

Laura Mondino



Nudge Revolution

*La strategia
per rendere semplici
scelte complesse*

Dario Flaccovio Editore



13

Collana diretta da
Emilio Gerboni

Laura Modino
Nudge Revolution
ISBN 9788857910055

© 2019 by Dario Flaccovio Editore s.r.l. - tel. 0916700686

www.darioflaccovio.it
www.webintesta.it
magazine.darioflaccovio.it
darioflaccovioeventi.it

Prima edizione: novembre 2019

Stampa: Officine grafiche (soc. coop.), Palermo, novembre 2019

Laura Mondino

Nudge Revolution

La strategia per rendere semplici scelte complesse

Prefazione I

di Stefano Scabbio*

«Non ho mai visto una prefazione noiosa in testa a un buon libro»¹

Da molto tempo il “pettine” politico, economico e culturale non riesce a ravviare la criniera della società italiana. Se vogliamo rappresentarla come un cavallo, l'Italia è un cavallo stanco, un po' afflosciato su se stesso, un cavallo che, come dicono gli economisti e come indica l'andamento del PIL, “non beve” ed è dotato di una criniera arruffata e spelacchiata, su cui il pettine che sta nelle mani di allenatori spesso inadeguati e un po' scadenti non incide e non riesce a mettere ordine.

Il cavallo è stanco (anche se per fortuna non è proprio un ronzino), le condizioni della criniera sono pessime, ma ciò che pesa di più è il fatto che il pettine non funziona. E per pettine intendo le varie politiche pubbliche e culturali, spesso in ritardo e non ben calibrate sulle sfide della società italiana.

* Stefano Scabbio, Presidente Nord Europa e operazioni nel Mediterraneo ed Europa dell'Est, ManpowerGroup

¹ De Clapiers L., *Œuvres complètes*, Hachette, Paris, 1968.

Il fatto è che si sono formati ormai troppi “nodi”, talmente intricati da impedire la funzionalità dei denti del “pettine”. Nodi che si aggrovigliano su se stessi da tempo e che tutti noi abbiamo lasciato intricarsi sempre di più.

Laura, nel suo libro, di questi nodi ne tocca diversi: l'evoluzione – o involuzione – culturale, l'inquinamento, la salute, lo spreco alimentare e il lavoro. Impossibile scioglierli con approcci e soluzioni di tipo tradizionale, che sempre più spesso sono destinati a fallire e comunque raramente riescono a innescare una reazione o un cambiamento.

Per questo l'autrice ci propone la teoria dei *nudge* o “del pungolo”, che origina dagli ambiti dell'economia comportamentale e della filosofia politica e sostiene che spinte “gentili”, anche indirette, possano influenzare il processo decisionale, tanto dell'individuo che di gruppi di persone.

Come ben suggerisce questo libro, i nudge potrebbero contribuire a sciogliere alcuni dei nodi di cui abbiamo parlato e cominciare a restituire una criniera più ordinata al “cavallo Italia”, restituendogli il gusto di bere e magari anche quello di correre.

Uno dei primi nudge da attivare per cominciare a sciogliere questi nodi è quello che spinga nella direzione di mettere l'uomo e le sue potenzialità e qualità al centro delle nostre riflessioni e delle nostre azioni.

Dall'uomo e dalla sua ricca intersezione di elementi – non solo la razionalità dell'*homo oeconomicus*, che ha permeato la realtà economico-sociale più recente – si deve ripartire per innescare meccanismi che possano guidare le persone verso comportamenti virtuosi, sfruttando proprio la miglior conoscenza acquisita dei limiti e dei punti di forza dei processi decisionali umani.

Non si tratta quindi di limitare la libertà umana, ma piuttosto di orientare le scelte nella direzione più giusta, in particolare in un

momento storico dove tutto diventa più complesso grazie anche all'impatto che l'evoluzione tecnologica e digitale ha su tutti gli aspetti della vita dell'uomo.

Dal mio osservatorio, posso sottolineare quanto questa necessità di decisioni più efficaci sia particolarmente sentita nel mondo del lavoro, che è la sfera certamente più interessata dalla trasformazione digitale.

La teoria dei nudge può certamente essere adottata per influenzare positivamente le scelte delle aziende sul mercato, il management nelle organizzazioni e ogni singolo individuo, in particolare i giovani, per ambire a costruire un futuro più prospero.

