

Grazie alla cultura collettivistica, che antepone il successo del gruppo a quello individuale.

Ma se a tirare la fune mettiamo un gruppo di donne, nessuna batte più di tanto la fiacca e comunque infinitamente meno dei corrispettivi uomini, siano esse asiatiche o occidentali. Perché le donne tirano come dannate, tutte per una, ognuna per tutte.

Se pensiamo alla formazione della cultura maschile e di quella femminile, all'evoluzione dei due



Le differenze maggiori si vedono tra gruppi di culture collettivistiche e culture individualistiche e tra uomini e donne.

generi, la cosa non sorprende.

L'evoluzione dell'uomo è passata attraverso compiti nei quali era importante la supremazia individuale: la caccia, il procacciamento del cibo, la protezione della famiglia, la conquista della femmina.

La donna invece ha dovuto affinare attitudini più sociali, di adeguamento al gruppo, di supporto reciproco, di mediazione e formazione.



COME GESTIRE IL SOCIAL LOAFING NEL LAVORO IN TEAM

PREVENZIONE

- Stabilire regole certe fin dall'inizio del lavoro di gruppo: sarà più difficile cadere in errori di valutazione del proprio contributo o giustificarli
- scriverle nero su bianco: sarà impossibile poi eccepire di non aver capito
- non sovradimensionare il gruppo: spesso servono meno persone di quanto si creda per fare un lavoro di gruppo e in questo modo si eviterà che qualcuno resti con le mani in mano
- fare un buon casting: scegliere con attenzione i partecipanti affinché si complementino anziché sovrapporsi, cosa che farebbe nascere in qualcuno il dubbio o la tentazione di non essere determinante
- definire chiaramente le responsabilità individuali fin dall'inizio: sarà più difficile alla fine rimpallarsi la responsabilità di un lavoro inefficace
- consapevolezza di gruppo: se tutti sanno con chiarezza quali sono gli obiettivi e i compiti, è più facile che partecipino al lavoro collettivo
- stabilire regole e momenti di valutazione di gruppo: aiuta a definire le responsabilità individuali all'interno del gruppo
- favorire il crearsi di relazioni interpersonali: scaricare il proprio lavoro su qualcun altro è più facile se non ci lega alcuna relazione
- controllare i progressi, commentarli e valutarli insieme
- gestire le controversie e non lasciare che scatenino movimenti di correnti interne al gruppo
- motivare le persone, farle sentire importanti, come individui e team.

GESTIONE

- Confronto in privato: tocca al leader o a un membro selezionato affrontare il problema con la persona che lesina la sua partecipazione al gruppo, cercare di comprenderne le ragioni ed esprimere l'importanza della sua partecipazione per il team
- confronto di gruppo: questo confronto con il "dissidente" può avvenire anche all'interno del gruppo, purché non se ne faccia un processo pubblico
- chiamata in causa di un superiore: se il confronto privato o di gruppo non funziona, si può a questo punto coinvolgere un superiore; sarebbe bene farlo con prove evidenti della mancata partecipazione del "dissidente", non sulla base di impressioni
- il superiore dovrà a sua volta confrontarsi con questa persona
- a questo punto o la estromette dal gruppo, ma questo spesso non è possibile, oppure prova a ridisegnare compiti e responsabilità all'interno del team, senza penalizzarla.
- Il social loafer si sentirà in questo modo responsabilizzato nei confronti del funzionamento dell'attività di team e sentirà di essere stato considerato come individuo.



QUELLA SPINTA GENTILE CHE CI AIUTA A DECIDERE BENE

S

Si chiama nudge ed è una nuova strategia adottata con successo in ambito politico, sociale ed economico per convincere le persone a prendere la decisione migliore e più vantaggiosa per loro e la comunità. La sua efficacia sta rivoluzionando il modo di coinvolgere consumatori e cittadini. Ma c'è anche chi mette in discussione la sua eticità.

