

Federica De Benedittis¹

*I processi decisionali per il cambiamento
nelle organizzazioni non profit*

ABSTRACT

Negli attuali scenari socioeconomici, le Organizzazioni Non Profit sono chiamate a realizzare un impatto sociale misurabile che supera la vecchia concezione di paternalistica.

Gli Enti Non Profit necessitano ormai di professionalizzazione e cambio di cultura organizzativa, attraverso la revisione di governance e dei processi decisionali.

La scienza delle decisioni svolge un ruolo chiave nel traghettare tali cambiamenti.

Questa sezione affronterà l'analisi delle scienze comportamentali e la loro applicazione nel Terzo Settore.

PAROLE CHIAVE: Decisioni, Cambiamento Organizzativo, Economia comportamentale

In the current socio-economic scenarios, Non-Profit Organizations are called upon to achieve a measurable social impact that goes beyond the old conception of paternalism.

Non-profit organizations are now called to build fair and sustainable societies and need professionalization and change of organizational culture, through the revision of governance models and decision-making processes.

Behavioral economics plays a key role in driving these changes. This section will address the analysis of behavioral sciences and their application to organizational change in the Third Sector.

KEYWORDS: Decision-Making Process, Organizational Change, Management, Governance, Behavioral Economics

¹ Università Roma Tre, <federica.debenedittis@gmail.com>.

1. *Introduzione*

Negli attuali scenari economici e sociali le Organizzazioni Non Profit hanno subito sostanziali cambiamenti che hanno portato a conferire a tali Enti un ruolo chiave nello sviluppo di una società complessa, affaticata dalla ricerca di nuovi assetti ed equilibri.

Gli Enti Non Profit sono ormai chiamati a fornire risposte rilevanti per la realizzazione di una società equa e sostenibile e necessitano di professionalizzazione e cambio di cultura organizzativa, attraverso la revisione dei modelli di governance delle strategie di implementazione dei programmi e pertanto dei processi decisionali che li potranno condurre ad affrontare tale processo trasformativo.

Le organizzazioni a impatto sociale producono lavoro e generano ritorno economico, creano valore condiviso, promuovono l'integrazione di attori di diversa natura e impiegano persone che intervengono a pieno titolo nella società. Nel 2019, prima della pandemia, le organizzazioni non profit attive in Italia erano 362.634, un numero in crescita rispetto al 2018 e all'anno precedente, con 861.919 dipendenti² a cui va riconosciuto un ruolo essenziale nel nostro Paese in particolar modo durante e dopo i mesi durissimi della pandemia da Covid-19, arrivando a svolgere un compito prevalentemente sussidiario e complementare alle istituzioni colte impreparate sia dal punto di vista gestionale che logistico da tale emergenza.

Gli enti non profit hanno recentemente dimostrato la centralità nel promuovere e mantenere la socialità nel nostro Paese, nel favorire la partecipazione dei cittadini, svolgendo anche preziosi servizi di interesse generale con importanti ricadute occupazionali, creando fiducia e capitale sociale così indispensabili per lo sviluppo sostenibile della società

Finalmente, oggi, si riserva al Terzo Settore un ruolo produttivo per cui è necessario assorbire professionisti altamente specializzati e qualificati, fenomeno che contribuisce notevolmente a superare quella storica e forzata equivalenza immediata e diretta tra non profit e volontariato.

Tutto questo implica non poco impegno per gli Enti Non Profit i quali, per dare risposte rilevanti e operative necessitano, ora più che mai, di professionalizzazione e cambio di cultura organizzativa. Coerentemente ai fenomeni attuali, va sottolineato come l'eterogeneità del Terzo Settore crei un elemento di dissonanza che segna una cesura importante tra gli enti nati sotto un imperativo efficientista e pragmatico e quelli sorti, in special modo negli anni '70, per esclusiva vocazione missionaria e valoriale.

D'altra parte, va detto che un corretto bilanciamento tra spontaneismo valoriale ed efficacia organizzativa è quella giusta misura che oggi inizia a farsi strada.

² Forum nazionale del terzo settore, *Le sfide dell'Italia che investe sul futuro*, Libro verde del Terzo Settore, Roma, 2010, www.forumterzosettore.it <<https://www.forumterzosettore.it/2022/02/17/istat-i-numeri-del-terzo-settore/>>.

Se l'elemento 'motivazionale-valoriale' che conduceva sovente allo spirito sacrificale era preminente e fortemente condizionante la cultura delle organizzazioni non profit fino a qualche tempo fa, nel contesto odierno si assiste a un processo che mette in crisi tali tratti distintivi.

Il cambio di scenario è ben esemplificato dalle contraddizioni presenti nell'attuale fase di transizione economica e sociale anche fortemente influenzata dalla pandemia da Sars-Covid-19.

Non solo il nostro sistema economico si è trovato impreparato a tutelare i diritti delle persone più vulnerabili ed emarginate quando la pandemia ha colpito, ma ha attivamente favorito coloro già estremamente facoltosi. Il rapporto di Oxfam³ sulle disuguaglianze affronta in maniera sistematica e approfondita questo scenario. Nei Paesi di tutto il mondo – afferma il rapporto – le politiche economiche e la cultura politica e sociale stanno perpetuando la ricchezza e il potere di pochi privilegiati a detrimento della maggioranza dell'umanità e del pianeta. È il sistema economico moderno che strutturalmente produce disuguaglianza, è il modo in cui le nostre economie e società attualmente funzionano. La pandemia da coronavirus si è abbattuta su un'Italia profondamente diseguale e il nostro Paese rischia di veder peggiorato nel medio periodo il profilo delle disparità multidimensionali preesistenti.

