioral economics informed message content in text message reminders to improve cervical screening participation: Two pragmatic randomized controlled trials. *Preventive medicine*, *139*, 106170.

Hummel, D., & Maedche, A. (2019). How effective is nudging? A quantitative review on the effect sizes and limits of empirical nudging studies. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, *80*, 47-58.

Ilieva, V., & Drakulevski, L. (2018). Applying behavioral economics insights at the workplace. *Journal of Human Resource Management*, *21*(2), 40-48.

Jachimowicz, J. M., Duncan, S., Weber, E. U., & Johnson, E. J. (2019). When and why defaults influence decisions: A meta-analysis of default effects. *Behavioural Public Policy*, *3*(2), 159-186.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, *73*(3), 287-302.

Johnson, E. J., & Goldstein, D. (2003). Do defaults save lives?. *Science*, *302*(5649), 1338-1339.

Jordan, J., Mullen, E., & Murnighan, J. K. (2011). Striving for the moral self: The effects of recalling past moral actions on future moral behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(5), 701-713.

Jung, J. Y., & Mellers, B. A. (2016). American attitudes toward nudges. *Judgment & Decision Making*, 11(1).

Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American economic review*, 93(5), 1449-1475.

Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1990). Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem. *Journal of political Economy*, 98(6), 1325-1348.

Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic perspectives*, 5(1), 193-206.

Kahneman, D., Ritov, I., Jacowitz, K. E., & Grant, P. (1993). Stated willingness to pay for public goods: A psychological perspective. *Psychological science*, 4(5), 310-315.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). On the interpretation of intuitive probability: A reply to Jonathan Cohen.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1981). *The simulation heuristic*. Stanford Univ CA Dept of Psychology.

Kalantari, B. (2010). Herbert A. Simon on making decisions: enduring insights and bounded rationality. *Journal of management History*.

Klege, R. A., Visser, M., Datta, S., & Darling, M. (2022). The Power of Nudging: Using Feedback, Competition, and Responsibility Assignment to Save Electricity in a Non-residential Setting. *Environmental and Resource Economics*, 81(3), 573-589.

Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). Boston, MA, USA: FSG.

Kurz, V. (2018). Nudging to reduce meat consumption: Immediate and persistent effects of an intervention at a university restaurant. *Journal of Environmental Economics and management*, 90, 317-341.

Lahjouji, N. A., Nino, K., Debast, I., Claeys, F., Radulova, A., & Dupuis, T. Achieving sustainability via minimal changes.

Latham, G. P., & Piccolo, R. F. (2012). The effect of context-specific versus nonspecific subconscious goals on employee performance. *Human Resource Management*, 51(4), 511-523.

Legrenzi, P., & Jacomuzzi, A. (2020). Nudge, il catalogo è questo. *Giornale italiano di psicologia*, 47(2), 455-459.

Leventhal, H., Singer, R., & Jones, S. (1965). Effects of fear and specificity of recommendation upon attitudes and behavior. *Journal of personality and social psychology*, 2(1), 20.

Levillain, K., Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2019). Profit-with-purpose corporations: An innovation in corporate law to meet contemporary CSR challenges.

Levin, I. P., & Gaeth, G. J. (1988). How consumers are affected by the framing of attribute information before and after consuming the product. *Journal of consumer research*, 15(3), 374-378.

Linder, N., Lindahl, T., & Borgström, S. (2018). Using behavioural insights to promote food waste recycling in urban households—Evidence from a longitudinal field experiment. *Frontiers in psychology*, 9, 352.

Löfgren, Å., & Nordblom, K. (2020). A theoretical framework of decision making explaining the mechanisms of nudging. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 174, 1-12.

Loibl, C., Sunstein, C. R., Rauber, J., & Reisch, L. A. (2018). Which Europeans like nudges? Approval and controversy in four European countries. *Journal of Consumer Affairs*, 52(3), 655-688.

Loschelder, D. D., Siepelmeyer, H., Fischer, D., & Rubel, J. A. (2019). Dynamic norms drive sustainable consumption: Norm-based nudging helps café customers to avoid disposable to-go-cups. *Journal of Economic Psychology*, 75, 102146.