Pensiamo ad esempio a quanto la trasformazione digitale stia incidendo sul business delle aziende e sulle competenze oggi necessarie per essere competitivi. Competenze che vanno costruite e sviluppate, perché non esistono e hanno necessità di essere adeguate continuamente. Per fare questo nessuna azienda può contare su un sistema educativo in grado di immettere nel mercato risorse con le giuste competenze, né su operatori privati o altre aziende che possano farlo al posto loro. Occorre fare un passo in più, fare qualcosa di diverso.

Servono piccoli segnali, voglia di collaborare, mettere da parte approcci egoistici, a favore di nuove iniziative orientate al bene comune.

Uno degli esempi in tal senso è la tendenza a unire le forze in progetti che mirano alla costruzione di eco-sistemi che si autogenerano, si aggregano, si autofinanziano e procedono spediti verso un obiettivo comune: creare le condizioni per la crescita economica del sistema-paese.

Molte di queste collaborazioni riguardano lo sviluppo delle competenze del futuro, quelle di cui tutte le aziende hanno bisogno e che solo

l'unione e l'impegno di più soggetti (tra pubblico e privato) possono contribuire a creare e sviluppare.

Quello della formazione continua è un tema ormai centrale, affrontato anche nel corso del World Economic Forum di Davos di quest'anno, dove si è parlato del diritto universale allo studio come unica soluzione possibile per garantire inserimento lavorativo e occupabilità (*employability*) di lungo termine per le persone. Un nudge appunto, una piccola spinta per innescare collaborazioni virtuose che influenzino le decisioni di aziende e istituzioni, allo scopo di fare rete e creare eco-sistemi di sviluppo e crescita sostenibile.

Perché questi ecosistemi funzionino, bisogna d'altra parte trovare un terreno fertile, individui disponibili a intraprendere un percorso di sviluppo e miglioramento continuo.

In questo senso, un altro esempio di nudge può essere rappresentato da iniziative che mirano a stimolare e sollecitare il desiderio all'apprendimento e a sviluppare l'attitudine alla *learnability*.

Piccole spinte per innescare comportamenti virtuosi nei giovani e nei meno giovani, per stimolarli a tenere continuamente aggiornate le proprie competenze, a continuare a imparare per aumentare le possibilità di trovare un lavoro o di restare rilevanti nel mercato del lavoro.

L'orientamento dei giovani, già negli anni delle scuole medie, verso le professioni del futuro rappresenta, altresì, una spinta importante a fare scelte più consapevoli verso percorsi di studio più efficaci rispetto alle reali opportunità lavorative che il mercato offre ed offrirà in futuro.

Allo stesso modo, la promozione dello studio delle materie STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*) alle giovani studentesse, si configura come una *spinta gentile* a intraprendere percorsi di studio che non solo mirino ad aumentare le opportunità lavorative,

ma anche ad agevolare l'accesso delle donne a posizioni apicali nelle aziende.

La teoria dei nudge può e deve essere applicata anche ai processi di *change management* aziendali, per orientare i comportamenti delle persone sia al perseguimento degli obiettivi personali e di carriera sia al miglioramento dell'organizzazione stessa.

Aver manager più consapevoli nelle scelte può rappresentare un grande punto di forza per le aziende. Pensa a manager che abbiano chiara l'importanza di scegliere le persone giuste, che siano in grado di accompagnarle nei percorsi di sviluppo professionale, che siano in grado, con il loro esempio, di innescare comportamenti virtuosi nella direzione dell'apprendimento continuo, nell'attenzione a *diversity e inclusion*, alle abitudini salutistiche, all'approccio lavorativo eco-sostenibile.

In conclusione, questo bel libro di Laura ci offre l'occasione per riflettere tutti sull'importanza di rimettere l'uomo al centro di ogni cambiamento, perché solo influenzando positivamente le scelte individuali e dei gruppi, si può pensare di riuscire a sciogliere i nodi della criniera del cavallo, facendola tornare a muoversi sinuosa nel vento, mentre il cavallo riprende vigoroso la sua corsa.

Prefazione II

di Ernesto Ciorra*

I nudge ci aiutano a capire il nostro più profondo perché...