Vediamo solo alcuni dati. Alla fine del 2020 la distribuzione della ricchezza nazionale netta vedeva il 20% più ricco degli italiani detenere oltre 2/3 della ricchezza nazionale, il successivo 20% (quarto quintile) era titolare del 18,1% della ricchezza, lasciando al 60% più povero dei nostri concittadini appena il 14,3% della ricchezza nazionale. Il top-10% (in termini patrimoniali) della popolazione italiana possiede oltre sei volte la ricchezza della metà più povera della popolazione. Confrontando il vertice della piramide della ricchezza con i decili più poveri della popolazione italiana, il risultato appare ancor più sconcertante. La ricchezza del 5% più ricco degli italiani (titolare del 40,4% della ricchezza nazionale netta) era superiore allo stock di ricchezza detenuta dall'80% più povero dei nostri connazionali (32,4%). La posizione patrimoniale netta dell'1% più ricco (che deteneva a fine 2020 il 22,2% della ricchezza nazionale) valeva oltre 51 volte la ricchezza detenuta complessivamente dal 20% più povero della popolazione italiana⁴.

Si aggiungono i cambiamenti climatici repentini e il complesso e dinamico fenomeno dei flussi migratori, nuovi assetti demografici e forte impatto della tecnologia anche nei processi produttivi a cui sta seguendo una urgente necessità di riqualificazione professionale (*reskilling* e *upskilling*).

Oltre a questo, l'indebolirsi dei legami sociali e la conseguente perdita di fiducia genera un senso di insicurezza condiviso. Le Organizzazioni del Terzo Settore sono strutture che nascono per andare incontro ai bisogni, generando

³ Oxfam è una delle più rilevanti Organizzazioni Non Governative che si occupa di povertà e disuguaglianze a livello mondiale.

⁴ Rapporto Oxfam Italia, *La pandemia della disuguaglianza*, Gennaio 2022.

soluzioni alle problematiche sociali con una capacità di innovazione pari a quella delle piccole imprese. Per tale capacità, il Terzo Settore ha e deve conquistare sempre più un ruolo di catalizzatore del welfare pubblico e dovrebbe porsi in primo piano nel guidare i processi di cambiamento e di riorganizzazione sociale, ormai così impellenti.

2. Scenari attuali, un cambiamento già in atto

The Future of Jobs è il titolo del rapporto relativo agli effetti della ‘quarta rivoluzione industriale’ sul mercato del lavoro, presentata al World Economic Forum di Davos nel gennaio 2016⁵. Secondo tale ricerca, entro il 2020, per effetto della robotica, dell’intelligenza artificiale, delle nanotecnologie, della stampa 3D e del *machine-learning*, sarebbe stato necessario affinare e promuovere nuove competenze. In particolare, nel prossimo futuro cambieranno significativamente le skills necessarie per affrontare questo nuovo scenario. Gli scossoni e le difficoltà generate da eventi imprevedibili e complessi, saranno gestiti al meglio solo attraverso abilità basate sulla capacità di adattamento, flessibilità, pensiero divergente e anticonvenzionale, per permettere alle organizzazioni di rimanere al timone del cambiamento, rimarcando la propria unica *proposta di valore* (la proposta identitaria).

La ‘nuova normalità’ trova una sintesi efficace nell’acronimo V.U.C.A. (acronimo di *volatilità incertezza complessità e ambiguità*). Il nuovo ambiente di riferimento rende sempre più obsoleti i classici modelli di sviluppo e di leadership, e rende sempre più difficile conseguire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

La complessità, la novità e la mutevolezza in cui le organizzazioni operano attualmente (e soprattutto opereranno) è un fatto evidente che mette in crisi, già oggi, modelli manageriali consolidati, molto razionali e basati su una pretesa di controllo e predittività dell’ambiente, sia interno sia esterno.

Purtroppo, però, al crescere delle nostre capacità tecnologiche non è cresciuto parallelamente il nostro controllo (sia dal punto di vista pratico, sia conoscitivo) dell’ambiente che ci circonda.

L’obiettivo e le capacità per navigare questa complessità riguardano il saper trasformare la contraddizione in contrasto, l’ambiguità in ambivalenza o – detto in modo più semplice – non provare a eliminare l’ambiguità, ma convivere, attraversarla, assumerne la forma.

Le organizzazioni non profit hanno bisogno di un nuovo paradigma di approccio strategico. Il momento attuale richiede di identificare, comprendere e agire in base a nuove informazioni e situazioni che cambiano dinamicamente in tempo reale. Questo impatta non solo sugli strumenti operativi più comuni, ma anche sui modelli organizzativi.

⁵ World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2020*, [www.weforum.org <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>](https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/) (15/09/2022).

Ad esempio, la pianificazione a tre o cinque anni diventa obsoleta dopo tre mesi perché la tipologia delle informazioni che rappresentano gli assunti di base è dinamica e mutevole. Progettare a lungo termine ormai non può più essere ancorato alla mera programmazione di attività, ma deve necessariamente avere come elemento guida una visione orientata sul cambiamento che può e deve essere rimodulata a seconda della necessità.