Lowe, N. K. (2019). What is a pilot study?. *Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing*, 48(2), 117-118

Lowry, P. B., & Wilson, D. (2016). Creating agile organizations through IT: The influence of internal IT service perceptions on IT service quality and IT agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(3), 211-226.

Madrian, B. C., & Shea, D. F. (2001). The power of suggestion: Inertia in 401 (k) participation and savings behavior. *The Quarterly journal of economics*, 116(4), 1149-1187.

MAKING, S. O. D. (2015). Leaders as decision architects. *Harvard Business Review*.

Marcelino-Sádaba, S., González-Jaen, L. F., & Pérez-Ezcurdia, A. (2015). Using project management as a way to sustainability. From a comprehensive review to a framework definition. *Journal of cleaner production*, 99, 1-16.

Masoso, O. T., & Grobler, L. J. (2010). The dark side of occupants' behaviour on building energy use. *Energy and buildings*, 42(2), 173-177.

McCoy, K., Oliver, J. J., Borden, D. S., & Cohn, S. I. (2018). Nudging waste diversion at Western State Colorado University: Application of behavioral insights. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972). The limits to growth-club of rome.

Mertens, S., Herberz, M., Hahnel, U. J., & Brosch, T. (2022). The effectiveness of nudging: A meta-analysis of choice architecture interventions across behavioral domains. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(1), e2107346118.

Meyerowitz, B. E., & Chaiken, S. (1987). The effect of message framing on breast self-examination attitudes, intentions, and behavior. *Journal of personality and social psychology*, 52(3), 500.

Michaels, E., & Powell, M. (2017). Behavioural Economics: Using 'Nudges' for Promoting Pro-environmental Behaviours in the Workplace. In *The Low Carbon Economy* (pp. 59-85). Palgrave Macmillan, Cham.

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.

Moloughney, B. W., Bursey, G. E., Fortin, R. B., Morais, M. G., & Dang, K. T. (2019). A multicomponent intervention to encourage stair use in municipal buildings. *American Journal of Health Promotion*, *33*(1), 57-69.

Montagni, I., Prevot, F., Castro, Z., Goubel, B., Perrin, L., Oppert, J. M., & Fontvieille, A. M. (2020). Using positive nudge to promote healthy eating at worksite: a food labeling intervention. *Journal of occupational and environmental medicine*, *62*(6), e260-e266.

Mrkva, K., Posner, N. A., Reeck, C., & Johnson, E. J. (2021). Do nudges reduce disparities? Choice architecture compensates for low consumer knowledge. *Journal of Marketing*, *85*(4), 67-84.

Mullen, E., & Monin, B. (2016). Consistency versus licensing effects of past moral behavior. *Annual review of psychology*, *67*(1), 363-385.

Münscher, R., Vetter, M., & Scheuerle, T. (2016). A review and taxonomy of choice architecture techniques. *Journal of Behavioral Decision Making*, *29*(5), 511-524.

Nagtegaal, R., Tummers, L., Noordegraaf, M., & Bekkers, V. (2019). Nudging healthcare professionals towards evidence-based medicine: a systematic scoping review. *Journal of Behavioral Public Administration*, *2*(2).

Namaz, M., Zhao, J., & Dowlatabadi, H. (2018). Nudging for responsible carsharing: using behavioral economics to change transportation behavior. *Transportation*, *45*(1), 105-119.

Nielsen, T. C., & Kepinski, L. (2016). *Inclusion Nudges Guidebook: Practical Techniques for Changing Behaviour, Culture & Systems to Mitigate Unconscious Bias and Create Inclusive Organisations*. CreateSpace.

Nigbur, D., Lyons, E., & Uzzell, D. (2010). Attitudes, norms, identity and environmental behaviour: Using an expanded theory of planned behaviour to predict participation in a kerbside recycling programme. *British journal of social psychology*, 49(2), 259-284.

Nisa, C., Varum, C., & Botelho, A. (2017). Promoting sustainable hotel guest behavior: A systematic review and meta-analysis. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 354-363.

Nisbett, R. E., & Ross, L. (1991). *Person and the situation: Perspectives of social psychology*.

Norman, D. A. (2013). *The design of everyday things*, 1988. Currency Doubleday, New York.