Tradotto alla lettera nudge significa gomitata, colpetto; nella pratica, invece, è una nuova strategia di comunicazione di massa adottata per la prima volta

Dite alla gente come si comportano i loro vicini di casa e avrete risultati spettacolari. Il social proof al servizio della società si chiama nudge



da Barack Obama durante la sua campagna elettorale, ma anche da David Cameron e da Angela Merkel per indirizzare i cittadini verso le decisioni che il governo reputa migliori per salute, benessere, gestione del denaro. Si serve di economisti comportamentali, antropologi, sociologi e neuroscienziati. Professionisti che studiano le tecniche per influenzare silenziosamente la popolazione nelle scelte. Il nudging per esempio è stato utilizzato in Inghilterra, per convincere i cittadini a non ricorrere al pronto soccorso per ogni minimo malessere, rendendo così più funzionale quel servizio per i casi gravi e veramente urgenti. Ma anche a pagare le tasse semplicemente modificando il contenuto delle lettere di sollecito spedite in prossimità della scadenza. Invece della scritta «hai pagato le tasse?», nella lettera spedita dal fisco britannico è comparsa l'affermazione: «Nove persone su dieci nel tuo quartiere hanno pagato le tasse in tempo. Tu fai parte della ristretta minoranza che non lo ha fatto». Un cambiamento apparentemente banale che però si è rivelato 300 volte più efficace dei vecchi testi scritti in "burocratese". «Quando non sappiamo cosa fare, tendiamo a fare quello che fanno gli altri. Invitare a pagare le tasse, magari con una costosissima campagna di sensibilizzazione, spesso porta a scarsi risultati. Dite alla gente come si comportano i loro vicini di casa e avrete risultati spettacolari», spiega Matteo Motterlini, filosofo ed economista, specializzato in filosofia della scienza, economia comportamentale e neuroeconomia, direttore del CRESA (Centro di ricerca in epistemologia sperimentale e applicata), da lui fondato a Milano nel 2007 presso la facoltà di filosofia dell'Università Vita-Salute San Raffaele, nonché autore di diverse pubblicazioni. «Un caso, quello inglese, che ha fatto scuola tanto da essere poi esportato in Australia e Singapore. L'evidenza ha decretato che le norme sociali descrittive funzionano meglio di quelle ingiuntive. Dopo 23 giorni dal ricevimento della lettera, il messaggio semplice, breve e chiaro ha aumentato la tax compliance del 38,6% rispetto al gruppo di controllo.



▲ **Gruppi di scienziati e professionisti studiano le tecniche per influenzare silenziosamente la popolazione nelle scelte, piccole e grandi, che fa ogni giorno**

Oltre 1,2 milioni di sterline in 23 giorni. Nel solo anno fiscale 2012-13, in un'azione concertata con il Her Majesty's Revenue & Customs, l'equivalente della nostra Agenzia delle Entrate, si stima siano stati raccolti 210 milioni altrimenti evasi. Il costo di questo intervento di provata efficacia? Economicissime missive. Solo una riga d'inchiostro ben scritta».

I primi a parlare di nudge furono l'economista Richard H. Thaler e il giurista Cass R. Sunstein, nel saggio *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, edito in Italia da Feltrinelli, nel 2008, con il titolo *Nudge. La spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità, volume che a oggi ha venduto qualcosa come 750 mila copie in tutto il mondo dove è stato tradotto in 32 lingue.*

Cosa si intende esattamente con nudge?

«È appunto una "spinta gentile", ovvero un puntolo e dunque, allargando il significato all'uso che ci interessa, un'imbeccata, uno stimolo, un indizio, un aiutino, un sostegno, ma anche uno sprone, un suggerimento, o un incoraggiamento che ci orienta (più o meno) intenzionalmente a prendere certe decisioni invece che altre», incalza Motterlini.

E funziona visto che ora anche in Italia si inizia a parlare di Nudge revolution...

Questo nuovo approccio, radicato nell'economia comportamentale, utilizza la conoscenza dei meccanismi cognitivi in base ai quali le persone prendono effettivamente le loro decisioni (anziché seguire teorie su come dovrebbero prenderle se fossero agenti perfettamente razionali), al fine di mettere gli individui nelle condizioni migliori perché optino per la soluzione più vantaggiosa per loro e la comunità. È un modo per affrontare la gestione delle politiche pubbliche già sperimentato con successo da diversi governi ai quattro angoli del globo, con risultati molto incoraggianti. Tato che ora ci sono "Nudge units" (più o meno governative) operative negli Stati Uniti, Inghilterra, Danimarca e Norvegia, Singapore, Australia; ma presto saranno attive anche in Francia, Germania, Canada, Arabia Saudita, e, chissà, forse pure in Italia.