D'altra parte, è necessario per le organizzazioni del Terzo Settore ripensare i propri modelli organizzativi in modo da 'abitare' la complessità invece che semplificarla artificiosamente o pretendere di controllarla. Questo significa rimettere al centro le persone, avere strutture organizzative più flessibili, centrate sul lavoro di team interdisciplinari e con alti livelli di delega.

Significa investire in saperi e visioni create da un mix di esperienze, con una leadership capace di mettersi nelle condizioni per apprendere continuamente dai propri successi e dai propri fallimenti, valorizzandoli secondo un processo continuo che abbia nei cambiamenti di medio lungo periodo l'obiettivo finale. Per rispondere efficacemente alle sfide dell'incertezza e della complessità.

3. Cultura organizzativa e tensione al cambiamento

Il 18 giugno 2016 è stata pubblicata in Gazzetta Ufficiale la Legge 106/2016, ovvero la legge di delega al Governo per la Riforma del Terzo Settore. È iniziato così il lungo iter riformistico dell'intera disciplina dei soggetti non profit, che ha condotto all'emanazione successiva di tre decreti attuativi della Riforma aventi come oggetto l'istituto del cinque per mille, la revisione della disciplina dell'impresa sociale e il Codice Unico del Terzo settore. Questi primi interventi normativi hanno posto le fondamenta per riordinare e rivedere in modo organico la disciplina del Terzo Settore, da sempre caratterizzata da una rilevante disomogeneità e stratificazione normativa. In particolare, il Codice del Terzo Settore, rappresenta il più completo tentativo di armonizzare l'intera materia. Nonostante questo, si deve sin da subito evidenziare che la Riforma non può ritenersi conclusa: è attesa, infatti, l'adozione di oltre 40 decreti ministeriali, nonché un adeguamento e un correttivo di alcune disposizioni.

Nonostante le difficoltà applicative concrete della riforma, di cui gli Enti del Terzo Settore sono testimoni negli ultimi anni, possiamo però affermare senza dubbio quanto questa riforma costituisca un ripensamento con importanti ricadute sugli scopi di ogni singolo soggetto e, in modo sostanziale, sulla quotidianità organizzativa e sul modo di intendere e fare non profit. Il cambiamento sarà anche e soprattutto culturale, sociale, partecipativo e democratico, nelle pratiche associative e nella governance, saranno necessari inevitabili mutamenti della cultura organizzativa, pronta ad accettare governance più snelle e flessibili:

- il cambio generazionale della leadership;
- un nuovo rapporto con gli interlocutori chiave che, da semplici portatori di interesse, diventano partner con cui costruire un rapporto ad hoc ritagliato sulle esigenze comuni;
- il flusso di continui stimoli dall'esterno che non possono essere ignorati come la più complessa interlocuzione con i donatori sempre più preparati ed esigenti che, oltre la semplice accountability, chiedono la realizzazione di un impatto generativo e di lungo termine, ma anche una forte relazione capace di farli emozionare;
- il saper intercettare nuovi trend e riuscire a governare l'inatteso che contraddistingue e caratterizza i nostri anni e il prossimo futuro. Una sfida enorme che creerà uno spartiacque tra quelle strutture organizzative che hanno saputo evolversi e adattarsi senza perdere l'identità, ma anzi arricchendola e rafforzandola.

Il cambiamento organizzativo deve essere attuato simultaneamente a un cambiamento culturale all'interno delle organizzazioni. L'obiettivo da perseguire è quello di riorientare la cultura organizzativa in modo da renderla coerente con il mutamento e allineata ai valori che guidano la missione.

Per raggiungere tale risultato, è necessario identificare i tratti dominanti della cultura esistente, analizzandone i punti di forza, di debolezza e le aree di resistenza rispetto al futuro progetto di cambiamento. Schein considera la cultura organizzativa come la somma della conoscenza collettiva dell'unità mentre sviluppa capacità di sopravvivere nell'ambito esterno e di gestire le sue attività interne.

Al tempo stesso, la cultura influenza ed è caratterizzata dal contesto in cui essa opera. In tale concetto vengono sintetizzati una serie di fattori, alcuni dei quali riguardano i modi attraverso cui le persone nelle organizzazioni si adattano all'ambiente esterno (es. obiettivi, mezzi da utilizzare, etc.) e altri che riguardano i modi attraverso cui si assicura la coesione interna.

4. Incertezza, complessità e decisioni

Nell'attuale scenario descritto, in cui l'incertezza e l'instabilità sono delle costanti, la qualità e la rapidità decisionale, che sappiamo essere favorita da processi decisionali intuitivi, risulta una 'capacità organizzativa' di cui nessuna organizzazione sembra poter più fare a meno.

Parallelamente un'ulteriore 'capacità organizzativa necessaria' per affrontare le sfide attuali è quella relazionale, o meglio la capacità di stringere alleanze strategiche e agire congiuntamente con partner selezionati⁶. Saper lavorare in

⁶ L. GREENHALGH, *Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success by The Academy of Management Executive (1993-2005)*, in «Theme: Positioning Organizations and People for Competitive Advantage», 2001, Vol. 15, No. 2, p. 136.

rete e saper decidere velocemente sono quindi due requisiti spesso indispensabili per le organizzazioni di inizio del terzo millennio. Fondamentale è la prospettiva, che pone alla radice dei meccanismi di funzionamento dei processi decisionali, quelli di scambio ed elaborazione delle informazioni e di creazione delle conoscenze. Secondo questa concezione, l'elemento essenziale di un'organizzazione sono i propri sistemi di elaborazione delle informazioni e di presa delle decisioni, al punto tale di poter assimilare metaforicamente l'organizzazione a questi sistemi. Tale visione, generata dalle note teorie di Simon⁷ prima e di Simon e March⁸ dopo, è stata ulteriormente approfondita, modificata e implementata da altri studiosi come Morgan⁹ e Weick¹⁰.