Questo libro è stato per me una sorpresa! Perché è scritto in maniera erratica ma con un fine preciso, riesce a trasmettere contenuti ed emozioni, unisce descrizioni e verità, insegnamenti e suggestioni e... non annoia mai!

Ricorda le illuminazioni di Rimbaud per capacità di immergere il lettore in un mondo parallelo, fatto di aneddoti, narrazioni puntuali e storie personali e collettive. C'è un filo invisibile che accomuna le pagine: il saper scrivere, raccontare e insegnare la storia dei misteriosi nudge, di cui siamo invasi inconsapevolmente ogni giorno.

Cosa è un nudge? È un sostegno positivo, un suggerimento o un aiuto indiretto che influenza le decisioni delle persone e dei gruppi sociali, almeno con la stessa efficacia di obblighi espliciti, leggi o

* Ernesto Ciorra, Direttore Funzione Innovability (Innovazione e Sostenibilità), Gruppo Enel

altri “ordini”. Come scrive l’autrice riprendendo Kahneman, può essere definito come una «spinta gentile che indirizzi a fare la scelta giusta». I nudge sono interventi che guidano le persone influenzandone le decisioni, preservando la libertà di scelta individuale. Un promemoria è un esempio di nudge, così come un avvertimento, le indicazioni del GPS oppure un’impostazione predefinita. Per qualificarsi come nudge, un intervento non deve prevedere incentivi materiali o sanzioni.

Dopo aver spiegato cosa sono i nudge, l’autrice ci propone una carrellata di utili e divertenti esempi. E qui si dimostra il bello di questo libro! Quando ad esempio parla del *green nudge*, che muove una generazione a scioperare per il pianeta, ti aspetteresti che il capitolo inizi con dati statistici sul clima o con la dichiarazione di Di Caprio in difesa del pianeta, pronunciata in occasione dell’Oscar, o magari con una citazione di Greta Thunberg. No! Il capitolo parte con nove righe tratte da *Furore* di John Steinbeck! Poi parla del ghiaccio che brucia, infine descrive un nudge famoso: «prima di stampare pensa all’ambiente!». Chi di noi non è stato colpito, almeno la prima volta che l’ha letto, da questo nudge?! Ci invita poi a “leggere” le etichette energetiche (quelle ad esempio degli elettrodomestici, che ne indicano la classe A++ o A+, ...) come dei potenti nudge che cambiano i comportamenti d’acquisto delle persone!

Il tema dell’uso dei nudge nei luoghi di lavoro viene arricchito da stimoli opposti e complementari: si passa dai versi di Byron a uno studio dell’Università del Michigan. Si alterna il serio e utile al bello e intellettualmente stimolante, con una narrazione che ci porta a vivere i nudge di Google, di Facebook e di altri persuasori gentili del nostro tempo.

Interessantissimo è il giro intorno al mondo compiuto dall’autrice parlando di *nudging* e *policy*, con casi concreti che dimostrano quanto i nudge siano ancor più potenti delle leggi, perché alimentano

la cultura di un popolo, plasmandone i desideri, ancor prima che i comportamenti. Come non pensare alla *Democrazia in America* di Alexis de Tocqueville e alla sua “omologazione dei desideri”, che, secondo l'autore, spingeva gli americani a desiderare lo stesso condiviso ideale di vita e di consumo, senza che alcuna regola lo imponesse? Omologazione che non è tirannide, perché non c'è sanzione né obbligo, ma è capacità di creare un idem sentire, con pro e contro descrivibili a piacere!

Si parla poi di nudge e salute. L'incipit è tratto da Philip Roth, e la narrazione si snoda tra dieta dei nudge, sale, zucchero, palestra e farmaci, fino alla *gamification*, strumento aziendale sempre più usato per creare, alimentare e diffondere nudge, sfornati come pane fresco tutti i giorni, con la complicità di clienti e colleghi giocatori. Non poteva mancare, nella terza e ultima sezione del libro, il *toolkit*: la cassetta degli attrezzi con metodologie pronte all'uso per creare anche noi dei nudge perfetti. Utili per tutti: per la vita di tutti i giorni, per chi gestisce un'azienda o ha una responsabilità di governo o vuol migliorare la coscienza civile di un popolo.