In quali ambiti ad oggi è stata applicata questa nuova tecnica di comunicazione?

Sono così tanti gli aspetti della nostra vita che ne sono regolati da non rendercene neppure conto. Sono presenti in tutti quei casi in cui siamo dilettanti chiamati ad affrontare un esercito di professionisti che cercano di piazzare i loro prodotti: bancari, promotori finanziari, assicuratori, agenti immobiliari, politici, aziende, negozianti, pubblicitari eccetera. L'"architettura delle scelte", buona o cattiva che sia, è dilagante e inevitabile, e influenza le nostre decisioni. E c'è sempre un architetto dietro. Si è sempre spinti, più o meno gentilmente, a fare qualcosa. Come osservano Sustain e Thaler, se i consumato-

ri hanno convinzioni non perfettamente razionali, spesso le imprese hanno un maggiore incentivo ad assecondare tali convinzioni piuttosto che a cercare di sradicarle. Per esempio, quando molte persone avevano ancora paura di volare, era frequente trovare negli aeroporti assicurazioni sui viaggi aerei vendute a prezzi esorbitanti; ma non c'erano chioschi che vendessero il consiglio di non comprarle...

Dunque abbiamo semplicemente a che fare con nuovi-vecchi professionisti dell'inganno e della seduzione commerciale?

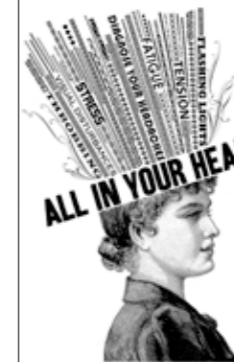
Niente affatto, altrimenti che rivoluzione sarebbe! Questo approccio non intende né definire né imporre le scelte "migliori", ma solo responsabilizzare tutti a creare migliori ambienti di scelta, più semplici, amichevoli, funzionali, ecologici, sostenibili e quindi potenzialmente vantaggiosi per gli individui e la società.

Quali le differenze con la comunicazione tradizionale da cui siamo quotidianamente bombardati?

Una delle differenze fondamentali è che questo tipo di approccio non richiede un cittadino passivo, come accade con i vari tipi di "lavaggio del cervello", coadiuvati dalla continua ripetizione del messaggio da parte dei media, ma un cittadino assai attivo. Anzi lo assiste a diventarlo, lo aiuta cioè a esserlo, valorizzando (anche) la sua irrazionalità, e non sfruttandola. Proprio per questo il messaggio diffuso con il nudge finisce per sembrare verità. Questo è il tratto distintivo.

Ed è anche il motivo per cui è così efficace come tecnica di comunicazione?

Certo. È ovvio infatti che se gli esseri umani fossero perfettamente razionali, le "spinte gentili" progettate tramite l'applicazione delle scienze co-



▲ **La psicoeconomia non intende né imporre né definire scelte "migliori", ma solo responsabilizzare tutti a creare migliori ambienti di scelta, più semplici e funzionali.**

gnitive della decisione non avrebbero alcuna influenza, buone o cattive che siano. Invece sono straordinariamente efficaci. Ma formare architetti della scelta capaci, siano amministratori pubblici o di aziende, è un'azione che deve essere promossa e regolamentata; quindi portata avanti sul campo.

Chi sono gli architetti della scelta?

Chi scrive i contratti dei mutui, o i prospetti dei conti correnti, o disegna le schede elettorali, o illustra al paziente i possibili trattamenti a cui sottoporsi, o prepara i moduli da compilare per aderire a un'assicurazione sanitaria, chi disegna il formato delle bollette o struttura il modulo della dichiarazione dei redditi.

Quale è la formula vincente del nudging?