Il governo delle organizzazioni storicamente risponde a una razionalità assoluta che viene agita con l'obiettivo di ridurre e limitare gli effetti indesiderati e divergenti dagli obiettivi attraverso il ricorso all'ordine e al controllo. Ma è ormai noto come i sistemi aziendali, caratterizzati dal principio della 'causalità lineare', siano idonei a gestire e controllare situazioni complicate, in linea generale affrontabili e risolvibili, ma non complesse, le cui variabili dalle relazioni ignote e mutevoli nel tempo sono di difficile dominio, o addirittura incontrollabili.

Negli ambienti organizzati e in questo caso a maggior ragione in quelli del Terzi Settore in cui le maglie strutturali sono più blande, la logica dominante è ancora quella lineare che collega alla causa l'effetto, alla decisione l'azione, in un modo riduzionista e semplificatorio di risoluzione di problemi complicati ricorrendo all'applicazione di metodi tradizionali.

La valutazione dei risultati di un'organizzazione – profit e non profit – avviene, pertanto, assumendo a riferimento variabili standard attraverso l'analisi degli andamenti gestionali pregressi e l'attualizzazione di quelli prospettici; non vengono prese in considerazione altre variabili che rappresentano i punti di forza e di debolezza del 'sistema organizzazione' che lo rendono complesso e non facilmente controllabile. Sorge pertanto il concetto di crisi, che può essere intesa come la difficoltà a comprendere gli accadimenti e gestire le relazioni interne da parte dei soggetti che assumono comportamenti sempre più 'caotici' e non lineari, in presenza di 'paradossi' che tendono a falsificare la 'linearità' del rapporto causa-effetto.

Nel rispetto di tale linearità, e per tentare di ridurre il disordine, spesso si ricorre alla costruzione di piani strategici finalizzati al perseguimento di risultati di eccellenza, basandosi su una efficiente organizzazione e sulle capacità tecniche ed emotive delle risorse umane.

In tale contesto, il management è chiamato a verificare e a controllare che

⁷ H.A. SIMON, *Administrative behavior; a study of decision-making processes in administrative organization*, Macmillan, NY, 1947.

⁸ J.G. MARCH, SIMON, *Organizations*, Wiley, NY, 1958.

⁹ G. MORGAN, *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1999.

¹⁰ K.E. WEICK, *Sensemaking in organizations*, SAGE Publications, USA, 1995.

l'intero processo di pianificazione e del suo monitoraggio venga puntualmente realizzato, riducendo così il 'caos' e il 'disordine' e uniformando le procedure formalizzate all'interno di una funzione o di un processo.

Così operando, l'azienda viene però posta in uno stato di isolamento, avviando così un percorso che condurrà inevitabilmente alla crisi di tipo strutturale. Un'organizzazione moderna, solida e stabile ha invece bisogno del disordine e del caos, visti nella loro positività, che possono rendere l'azione manageriale aperta a un certo grado di 'disordine vantaggioso' che favorisce l'interazione dei flussi comunicativi all'interno e all'esterno del sistema aziendale; in definitiva, il disordine è portatore di turbolenza, ma è anche promotore di interazioni. Il contesto e l'ambiente dal canto loro, esprimendo sempre mutevoli condizioni agenti sul sistema-azienda con forti perturbazioni, presentano dinamicità e imprevedibilità dando origine alla 'complessità ambientale', la quale deriva in gran parte dall'azione delle realtà organizzative, interdipendenti e tra di loro interagenti.

Esempio calzante di quanto descritto è il fatto che, in risposta a questa crescente rilevanza che la gestione dell'incertezza ha assunto nelle organizzazioni contemporanee e segnatamente in quelle del Terzo Settore, in questi ultimi anni si è assistito a una forte espansione di attività di *gestione del rischio* orientato rispettivamente alla prevenzione e alla risoluzione di situazioni critiche.

Tale approccio porta con sé alcuni punti deboli soprattutto quando si limita a dare risposta a una realtà contingente che attiva comportamenti correttivi poco prima del momento del bisogno, senza riuscire a comprendere fino in fondo gli intrecci e i nodi da sciogliere della matassa di quella situazione critica. Al contrario, come affermano Weick e Sutcliffe¹¹, ciò che rende efficace una strategia di gestione del rischio, in particolare dell'inatteso, è la realizzazione di un'analisi che consenta di cogliere le singole parti del quadro per giungere a una comprensione d'insieme. La debolezza di un approccio proveniente da analisi parcellizzate e svolte da un'unica funzione ad hoc si è palesata chiaramente in occasione della crisi determinata dalla trasformazione digitale che recentemente ha coinvolto le strutture economiche organizzative e sociali a livello mondiale.