Oggi i più importanti studiosi di strategia (come Michael Porter e Mark Kramer, professori ad Harvard o C.B. Bhattacharya che insegna a Pittsburgh) dicono che un'azienda deve definire il proprio *purpose*, ossia il *perché* le persone vanno a lavorare, il senso profondo esistenziale che spinge tutti i lavoratori di un'impresa e li motiva sul piano psicologico. Ad esempio, io lavoro in Enel e so che (anche) grazie a questa azienda, che è il più grande produttore privato di energia rinnovabile del mondo, il nostro pianeta può essere preservato e le variazioni climatiche possono essere limitate. E ogni giorno penso che con i miei colleghi dobbiamo dare il massimo per diffondere l'uso delle rinnovabili, sostituendo le fonti fossili. Questo è il mio *purpose*, che mi spinge a lavorare per Enel e per la nostra casa

comune, la Terra. Grazie a questo libro, ho scoperto che questo è anche il mio più potente nudge lavorativo!

Ma se il *purpose* è fondamentale per la strategia del nuovo millennio, e il purpose è in realtà un potente nudge, come possiamo occuparci d'impresa senza capire cosa siano i nudge? È impossibile! Quindi questo libro è necessario per chiunque oggi voglia ripensare la propria azienda e renderla nuova e vincente!

Introduzione

La conoscenza è potere

All'università mi sono specializzata in neuroscienze e, come corso di perfezionamento, in Umberto Eco. O forse il contrario.

Si era nel pieno degli anni Novanta e, quando non ero impegnata in ospedale, muovevo i primi passi in un settimanale di provincia, dove scrivevo di tutto e di più, a seconda dell'occorrenza.

Per scrivere articoli in una piccola realtà non serve molta tecnica, bensì dedizione. Ci vollero una certa pazienza e tanti "pezzi" finiti nel cestino, prima di affinare la penna, velocizzare il pensiero e sentirmi sufficientemente sicura di ciò che stavo facendo.

In una sorta di ricerca dell'equilibrio perpetuo, fin da che ricordo, non ho mai potuto sottrarmi alla duplice necessità di alimentare lavorativamente sia la fame emotiva sia quella razionale. Un bisogno necessario mi imponeva per entrambe una dedizione molto vicina al fanatismo. Una delle cose che più apprezzavo di Umberto Eco erano i suoi romanzi: non sapevi dove iniziavano né dove si poteva andare a

finire. *Il pendolo di Foucault* è fra i tanti suoi, il mio preferito: un libro fatto di libri, incalzante come un giallo, rigoroso come un saggio, emozionante come un'avventura, scientifico come un reportage, provocatorio, sofisticato, affabulatorio e, naturalmente, difficile e coltissimo. È uno scritto che non fa sconti e pratica una dura selezione fra i lettori o presunti tali.

L'idea di base del libro è tutt'altro che letteraria, piuttosto l'esposizione di una tesi: le aberrazioni della ragione, benché affascinanti, possono risultare estremamente pericolose e la "legge del pendolo" viene usata a misura, quale strumento per svelare l'arcano.

Se i miei compagni di scuola avevano tappezzate le pareti di poster dei cantanti del momento, io orgogliosamente affiggevo articoli di giornali a firma di saggisti, ricercatori, scienziati e scrittori. La curiosità e una certa impazienza mi invitavano a mettere ordine al caos che trovavo nel mondo e la rigorosa logica delle discipline scientifiche era la panacea di tutti i mali. Alimentavo, ancora senza saperlo, la mia fame razionale. L'abnegazione per la letteratura e la scrittura mi aiutava invece a uscire dal labirinto in cui ero stata io stessa a rinchiudermi per fuggire a qualsiasi ragionamento e spiegazione. Scrivere era un modo, per usare le parole di Marguerite Duras, per liberare

«l'ignoto che abbiamo dentro: scrivere vuol dire raggiungerlo. (...) Se si sapesse qualcosa di quello che si scriverà, prima di farlo, non si scriverebbe mai. Scrivere è tentare di sapere cosa si scriverebbe se si scrivesse. Lo sappiamo solo dopo. Prima, è la domanda più pericolosa che ci possiamo rivolgere. Ma è anche la più ricorrente. Lo scritto arriva come il vento, è nudo, è inchiostro, è lo scritto, e passa come niente altro passa nella vita, niente di più, se non la vita stessa»².