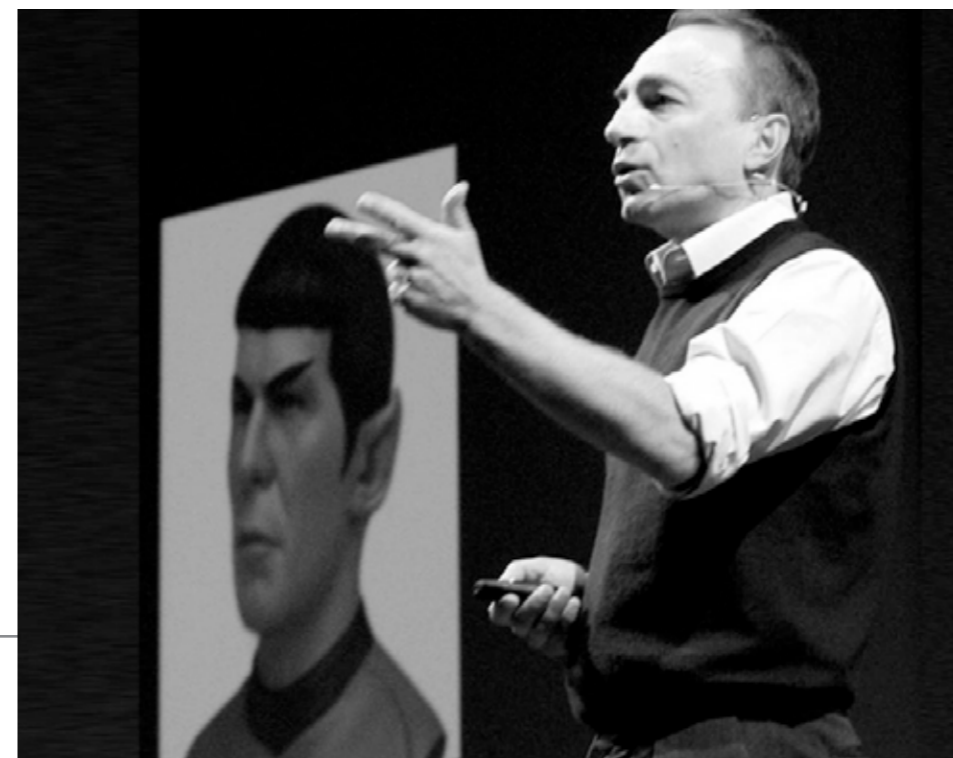
La "psicoeconomia" come guida per formulare ipotesi d'intervento e l'evidenza sul campo come controllo. Semplice e rivoluzionario al tempo stesso.

Praticamente come viene messa in pratica questa tecnica di comunicazione?

Primo, fare leva sui processi cognitivi che presiedono alle scelte e alle decisioni del cittadino. Secondo, controllare che gli interventi che ipotizziamo essere incisivi, calati nel mondo, sortiscano l'effetto desiderato.



Quando non sappiamo cosa fare, tendiamo a fare quello che fanno gli altri



Terzo, in caso affermativo, tradurli in pratica tramite opportuni provvedimenti legislativi. Dopotutto, chi si sentirebbe tranquillo a prendere una medicina la cui utilità non sia stata rigorosamente provata? Perché dovremmo pensarla in modo diverso rispetto alle politiche pubbliche? Anche quelle influenzano il benessere di milioni di persone e, proprio come per la ricerca clinica e farmaceutica, occorre verificare nei fatti la validità dei tipi di trattamento possibili. Il prodotto di questa ricerca applicata saranno politiche basate sull'evidenza e non sulla convenienza di qualcuno.

Di quali strumenti si avvale il nudging per spingere gentilmente le persone a prendere decisioni o ad avere un determinato tipo di comportamenti?

Occorre tenere conto dell'innata propensione che tutti abbiamo a prendere decisioni non tanto sulla base di un ragionamento deliberato quanto su un mix di irrazionalità, istinto, norme sociali, conformismo, scorciatoie mentali e abitudini. Una miscela complessa ma in qualche modo imprevedibile che, se ben studiata, può favorire da parte dei cosiddetti policy makers la creazione di "ambienti di scelta" in cui, senza nemmeno rendercene conto, adottiamo comportamenti più saggi e virtuosi in termini di salute, inquinamento, risparmio e produttività.

Lo ha capito molto bene il britannico David Halpern, che sette anni fa, su invito di David Cameron, ha fondato la celebrata Behavioral Insight Team (BIT), nota a tutti come la "Nudge Unit", al numero 10 di Downing Street (anche se di recente si è privatizzata e ha la sua nuova sede non lontano da lì).