Uno degli elementi chiave che Weick e Sutcliffe evidenziano per analizzare le situazioni ad alto rischio è l'applicazione del concetto di *consapevolezza organizzativa* che presuppone la generazione di un alto livello di coscienza e conoscenza nonché l'abilità di porre l'attenzione sui dettagli. È sulla qualità dell'attenzione ai 'dettagli discriminanti' che si gioca la partita vincente per uscire dalla criticità. È importante non lasciarsi tradire dalle aspettative della routine per riuscire a focalizzarsi su elementi che a prima vista appaiono poco significativi e ininfluenti, ma che possono rappresentare in realtà le prime avvisaglie di una crisi di sistema. Attivare *consapevolezza* – non condizionata – sulla raccolta di quelle informazioni chiave rappresenta, in questo senso, una

¹¹ KE. WEICK, KM. SUTCLIFFE, *Governare l'Inatteso*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2010.

condizione di conoscenza, un principio euristico in grado di scardinare i facili automatismi dell'attenzione e della percezione che sono la base del verificarsi dei malfunzionamenti.

In base a questo approccio, la gestione dei rischi e delle crisi non dovrebbe essere più considerata una tra le tante attività previste all'interno della programmazione organizzativa. Richiede, invece, lo sviluppo di uno stile di pensiero libero che produce decisioni consapevoli e una capacità d'azione profondamente integrata e condivisa a tutti i livelli dell'organizzazione. In questo senso, i comportamenti eccellenti di un'organizzazione che gestisce adeguatamente il rischio, somigliano al gesto di un musicista, di un danzatore che durante le sue performance ci appare naturale, fluido, privo di sforzo apparente, anche se sappiamo bene che tale fluidità non è frutto di spontaneità ma, al contrario, di una lunga, continua, paziente pratica quotidiana che, alla fine, diviene intrinsecamente parte della persona al punto d'apparire 'naturale' e 'invisibile'.

La validità e l'importanza dei processi decisionali e dei comportamenti virtuosi conseguenti appaiono cruciali proprio nell'ottica di una valida gestione di tali scenari e della loro valutazione come elementi di sviluppo e crescita anziché di rottura e fallimento.

5. *Comportamenti e decisioni*

Alla base della maggior parte dei comportamenti che mettiamo in atto esistono decisioni, o meglio la conseguenza delle nostre decisioni. Definire un comportamento non è semplice perché le argomentazioni che si possono addurre provengono da fonti multidisciplinari. Eppure, nessuno negherebbe che comportarci è ciò che facciamo quotidianamente. Chiamiamo comportamento ciò che facciamo mentre 'esistiamo'. Al punto che, secondo alcune scuole di pensiero, non possiamo esimerci dal comportarci: comportamento e vita coincidono, vivere significa comportarsi.

Secondo l'Economia Comportamentale, che si annovera a buon diritto fra le scienze del comportamento, comportarsi significa, in particolare, decidere. Non possiamo scegliere di non comportarci, non possiamo mai interrompere la nostra comunicazione e, aggiungiamo, non possiamo evitare di prendere decisioni. Comportarsi è decidere: ogni istante della nostra vita è costellato di micro-decisioni, che si susseguono senza fine¹².

Il premio Nobel per l'Economia 2002, Daniel Kahneman, lo racconta in modo molto chiaro in un'intervista di qualche anno fa in cui afferma che gli esseri umani pensano erroneamente che vi sia sempre una spiegazione consapevole per ciò che facciamo mentre nella realtà non è così. Unico psicologo

¹² P. WATZLAWICK, JH. BEAVIN e Don D. JACKSON, *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, WW. Norton & Company Inc., NY, 1967.

nella storia ad aver vinto il Nobel per l'Economia, Kahneman viene premiato per aver integrato i risultati della ricerca psicologica nella scienza economica, in particolare riguardo al giudizio umano e al processo decisionale in condizioni di incertezza. Nel 2017 il Premio Nobel va a Richard H. Thaler, ideatore – assieme al suo collega Cass R. Sunstein – della Teoria del *Nudge*, anche conosciuta come 'spinta gentile'¹³.

Kahneman e Thaler vengono tuttora considerati come i due studiosi di spicco nell'ambito dell'Economia Comportamentale che si definisce come una disciplina scientifica che si occupa di studiare come gli individui prendono le decisioni e come queste siano influenzate da fattori emotivi, sociali, psicologici, cognitivi e culturali.

Sfidando i dogmi dell'economia neoclassica, il presupposto di base da cui entrambi i ricercatori partono è quello dell'uomo come essere limitatamente razionale: durante il processo decisionale, la razionalità di un individuo sarebbe, secondo la visione degli economisti comportamentali, limitata da una serie di fattori, tra cui rientrano le informazioni possedute, i limiti cognitivi della mente e la quantità finita di tempo disponibile per prendere la decisione.

Il primo a parlare di razionalità limitata (*bounded rationality*) è stato Herbert Simon – Premio Nobel per l'Economia nel 1983 – e il concetto è stato ripreso da Kahneman prima e da Thaler poi. Kahneman ed il suo storico collaboratore Tversky, hanno evidenziato come, in quanto decisori non perfettamente razionali, tendiamo a prendere scorciatoie di pensiero, procedure decisionali semplificate ed intuitive che vengono chiamate euristiche. Nonostante il beneficio che possiamo trarne, spesso le euristiche ci mandano fuori strada e ci portano a commettere errori sistematici di giudizio (*bias*). Prendendo le mosse dai risultati di Kahneman e spostando il loro focus sul contesto in cui una decisione viene presa, Thaler e Sunstein sono arrivati a teorizzare il concetto di *nudge*, tradotto in italiano come 'spinta gentile'. Un *nudge* viene definito come: «qualsiasi aspetto dell'architettura delle scelte che altera le probabilità di emissione di un comportamento in maniera prevedibile e sostiene l'opzione di scelta considerata 'migliore' per il benessere del singolo o della comunità»¹⁴, senza però ledere la libertà di scelta.