² Duras M., *Scrivere*, Feltrinelli, Milano, 1994, p. 43.

Fu così che decisi di dedicarmi parimenti a entrambe le attività: le neuroscienze e la scrittura. Lasciai intanto le corsie degli ospedali per l'università, dove, dalla cattedra, snocciolavo dati e ricerche che avevano poca presa sui poveri studenti annoiati a morte. Era difficile stupirli, coinvolgerli. Avevo trent'anni, pochi di più di chi era lì ad ascoltarmi e così, fra le pieghe emotive della realizzazione che stentava a prendere il volo, cercai forme alternative per far appassionare i discenti a ciò che avevo da dire. Presi a raccontare storie, a usare metafore e analogie per fare in modo che la fisiologia del cervello o strane malattie dai nomi affatto memorabili facessero presa nelle fitte maglie della loro attenzione. Iniziai a spiegare ciò che sapevo usando la metodologia dei narrastorie, gli *storyteller*, per usare un termine più inflazionato, affinché ciò di cui parlavo venisse divorato con la medesima intensità di qualcosa di cui non si può fare a meno. E qualcosa cambiò. L'irrazionalità letteraria riusciva a far breccia più del rigoroso metodo scientifico.

La prima cosa che facevo era creare un collegamento con il mio pubblico, un'empatia, per far capire subito, anche solo per suggestioni, l'argomento. Solo dopo iniziavo a complicare la questione, introducendo la complessità della materia, andando per gradi. Penso che la stessa cosa valga, a maggior ragione, per la divulgazione: in questo caso è impossibile non usare analogie, metafore, immagini prese dalla vita quotidiana, che sono quasi sempre il gradino di partenza.

C'è una linea sottile tra lo spiegare concetti complessi in un modo comprensibile e semplificarli al punto da introdurre delle imprecisioni. Non sopporto le imprecisioni negli articoli scientifici. Non sopporto la superficialità nei rapporti, nelle amicizie. Non sopporto l'approssimazione in generale. Tendo infatti ad affrontare la complessità di un argomento, piuttosto che evitarla, perché è proprio lì che la scienza – e il processo scientifico – possono essere più affascinanti.

Quando non ero in università mi si poteva trovare nella redazione di qualche quotidiano, *Il Giornale* prima e *La Stampa* poi, dove scrivevo di scienza. Cercavo di svelare ogni ricerca scientifica come se fosse una storia, con un filo narrativo che inserisse la scoperta nel suo contesto. L'uomo ha raccontato storie per migliaia di anni: è il modo in cui impara e ricorda e non c'è nessun motivo per cui gli articoli scientifici non debbano fare lo stesso. L'attività divulgativa era iniziata senza che io ne fossi realmente consapevole.

Chiara era l'idea che sia gli scienziati sia gli scrittori e i giornalisti avevano (e hanno) la responsabilità di aiutare le persone a capire perché una data ricerca è importante. Non tutti i risultati hanno un impatto diretto sul quotidiano, ma capire meglio il mondo in cui viviamo ha un valore enorme. Per le decisioni che prenderemo e il modo che avremo di agirle. Sono, seppur con tutti i limiti del tempo, una convinta sostenitrice del pensiero di Bacone secondo cui «*la conoscenza è potere*». È attraverso il sapere che è possibile neutralizzare o rendere meno incisivi gli *idola*, le superstizioni, i pregiudizi, ossia *bias* ed euristiche, teorizzate dalle scienze comportamentali, così capaci di convincerci di cose sbagliate, di indurci in errore, quando si tratta di fare una scelta.

Maturai poi esperienze presso alcuni uffici comunicazione di aziende ospedaliere, dove la semplicità di linguaggio era ancor più importante per trasferire concetti, indirizzare utenti e pazienti verso abitudini salutari. Ed è in quegli anni che mi avvicinai alle scienze comportamentali, all'intelligenza emotiva, alle neuroscienze cognitive. Da una conoscenza più tecnica e anatomica del cervello, passai a un sapere più filosofico: la responsabilità della mente nell'agire i comportamenti e nel prendere decisioni.