Perché cosa ha fatto di particolare questa Bit?

Ha saputo mettere in pratica con successo il nudging. Nei suoi sette anni di attività la Bit ha infatti contribuito all'aumento delle entrate fiscali del Regno Unito, ma ha anche traghettato verso un impiego il 10% dei disoccupati che usufruiva-



Volete che le persone facciano una determinata cosa? Rendetela semplice, attraente e sociale

no dei benefit del Job Center e incrementato il superamento dell'esame d'ammissione alle forze di polizia da parte di esponenti di minoranze etniche. Il tutto grazie alle scienze comportamentali e agli esperimenti andati a buon segno che Halpern racconta nel suo ultimo libro, Inside the Nudge Unit. How Small Changes Can Make a Big Difference, resoconto della nascita del "governo sperimentale" e prezioso set di attrezzi (comportamentali) per il policy maker con le istruzioni caso per caso. "Volete che le persone facciano qualcosa? Benissimo, rendetela semplice, attraente e sociale", così dice Halpern dall'alto della sua esperienza.

Ci fa qualche esempio pratico di nudging?

Un caso riguarda il pagamento delle multe stradali. Qui il messaggio "paga la multa o perdi l'auto" con fotografia della tua macchina in "carne e ossa" ha fatto aumentare le riscossioni del 20%. Una mosca disegnata all'interno dei wc dei bagni pubblici ha ridotto del 60% l'urina per terra e dell'8% le spese di pulizia. (I maschi, com'è noto, fin da bambini si divertono a giocare con il getto di pipì e se vedono una mosca la mirano. Nel mio libro Psicoeconomia di Charlie Brown ho riportato altri casi interessanti a livello internazionale, ma ormai ogni mese nascono nuovi progetti.). Ma sono solo alcuni esempi.



► **Pagare con carta di credito cambia il calcolo mentale. E' come se la moneta di plastica anestetizzasse la chimica dei neuroni deputati a intercettare l'emozione negativa associata a un pagamento**

E in ambito finanziario?

Anche in questo settore gli esempi non mancano. Si parla molto per esempio di quanto pagare con la carta di credito ci renderebbe virtuosi dal punto di vista fiscale, ma nessuno dice di quanto poco virtuosi ci renderebbe in quanto risparmiatori. A questo proposito, alcune ricerche evidenziano che pagare con la moneta di plastica cambia il "calcolo mentale" dietro a una decisione economica. Le carte di credito rendono la transazione astratta, riducendo in misura consistente l'attivazione di quella parte del nostro cervello sensibilissima al dolore della perdita. Come se la carta di credito anestetizzasse la chimica dei neuroni deputati a intercettare l'emozione negativa associata a un pagamento, per sostituirla con altre più piacevoli sensazioni abilmente indotte dalla pubblicità. È noto, per esempio, che in un'asta per acquistare i biglietti di una partita di basket, a parità di condizioni, l'offerta di chi paga con carta di credito è doppia rispetto a chi paga in contanti. Un altro interessante studio mostra che, per la verità, lo stesso avviene anche con le banconote, se di piccolo taglio. Venti euro in una singola banconota non sono trattati allo stesso modo di 20 euro in pezzi da 1 euro. Nel secondo caso infatti escono dal portafoglio molto più in fretta. Evidentemente a piccole dosi il dolore della perdita è meno intenso e risulta più difficile resistere a una gratificazione immediata rispetto a un risparmio di là nel tempo.

Quindi conviene uscire con una banconota da cento euro e lasciare a casa la carta di credito...

Teoricamente sì, ma è curioso notare come la mia Banca qui in USA - dove il 15% di detentori di carta di credito ha in media diecimila dollari di debito sulla sua carta - mi inviti a fare esattamente il contrario, appena apro il sito vengo incoraggiato a "risparmiare aumentando i pagamenti con carta di credito" (Save by increasing your credit card payment) il che, alla luce di quanto appena detto, è una contraddizione in termini. Dunque non fidatevi dei consigli della banca, ma neppure di voi stessi. L'unico modo di essere razionali è sapere che non lo siamo.



Dunque cosa resta dell'economia "tradizionale"?