Rovesciare l'idea della razionalità olimpica, tipica dell'economia classica, e affermare che gli esseri umani sono razionali solo sotto determinate condizioni ha delle profonde implicazioni pratiche.

¹³ THALER R., & SUNSTEIN C.R., *Nudge. La spinta gentile: La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità*, Feltrinelli Editore, Roma, 2014.

¹⁴ *Ibid.*

6. *Prendere decisioni è una grande responsabilità*

Di solito, nelle organizzazioni umane, l'onere di decidere è attribuito alle figure apicali. Che si tratti di una Repubblica o di un'impresa, i ruoli di responsabilità – responsabilità di prendere decisioni – sono assunti da persone con competenze specifiche. La ratio, e in genere la speranza, è che siano in grado di prendere buone decisioni in nome e per conto di tutti gli altri. Per poter valutare il loro operato dobbiamo allora essere in grado di distinguere le buone e le cattive decisioni.

Ogni giorno prendiamo un numero considerevole di decisioni, uno studio afferma si arrivi a oltre 30.000 decisioni quotidiane: molte sono automatiche, inconsapevoli, facili, immediate: conosciamo il problema, lo abbiamo già affrontato in passato, conosciamo le opzioni disponibili, sappiamo qual è la decisione migliore per noi, quella che ci farà stare bene.

Altre sono più articolate e si parla di un vero e proprio processo decisionale. Infatti, la decisione non opera isolatamente e non si esaurisce in un singolo atto, ma piuttosto è composta da un insieme di azioni che richiedono l'apporto di competenze psicologiche di tipo cognitivo ed emotivo e si snodano lungo un arco di tempo.

Contrariamente a quello che stabilivano le teorie economiche neoclassiche, gli studi di economia comportamentale ribaltano il processo e i suoi paradigmi per cui l'essere umano non decide facendo ricorso a delle scelte razionali che ci portano a raggiungere il miglior risultato possibile. Non siamo l'*homo oeconomicus* teorizzato dalle teorie normative. Siamo individui dalla razionalità limitata.

Oltre a una limitata conoscenza di concetti matematici, statistici ed economici, nel nostro processo decisionale intervengono problemi legati alla memoria, all'attenzione, alla percezione, alle emozioni, al tempo limitato a disposizione, alle informazioni incomplete che non garantiscono che la nostra decisione sia la migliore e che soprattutto non ci fanno riflettere sull'importanza che l'intero processo decisionale assume per giungere a scegliere bene. Molto spesso, infatti, per valutare se la scelta è ben fatta poniamo attenzione al mero raggiungimento del risultato, ma questo criterio non è scontato, né particolarmente valido. Anzi, in Economia Comportamentale viene definito come *bias* del risultato, ovvero la tendenza a giudicare il valore del proprio operato sulla base dei risultati ottenuti. Il limite di questo tipo di ragionamento è riconducibile 'all'appiattimento' delle decisioni a una dimensione sola a due valori: risultato positivo, risultato negativo. I termini minimi per poter descrivere correttamente una decisione sono, invece, quattro.

Alla dimensione appena citata, quella del risultato, dobbiamo aggiungere una seconda, ovvero la qualità del processo decisionale: come è stata presa la decisione, non il risultato a cui ha condotto. Anche questa dimensione può assumere valore positivo o negativo.

La scelta è un momento specifico posto di solito nelle ultime fasi di un per-

corso decisionale. Viene per questo definito *del risultato*, poiché è ciò che esce dal percorso, il risultato della presa di decisione.

Il momento della scelta è quello culturalmente più esplorato e rappresentato di tutto il percorso. È quello che si riesce a descrivere meglio: le poche opzioni fra cui scegliere il momento concentrato nel tempo, l'atto di scegliere, di apporre una firma o pronunciare una sentenza; le conseguenze che ne derivano. Il percorso decisionale molto meno.

Decidere è faticoso, impegnativo, espone a un turbini di emozioni e peggio ancora espone al dubbio, all'incertezza e richiede fatica e peso cognitivo, tutti fattori che ci allontanano dalla consapevolezza del processo decisionale.

Il secondo errore culturale che compiamo riferendoci alle decisioni è, quindi, quello di ignorare la dimensione temporale della decisione, schiacciare quello che di fatto è un percorso riducendolo a un momento temporale circoscritto e all'azione di scegliere. Decidere è molto più che scegliere.

Se analizziamo il percorso decisionale scopriamo che, essendo dilatato nel tempo, passa attraverso diverse fasi e molteplici influenze. Spesso è erratico, non lineare: le probabilità che la scelta, penda nell'una o nell'altra direzione variano in continuazione. Le influenze che subisce possono essere volute, punti di contatto fra chi ha interesse a influenzare la decisione e il percorso decisionale stesso. Le fasi di cui si compone sono molteplici, con differenze qualitative fra loro.

Uno dei modelli più semplici e duraturi, sviluppato già sul finire dell'Ottocento riferendosi alle decisioni di acquisto, ne identifica quattro: oggi lo definiamo *customer funnel*, o modello a imbuto, e le fasi principali che possiamo distinguere sono quelle della consapevolezza iniziale, della considerazione, della decisione vera e propria e dell'azione.