Nwafor, O., Singh, R., Collier, C., DeLeon, D., Osborne, J., & DeYoung, J. (2021). Effectiveness of nudges as a tool to promote adherence to guidelines in healthcare and their organizational implications: A systematic review. *Social Science & Medicine*, 286, 114321.

O'Brien, D. T. (2012). *Thinking, fast and slow* by Daniel Kahneman.

Ornaghi, C., Costanza, E., Kittley-Davies, J., Bourikas, L., Aragon, V., & James, P. A. (2018). The effect of behavioural interventions on energy conservation in naturally ventilated offices. *Energy Economics*, 74, 582-591.

Osman, M. (2016). Nudge: how far have we come?. *Æconomia. History, Methodology, Philosophy*, (6-4), 557-570.

Padilla-Lozano, C. P., & Collazzo, P. (2021). Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness—causality in manufacturing. *Competitiveness Review: An International Business Journal*.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *International journal of surgery*, 88, 105906.

Palit, R. A. (2021). Aplikasi dan implikasi teori nudge dalam desain komunikasi visual pemanfaatan visual nudge untuk mempengaruhi perilaku manusia.

Paluck, E. L., & Shafir, E. (2017). The psychology of construal in the design of field experiments. In *Handbook of Economic Field Experiments* (Vol. 1, pp. 245-268). North-Holland.

Perinelli, E., Salomone, R., & Fraccaroli, F. (2020). Nudging e mercato del lavoro: primi spunti per un dialogo tra psicologia e diritto. *Giornale italiano di psicologia*, 47(2), 487-494.

Perkins, L. A., Thomas, K. M., & Taylor, G. A. (2000). Advertising and recruitment: Marketing to minorities. *Psychology & Marketing*, 17(3), 235-255.

Pichert, D., & Katsikopoulos, K. V. (2008). Green defaults: Information presentation and pro-environmental behaviour. *Journal of environmental psychology*, 28(1), 63-73.

Pirolli, P., Mohan, S., Venkatakrishnan, A., Nelson, L., Silva, M., & Springer, A. (2017). Implementation intention and reminder effects on behavior change in a

mobile health system: a predictive cognitive model. *Journal of medical Internet research*, 19(11), e8217.

Phillips, J. K., Klein, G., & Sieck, W. R. (2004). Expertise in judgment and decision making: A case for training intuitive decision skills. *Blackwell handbook of judgment and decision making*, 297, 315.

Plous, S. (1993). *The psychology of judgment and decision making*. McGraw-Hill Book Company.

Poon, T. S. C., & Law, K. K. (2020). Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective. *Human Resource Management Review*, 100818.

Porter, T., & Miles, P. (2013). CSR longevity: Evidence from long-term practices in large corporations. *Corporate Reputation Review*, 16(4), 313-340.

Puntoni, S., De Langhe, B., & Van Osselaer, S. M. (2009). Bilingualism and the emotional intensity of advertising language. *Journal of consumer research*, 35(6), 1012-1025.

Quintiliani, L., Sattelmair, J., & Sorensen, G. (2007). The workplace as a setting for interventions to improve diet and promote physical activity. *World Health Organization*, 1-36.

Rainford, P., & Tinkler, J. (2011). Designing for nudge effects: how behaviour management can ease public sector problems.

Rampin, R., & Rampin, V. (2021). Taguette: open-source qualitative data analysis. *Journal of Open Source Software*, 6(68), 3522.

Reisch, L. A., & Sunstein, C. R. (2016). Do Europeans like nudges?. *Judgment and Decision making*, *11*(4), 310-325.

Ren, S., & Jackson, S. E. (2020). HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. *Human Resource Management Review*, *30*(3), 100691.

Rigtering, C., & Weitzel, U. (2016). Corporate Nudging and Employee Idea Development. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 16368). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Ruehle, R. C. (2019, July). Influencing employees for a “good cause”: Mapping the field of nudging in business ethics. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 19511). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Ruokamo, E., Meriläinen, T., Karhinen, S., Rähkä, J., Suur-Uski, P., Timonen, L., & Svento, R. (2022). The effect of information nudges on energy saving: Observations from a randomized field experiment in Finland. *Energy Policy*, *161*, 112731.

Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of risk and uncertainty*, *1*(1), 7-59.