Posso solo dire che l'analisi teorica gode ancora oggi in economia di un prestigio sproporzionato rispetto a qualunque altro campo di ricerca scientifica avanzata. La scienza in generale, e l'economia in particolare, non può limitarsi a un'elegante rappresentazione della natura: deve essere anche in grado di intervenire su di essa e dimostrare pragmaticamente la propria efficacia. Deve farsi sempre più sperimentale e basata sull'evidenza.

Non trova che sia una pratica poco etica e decisamente subdola vista la capacità di condizionare le decisioni e i comportamenti della società?

Non c'è dubbio che il nudge sollevi questioni etiche. Solo il fatto che sia così efficace, non lo rende di per sé giusto. Quando si cambia qualcosa che impatta sul benessere di milioni di cittadini occorre essere responsabili nella condivisione degli obiettivi e soprattutto trasparenti nel modo in cui li si vuole realizzare. Ma è forse etico quel governo che spende i soldi pubblici con interventi che tirano a indovinare?

Qualche trucco per disinnescare la nostra irrazionalità e usare il nudging in modo virtuoso?

Per esempio può essere vantaggioso, quando dovete prendere una decisione, pensare in un'altra lingua (se siete bilingue sceglietene una terza). Una lingua cioè che renda il vostro flusso di pensieri un po' più difficoltoso. A quanto pare, ciò vi renderà anche più riflessivi. La lingua straniera consente di distanziarsi dal problema e quindi di valutarlo in termini meno emotivi. Lo stesso effetto si ottiene anche sulle decisioni morali: dirimere un dilemma etico in un'altra lingua rende più utilitaristi.

Moralmente poco confortante, ma buono a sapersi. Dunque: possiamo cambiare il modo in cui decidiamo. Anche se siamo congenitamente vittime di un intero campionario di trappole cognitive, possiamo fare in mo-



► **Può essere utile, quando dovete prendere una decisione, pensare in un'altra lingua. Una lingua cioè che renda il flusso di pensieri più difficoltoso. Vi renderà più riflessivi e utilitaristi.**

do di esserlo di meno. E quel che non si riesce a eliminare, possiamo usarlo a nostro vantaggio.

Come?

"Architettando" per esempio la scelta di uno schema pensionistico nell'interesse stesso del futuro pensionato. Perché non rendere l'iscrizione automatica? I dati mostrano che nei casi in cui il problema di scelta è inquadrato con l'iscrizione come opzione default, queste si attestano velocemente al 98%, e che pochissimi dipendenti ritirano in un secondo momento il piano sottoscritto. In questo caso, semplicemente, l'inerzia decisionale è a loro vantaggio. La libertà di scegliere non viene di fatto limitata, ma solo indirizzata; chiunque è libero di non sottoscrivere il piano. Non a caso L'Internal Revenue Service in USA dal 2004 ha attivato il progetto Save More Tomorrow (SMarT Program™) per ridurre i bassi tassi di iscrizione ai piani di risparmio.

Una tattica made in Usa o attiva anche in altri Paesi?

Direi diffusa. Raj Chetty, docente dell'Harvard University, vincitore della medaglia John Bates Clark, premio al miglior economista americano sotto i quarant'anni, ha mostrato, sulla base di 45 milioni di osservazioni, che in Danimarca i piani pensionistici con accantonamenti automatici sono sensibilmente più efficaci di quelli che presuppongono una contribuzione volontaria. Infatti, l'85% della popolazione tende a mantenere inercialmente il proprio status quo di non contribuzione contro i suoi stessi interessi di lungo periodo, se non "spinto gentilmente" con un semplice principio del silenzio assenso a fare diversamente. Ma l'utilizzo a fin di bene della umana propensione a preferire lo status quo ha dato ottima prova di sé in un contesto del tutto differente da quello della scelta di un fondo pensione. In molti paesi occidentali, le percentuali di donatori dichiarati restano ancora molto basse, intorno al 20%, nonostante molto più della metà dei cittadini affermi che sarebbe d'accordo nel donare i propri organi.



Le scelte presentate come opzione di default si attestano al 98%

Come mai esiste questa discrepanza?