Esistono modelli più complessi, che suddividono ulteriormente o chiamano diversamente queste fasi, ma il concetto di fondo rimane lo stesso: il percorso decisionale è un fenomeno complesso e con una dimensione temporale. Merita di essere considerato nella sua complessità, anziché ridotto al momento della scelta.

7. I processi decisionali nelle Organizzazioni Non Profit

Sebbene l'arte di decidere trovi applicazioni trasversali e ad ampio spettro, nel Terzo Settore tale abilità e la conoscenza dei meccanismi che influenzano le decisioni si rilevano di importanza cruciale. In ambienti in cui la componente emozionale è molto rilevante, sia nelle relazioni interne agli enti sia in quelle esterne con donatori e partner, la consapevolezza dei meccanismi decisionali è cruciale per l'impostazione delle strategie di comunicazione e di sviluppo.

È il contesto fisico, verbale e sociale che influenza le nostre decisioni. Negli approcci con i sostenitori delle organizzazioni siamo consapevoli che la scelta

di donare è condizionata da alcuni errori di giudizio che possono descrivere il processo decisionale che porta, o meno, al comportamento di dono:

- Costo della risposta: donare è un comportamento che ha un alto costo della risposta. Ai fini della donazione, infatti, ci viene richiesto di investire molte risorse (cognitive, economiche, di tempo). Scegliere a chi donare, come, quando e quanto donare sono tutte decisioni che precedono il momento della donazione vero e proprio e che necessitano di un impegno da parte nostra. Le azioni con alto costo della risposta – donazioni comprese – hanno minori probabilità di essere messe in atto.
- Aversione alle perdite: uno dei fatti più solidamente dimostrati in economia comportamentale è che, per un essere umano, le perdite valgono più dei guadagni. Questo significa che, a livello psicologico, tendiamo a percepire una perdita come più dolorosa rispetto al piacere che ci provocherebbe un guadagno equivalente. Come si applica questo principio alla donazione? Ogniqualvolta doniamo del denaro, ci stiamo privando di qualcosa che è nostro e, per questo motivo, la donazione è spesso accompagnata da un senso di perdita che potrebbe ostacolare l'esecuzione.
- *Bias* del presente: siamo focalizzati su quello che potremmo ottenere oggi, mentre le conseguenze a lungo termine del nostro comportamento ci appaiono sfumate e perdono di valore quanto più sono differite nel tempo. Come questo si applichi al fundraising è evidente: donare è per sua natura un comportamento le cui conseguenze non sono visibili nell'immediato; questo potrebbe essere uno dei tanti ostacoli che si frappongono tra l'intenzione e l'azione.
- Effetto *framing*: la cornice (*frame*) cambia la percezione del quadro. Tendiamo a farci influenzare dal formato di presentazione dell'informazione, anche quando ci sembra di prendere una decisione completamente razionale. Questo vale pure quando dobbiamo decidere se donare o meno: a seconda delle parole scelte e della formulazione della frase usata per la richiesta di donazione, per l'organizzazione cambia sensibilmente la probabilità di ricevere effettivamente il denaro. Formulare le frasi in modo non adeguato può costare caro. Effetto spettatore: questa espressione si riferisce alla tendenza a non offrire aiuto in una situazione di difficoltà o di emergenza in presenza di altre persone, semplicemente perché si presuppone che saranno gli altri a intervenire. La presenza degli altri non deve essere necessariamente fisica affinché il comportamento del singolo venga influenzato: il solo pensiero che sia qualcun altro a donare per la causa che mi sta a cuore può frenare il comportamento di dono. Di contro, bisogna anche tenere presente l'effetto della norma sociale, che descrive la nostra tendenza a conformarci al comportamento di chi ci sta vicino, nel bene e nel male.
- Paradosso della scelta: per quanto possa sembrare controintuitivo, avere a disposizione troppe opzioni di scelta rende la scelta più difficile. Come già detto sopra, abbiamo risorse limitate. Per questo motivo, avere molte

opzioni tra cui scegliere non significa necessariamente avere più libertà. Al contrario, maggiore è il numero di opzioni che ci vengono proposte, più il costo della risposta cresce per cui in molti casi, la donazione non va a buon fine. Semplificare la scelta è spesso necessario per raggiungere i donatori.

- *Compassion fade*: la compassione che proviamo tende a svanire all'aumentare del numero di persone bisognose di aiuto. Senza compassione, non c'è donazione. Senza donazione, l'ente non profit rischia di non avere fondi per portare avanti le attività che hanno alto impatto sociale. Essere troppo generici nella descrizione dei destinatari degli interventi può far avvertire al donatore la sensazione che le persone da aiutare siano troppe e distanti da sé, diminuendo la probabilità del dono.
- Evitamento esperienziale: le attività del Terzo Settore hanno spesso a che fare con la sofferenza umana, che si tratti di alleviarla o prevenirla. Le donazioni, in questi casi, vengono chieste evidenziando come siano utili per combattere la sofferenza. Le persone tendono però ad avere un rapporto paradossale con la sofferenza: cercano di ignorarla, di fingere che non esista. Si tratta di una non soluzione, perché in questo modo la sofferenza non viene risolta, eppure è una strategia che nel breve periodo è malauguratamente efficace: proprio come nascondere la polvere sotto il tappeto, evitare le esperienze che ci mettono a disagio è un modo per stare meglio, nell'immediato. Donare è una soluzione, ignorare il problema (e non donare) è purtroppo, spesso, un sollievo.