Savadori, L. (2020). Nudge: opportunità o moda passeggera?. *Giornale italiano di psicologia*, *47*(2), 355-376.

Shearer, L., Gatersleben, B., Morse, S., Smyth, M., & Hunt, S. (2017). A problem unstuck? Evaluating the effectiveness of sticker prompts for encouraging household food waste recycling behaviour. *Waste management*, *60*, 164-172.

Schindler-Ruwisch, J., & Gordon, M. (2021). Nudging healthy college dining hall choices using behavioral economics. *Journal of American College Health*, 69(7), 697-703.

Schubert, C. (2017). Green nudges: Do they work? Are they ethical?. *Ecological economics*, 132, 329-342.

Schultz, P. W., Nolan, J. M., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., & Griskevicius, V. (2007). The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological science*, 18(5), 429-434.

Schwartz, D., Fischhoff, B., Krishnamurti, T., & Sowell, F. (2013). The Hawthorne effect and energy awareness. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 110(38), 15242-15246.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.

Scurati, G. W., Huang, S., Wu, S., Chen, T., Zhang, Y., Graziosi, S., ... & Bordegoni, M. (2019, July). Multisensory nudging: a design intervention for sustainable hand-washing behavior in public space. In *Proceedings of the design society: international conference on engineering design* (Vol. 1, No. 1, pp. 3341-3350). Cambridge University Press.

Servaes, H., & Tamayo, A. (2013). The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness. *Management science*, 59(5), 1045-1061.

Shah, J. Y., Friedman, R., & Kruglanski, A. W. (2002). Forgetting all else: on the antecedents and consequences of goal shielding. *Journal of personality and social psychology*, 83(6), 1261.

Shantz, A., & Latham, G. (2011). The effect of primed goals on employee performance: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 50(2), 289-299.

Shearer, L., Gatersleben, B., Morse, S., Smyth, M., & Hunt, S. (2017). A problem unstuck? Evaluating the effectiveness of sticker prompts for encouraging household food waste recycling behaviour. *Waste management*, 60, 164-172.

Shepherd, L., O'Carroll, R. E., & Ferguson, E. (2014). An international comparison of deceased and living organ donation/transplant rates in opt-in and opt-out systems: a panel study. *BMC medicine*, 12(1), 1-14.

Sillari, G. (2020). Nudging come opportunità: elementi etici e metodologici. *Giornale italiano di psicologia*, 47(2), 509-516.

Soll, J. B., Milkman, K. L., & Payne, J. W. (2015). A user's guide to debiasing. *The Wiley Blackwell handbook of judgment and decision making*, 2, 924-951.

Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en sciences de gestion*, 97(4), 23-43.

Srivastava, P. (2012). Getting engaged: Giving employees a nudge toward better health. *Compensation & Benefits Review*, 44(2), 105-109.

Staddon, S. C., Cycil, C., Goulden, M., Leygue, C., & Spence, A. (2016). Intervening to change behaviour and save energy in the workplace: A systematic review of available evidence. *Energy Research & Social Science*, 17, 30-51.

Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708.

Stanley, K. (2007). Design of randomized controlled trials. *Circulation*, 115(9), 1164-1169.

Steg, L., & Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of environmental psychology*, 29(3), 309-317.

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.

Sullivan, N., Hutcherson, C., Harris, A., & Rangel, A. (2015). Dietary self-control is related to the speed with which attributes of healthfulness and tastiness are processed. *Psychological science*, 26(2), 122-134.

Sunstein, C. R. (2014). Nudging: a very short guide. *Journal of Consumer Policy*, 37(4), 583-588.

Sunstein, C. R. (2017). People Prefer Educative Nudges (Kind Of). In *Human Agency and Behavioral Economics* (pp. 41-72). Palgrave Macmillan, Cham.

Sunstein, C. R. (2019). *How change happens*. Mit Press.

Sunstein, C. R., Reisch, L. A., & Kaiser, M. (2019). Trusting nudges? Lessons from an international survey. *Journal of European Public Policy*, 26(10), 1417-1443.

Sunstein, C. R., Reisch, L. A., & Rauber, J. (2018). A worldwide consensus on nudging? Not quite, but almost. *Regulation & Governance*, 12(1), 3-22.