Un confronto tra due paesi culturalmente identici risponde a questa domanda. Germania e Austria hanno percentuali di donatori sensibilmente differenti. La prima non arriva al 18%, mentre la seconda sfiora il 99%. Il motivo di questa differenza va rintracciato nella diversa opzione di default che regola l'iscrizione al registro dei donatori nei due stati. In Germania sussiste un sistema opt-in. Un cittadino è di default un non-donatore, e per diventare donatore deve attivamente iscriversi a uno specifico registro. In Austria, invece, il sistema è opt-out. Un austriaco è donatore di default, ma se vuole può compiere il percorso inverso, di disiscrizione. Per un decisore razionale, il modo in cui sono presentate le opzioni di scelta non dovrebbe modificare le sue preferenze. Ma così non è. Piccoli, poco costosi, ben congegnati e trasparenti "elementi architettonici" possono condurre a scelte virtuose a vantaggio della società.

I dati di uno studio apparsi qualche anno fa su Science a opera dell'economista comportamentale della London Business School Dan Goldstein ("Do defaults save our lives") mostrano infatti che a guidare le scelte della maggior parte delle persone non è il pieno esercizio delle proprie convinzioni consapevoli, bensì la propensione allo status quo. Se c'è una regola di default, tendiamo a non far nulla per opporci, neanche una semplice firma, la accettiamo e basta. Anche nel caso in cui la nostra decisione possa avere un effetto rilevante sulla vita o sulla morte di un'altra persona. Semplicemente lasciamo le cose così come stanno.

E gli operatori di mercato lo sanno...

Certo. Governi, enti pubblici, compagnie assicurative, esperti di marketing giocano quotidianamente con la nostra propensione allo status quo; occorre prenderne atto ed esigere che tali interventi siano regolamentati e resi trasparenti, ma soprattutto che siano intesi a vantaggio di tutti. Anche perché non esiste scelta senza uno status quo, c'è sempre uno stato di cose che ci influenza, in un senso o nell'altro, tanto vale saperlo.



In Danimarca i piani pensionistici con accantonamenti automatici sono sensibilmente più efficaci di quelli che presuppongono una contribuzione volontaria

M&F
DOSSIER

Conclusioni

Dopo questa carrellata di foto di gruppo, proviamo a tirare le somme. Abbiamo aperto questo dossier sotto l'egida del principio olistico che vuole che il tutto sia più della somma delle singole parti.

E per capire in che senso, abbiamo scandagliato vari aspetti dei comportamenti collettivi:

→ alcuni risultanti dalla somma lineare di comportamenti individuali, ricordate la barca che si inclina perché tutti si raggruppano sullo stesso lato (bolla).

→ altri frutto di una specie di superintelligenza, quando la somma delle singole intelligenze e sensibilità elevata alla potenza della massa origina un comportamento emergente (sciame).

Abbiamo esaminato vari aspetti dei comportamenti collettivi, più o meno emergenti:

→ il social proof o riprova sociale: nel dubbio ognuno di noi tende a seguire il gruppo. Questa tendenza naturale al quieto vivere, grazie alla tecnologia e ai social che dominano la nostra civiltà, assume un potere sempre maggiore. "Gli altri" sono sempre di più i nostri referenti

→ ecco che quindi recensioni, like, condivisioni, testimonianze, portano alla nascita di un marketing 3.0, fortemente basato sui social network, con professionalità nuove

→ lo hanno capito molte aziende, tra esse banche e piattaforme di trading, ma anche Stati

→ l'effetto contagio, infatti, può essere gestito intelligentemente dagli architetti delle scelte istituzionali per aiutare a condurre la collettività verso

decisioni e comportamenti più saggi e responsabili di quanto non sarebbero se presi individualmente. Da ciò nasce il nudge, il concetto di una piccola spinta nella direzione giusta, che molti governi e istituzioni hanno già sperimentato con successo

→ non è però sempre vero che l'aggregato dia un risultato come minimo somma matematica dei singoli contributi e come massimo superorganismo sociale animato da un'intelligenza collettiva; capita anche che il risultato sia inferiore alle aspettative, è il caso del social loafing, ovvero la pigrizia che si nasconde tra le pieghe della condivisione di uno sforzo o di un compito di gruppo, soprattutto nelle società individualistiche e tra maschi.

Adesso possiamo tornare a occuparci del singolo individuo, sapendo di cosa è capace quando si riflette negli altri