Quello che questi *bias* evidenziano è che in molti casi l'intenzione di donare è presente, ma non arriva a tradursi in azione. Le barriere che ostacolano il comportamento sono tante e rischiano di porre un freno alla nostra generosità. La buona notizia è che possiamo fare qualcosa: colmare il gap intenzione-azione e 'spingere gentilmente' le persone a donare di più è possibile. Dalle conoscenze di economia comportamentale, impariamo che piccoli cambiamenti nei messaggi, nel contesto, possono avere un grande impatto. Gli architetti delle scelte hanno a disposizione strumenti scientifici per indirizzare i comportamenti delle persone, avvicinandoli alle intenzioni e ai valori personali, senza lederne la libertà.

Oltre all'ambito delle donazioni possiamo riferirci ad altre applicazioni dell'economia comportamentale nelle organizzazioni e in special modo quelle non profit in cui abbiamo visto che la componente valoriale e relazionale si intreccia con quella efficientista e organizzativa, soprattutto per aiutare e supportare le figure apicali nella presa delle decisioni. Da quanto visto, deriva la necessità che il manager sia consapevole di come si crea coesione e cooperazione e come si governano le dinamiche relazionali del team.

Un esempio può aiutarci a comprendere meglio ciò di cui parliamo. Nelle decisioni prese in gruppo, ad esempio nel corso di una riunione, accade spesso che i team di lavoro incorrano nel *bias* dell'eccessivo ottimismo. La discussione e le riflessioni si concentrano sulle risorse a disposizione: sulla base di queste,

viene formulato un progetto e ne vengono stimate probabilità di successo e tempi di realizzazione. Ciò che il gruppo tende a trascurare sono invece i rischi, le carenze, tutto ciò che mette a rischio l'effettivo completamento del progetto, nei modi e nei tempi previsti. Il *bias* dell'eccessivo ottimismo ci porta a dedicare minore attenzione a questi aspetti 'negativi', perché comportano pensieri ed emozioni meno gradevoli. Un'analisi più accurata e consapevole aiuta a prevenire una fine ingloriosa del progetto e prevede allora che il team dedichi la fase conclusiva di ogni riunione a mettere a fuoco ciò che potrebbe causare un fallimento del progetto, seguendo un questionario predeterminato.

Il manager che adotta questo tipo di interventi con il proprio team di lavoro è un professionista che sviluppa conoscenze specifiche riguardo al modo in cui le persone ragionano e decidono. Una delle conoscenze fondamentali riguarda proprio la differenza fra imposizioni e spinte gentili. Le punizioni, le minacce (anche velate) e l'imposizione di regole, portano le persone a ridurre l'iniziativa, osare meno ed essere meno innovative. Al contrario, l'approccio delicato dell'architettura delle scelte salvaguarda la libertà di ognuno di esprimersi, intervenire, acquisire maggior consapevolezza dei propri errori e adottare, con convinzione, strategie migliorative che durano nel tempo.

Bibliografia

- BUSNELLI, F.R., *La gestione delle persone nelle organizzazioni non profit*, in HINNA A., a cura di, *Gestire e organizzare nel terzo settore*, Carocci Faber, Roma, 2005, pp. 221-241.
- DE BENEDITTIS, F., *Organizzazioni Non Profit nel Cambiamento*, Elena Zanella Editore, Roma, 2022.
- FORUM NAZIONALE DEL TERZO SETTORE, *Le sfide dell'Italia che investe sul futuro*, Libro verde del Terzo Settore, Roma, 2010 www.forumterzosettore.it <<https://www.forumterzosettore.it/2022/02/17/istat-i-numeri-del-terzo-settore/>> (15/09/2022).
- GIGERENZER, G., GAISSMAIER, W., *Heuristic Decision Making*, in «Annual Review of Psychology», 62, pp. 451-482.
- GREENHALGH, L., *Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success by The Academy of Management Executive (1993-2005)*, in «Theme: Positioning Organizations and People for Competitive Advantage», 2001, Vol. 15, No. 2.
- KAHNEMAN, D., TVERSKY, A. *Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk*, in «Econometrica: Journal of the Econometric Society», 1979, 47, pp. 263-291.
- KAHNEMAN, D., *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Roma, 2011.
- MARCH, J.G., SIMON, H.A., *Organizations*, Wiley, NY, 1958.
- MORGAN, G., *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1999.

- POZZI, F., *Digital Nudge. L'architettura delle scelte nei contesti digitali*, Ledizioni, Milano, 2022.
- RAPPORTO OXFAM ITALIA, *La pandemia della disuguaglianza*, Gennaio 2022.
- SIMON, H.A., *Administrative behavior; a study of decision-making processes in administrative organization*, Macmillan, NY, 1947.
- THALER, R., SUNSTEIN, C. R., *Nudge. La spinta gentile: La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità*, Feltrinelli Editore, Roma, 2014.
- WEICK, K.E., *Sensemaking in organizations*, SAGE Publications, USA, 1995.
- WEICK, K.E., SUTCLIFFE, K. M., *Governare l'Inatteso*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2010.
- WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs Report 2020*, [www.weforum.org <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>](https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/) (15/09/2022).
- ZANDONAI, F., *Le relazioni tra imprese sociali*, in BORZAGA C., FAZZI L., *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Carocci Editore, Roma, 2008, pp. 273-293.