Susewind, M., & Hoelzl, E. (2014). A matter of perspective: Why past moral behavior can sometimes encourage and other times discourage future moral striving. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 201-209.

Szaszi, B., Palinkas, A., Palfi, B., Szollosi, A., & Aczel, B. (2018). A systematic scoping review of the choice architecture movement: Toward understanding when and why nudges work. *Journal of Behavioral Decision Making*, 31(3), 355-366.

Tajfel, H. E. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.

Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. *Journal of Behavioral decision making*, 12(3), 183-206.

Thaler, R. H. (2018). From cashews to nudges: The evolution of behavioral economics. *American Economic Review*, 108(6), 1265-87.

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., & Sunstein, C. R. (2021). *Nudge*. Yale University Press.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: improving decisions about Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.

Thaler, R. H., Sunstein, C. R., & Balz, J. P. Choice architecture, 2014. *The Behavioral Foundations of Public Policy*, 428-439.

Thøgersen, J., & Ölander, F. (2003). Spillover of environment-friendly consumer behaviour. *Journal of environmental psychology*, 23(3), 225-236.

Trope, Y., Liberman, N., & Wakslak, C. (2007). Construal levels and psychological distance: Effects on representation, prediction, evaluation, and behavior. *Journal of consumer psychology*, 17(2), 83-95.

Tuzet, G. (2020). Nudge: la struttura normativa. *Giornale italiano di psicologia*, 47(2), 517-522.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and uncertainty*, 5(4), 297-323.

Urda, J. L., Lynn, J. S., Gorman, A., & Larouere, B. (2016). Effects of a Minimal Workplace Intervention to Reduce Sedentary Behaviors and Improve Perceived Wellness in Middle-Aged Women Office Workers. *Journal of Physical Activity & Health*, 13(8).

Van der Meiden, I., Kok, H., & Van der Velde, G. (2019). Nudging physical activity in offices. *Journal of Facilities Management*.

Van der Werff, E., Steg, L., & Keizer, K. (2014). Follow the signal: when past pro-environmental actions signal who you are. *Journal of Environmental Psychology*, 40, 273-282.

Van Gestel, L. C., Adriaanse, M. A., & De Ridder, D. T. (2021). Motivated by default—How nudges facilitate people to act in line with their motivation. *Motivation Science*.

Van Holt, T., Statler, M., Atz, U., Whelan, T., van Loggerenberg, M., & Cebulla, J. (2020). The cultural consensus of sustainability-driven innovation: Strategies for success. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3399-3409.

Van Woerkom, M. (2021). Building positive organizations: A typology of Positive Psychology Interventions. *Frontiers in Psychology*, 12, 769782-769782.

Venema, T. A., Kroese, F. M., Benjamins, J. S., & De Ridder, D. T. (2020). When in doubt, follow the crowd? Responsiveness to social proof nudges in the absence of clear preferences. *Frontiers in psychology*, 11, 1385.

Venema, T. A., Kroese, F. M., & De Ridder, D. T. (2018). I'm still standing: A longitudinal study on the effect of a default nudge. *Psychology & Health*, 33(5), 669-681.

Viale, R. (2016). Razionalità limitata e forme di paternalismo libertario. *Sistemi intelligenti*, 28(1), 181-194.

Vugts, A., Van Den Hoven, M., De Vet, E., & Verweij, M. (2020). How autonomy is understood in discussions on the ethics of nudging. *Behavioural Public Policy*, 4(1), 108-123.

Walker, H. J., Feild, H. S., Bernerth, J. B., & Becton, J. B. (2012). Diversity cues on recruitment websites: Investigating the effects on job seekers' information processing. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 214.

WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. *Our common future*, 17(1), 1-91.

Wee, S. C., Choong, W. W., & Low, S. T. (2021). Can “Nudging” Play a Role to Promote Pro-Environmental Behaviour?. *Environmental Challenges*, 5, 100364.

Wenzel, M. (2005). Misperceptions of social norms about tax compliance: From theory to intervention. *Journal of Economic Psychology*, 26(6), 862-883.

Whitmarsh, L., & O'Neill, S. (2010). Green identity, green living? The role of pro-environmental self-identity in determining consistency across diverse pro-environmental behaviours. *Journal of environmental psychology*, 30(3), 305-314.

Wilkinson, T. M. (2013). Nudging and manipulation. *Political Studies*, 61(2), 341-355.

Wong-Parodi, G., Krishnamurti, T., Gluck, J., & Agarwal, Y. (2019). Encouraging energy conservation at work: A field study testing social norm feedback and awareness of monitoring. *Energy policy*, 130, 197-205.

Wu, S. J., & Paluck, E. L. (2021). Designing nudges for the context: Golden coin decals nudge workplace behavior in China. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 163, 43-50.

Wyse, R., Gabrielyan, G., Wolfenden, L., Yoong, S., Swigert, J., Delaney, T., ... & Just, D. (2019). Can changing the position of online menu items increase selection of fruit and vegetable snacks? A cluster randomized trial within an online canteen ordering system in Australian primary schools. *The American Journal of Clinical Nutrition*, 109(5), 1422-1430.

Yoong, S. L., Hall, A., Stacey, F., Grady, A., Sutherland, R., Wyse, R., ... & Wolfenden, L. (2020). Nudge strategies to improve healthcare providers' implementation of evidence-based guidelines, policies and practices: a systematic

review of trials included within Cochrane systematic reviews. *Implementation Science*, 15(1), 1-30.

Zealley, C., Rickard, C., & Lucy, D. (2020). Progression in Employment: Using behavioural insights to promote progression in employment.

## SITOGRAFIA

<https://www.ciclodivita.it/2017/07/nudge-la-spinta-gentile-per-stimolare-comportamenti-positivi/>

<https://www.tsw.it/journal/ricerca/cose-il-framing-effect-e-come-influenza-i-comportamenti-delle-persone/>

<https://inudgeyou.com/en/nudging-traffic-safety-by-visual-illusions/>

<https://www.pinterest.jp/pin/395472410998916649/>

<https://thenudge.altervista.org/nudge-marketing-dalla-teoria-alla-pratica/>

<https://bdl.ideasforgood.jp/curation/recycling-nudge/>

<https://www.haworth.com/na/en/expertise/research/well-being/nudge.html>

## RINGRAZIAMENTI

Al mio relatore, il Professore Edoardo Lozza, il quale dai primi anni del corso di Laurea Triennale ha saputo trasmettermi un grande interesse verso la disciplina della Psicologia Economica. Lo ringrazio per la sua tempestività nell'avermi aiutata a completare un percorso di studi che è stato entusiasmante dall'inizio alla fine.

Alla mia correlatrice, la Dottoressa Harriet Pinel, la quale con molta disponibilità e pazienza mi ha guidata egregiamente nella redazione dell'elaborato di tesi a cui aspiravo tanto.

Alle mie compagne e ora amiche di Università, in particolare Chiara e Beatrice, con le quali ho affrontato interminabili giornate in videochiamate di studio e di sfoghi. Ai veri amici, quelli che spesso mi hanno piacevolmente distratta dai doveri di studentessa semi-diligente e alle mie amiche del cuore, Laura e Denise, le quali hanno sempre creduto in me.

Non posso ovviamente dimenticare Argo e Chanel, miei fedeli compagni di studio e coccole pre-esame.

Un grazie particolare lo devo alla mia piccola ma preziosa famiglia:

A mio fratello, il quale è sempre una grande fonte di ispirazione per me, a Elena ed Eugenio voglio esprimere la mia gratitudine per la loro presenza e supporto costanti, e ai miei nonni, i quali oggi sento vicini più che mai e spero con tutto il cuore che siano fieri di me.

I ringraziamenti più sentiti vanno sicuramente al mio fidanzato Simone e ai miei genitori, perché voi siete le persone su cui conterò sempre, siete la mia stella polare nei momenti bui, siete la forza e la motivazione che mi spinge a dare il meglio di me stessa. Grazie a voi ho potuto coltivare le mie passioni e la sana determinazione che oggi mi ha condotta qui, pienamente consapevole che i miei sacrifici sono stati prima di tutto i vostri e ve ne sarò per sempre riconoscente.

Infine, sono davvero grata di poter condividere con tutti voi questo momento per me tanto speciale.