Un episodio accelerò questa mia seconda vita professionale. Un mattino, mentre mi recavo in neurochirurgia per una riunione,

trovai nella sala d'attesa due persone, di età e condizioni simili e, scopri poco dopo, operate dello stesso tumore (benigno) al cervello. Una era solare, ottimista, felice di aver superato anche questa prova e motivata a riprendere la normale routine il più presto possibile. La seconda era triste, cupa, avvoltata su stessa e convinta che il tumore sarebbe tornato e che, più che una vita, la sua avrebbe continuato a essere un inferno. Perché i comportamenti di questi due pazienti differivano così tanto l'uno dall'altro, pur in condizioni simili? Perché uno peccava di estremo ottimismo e l'altro di profondo pessimismo? Quale filtro percettivo potevano mai avere per vedere il mondo in modo tanto antitetico? Quali fattori determinavano i loro (e i nostri) pensieri e le loro (e le nostre) emozioni?

L'affascinante mondo delle neuroscienze cognitive aveva, come le sirene di Ulisse, iniziato il suo canto, ma a differenza dell'eroe greco narrato nell'Odissea, decisi di lasciarmi attrarre e di cadere nella trappola. Da allora sono passati un po' di anni, e la mia attività professionale si è spostata nell'ambito privato, in cui sono stata chiamata e a cui non ho saputo resistere: la sfida è una delle anime più forti che animano le mie giornate. Mai l'apprendimento si fa così impellente come quando ci si rinnova, si ricomincia, si rimette in gioco tutto quanto è stato fatto fino a quel momento. Scrittura e scienza vorticosamente si stringevano sempre più l'una all'altra, come la consulenza aziendale e l'attività di divulgazione richiedevano per produrre lavori ben fatti.

Introdurre le neuroscienze in azienda non è stato facile all'inizio. I modelli economici che imponevano ai manager la razionalità faticavano a considerare l'aspetto emotivo parte integrante del processo di scelta. Emozioni e sentimenti sono stati a lungo considerati degli intrusi che intralciavano il fluire del ragionamento logico. Eppure, la logica da sola non è in grado di spiegare il funzionamento della nostra mente. Non a caso, nonostante siano in nostro possesso tutte

le informazioni necessarie per prendere decisioni, il nostro sistema percettivo viene regolarmente ingannato. Semplicemente perché le decisioni che prendiamo non sono affatto razionali e sanno condurci verso scelte svantaggiose (ma prevedibili) per i nostri interessi.

Ogni giorno prendiamo in media 35.000 decisioni, la maggior parte involontarie. E tutti, quando ci troviamo davanti a una decisione, siamo soggetti a trappole cognitive e motivazionali, bias ed euristiche, che ci fanno deviare dal comportamento perfettamente razionale. Su questi fattori è consigliabile soffermarsi e agire con metodo. Ed è di questo che ho fatto un lavoro e un modello di vita: creare soluzioni per facilitare le scelte strategiche che possono avere un impatto importante su vita e lavoro.

Studiando le trappole mentali di cui siamo sistematicamente vittima quando ci confrontiamo con decisioni importanti, ho avuto modo di sviluppare soluzioni che consentano di affrontarle in modo più consapevole e che utilizzo anche come *driver* per costruire interventi di nudge.

I nudge, infatti, ci aiutano a usare a fin di bene l'irrazionalità umana. Si tratta infatti di *pungoli*, che ci orientano verso comportamenti virtuosi senza porre divieti e senza limitare la libertà di scelta e anche attraverso una semplificazione della complessità. Non a caso il motto del premio Nobel Richard Thaler, papà dei nudge è «*Se vuoi che le persone facciano qualcosa, rendi questa cosa semplice!*».

Da qui è nata l'idea di questo libro. Rendere accessibile e applicabile a tutti, soprattutto a chi di neuroscienze mastica poco, una teoria non esattamente semplice e fruibile. Ti accorgerai, leggendolo, che sono tante le sane abitudini che si possono imparare e agilmente mettere in pratica con il minimo sforzo e a costo zero.

Il testo è infatti suddiviso in tre parti: la prima è incentrata sugli insegnamenti appresi dalle scienze economiche e comportamentali, utili a definire i campi di intervento; nella seconda, entriamo nel

dettaglio di ciascuna delle seguenti quattro aree: green, luoghi di lavoro, policy e salute. Di fatto, potrai toccare con mano molti degli interventi di nudging attuati in parti diverse del mondo, i risultati ottenuti nonché le strategie utilizzate. Nella terza parte sono disponibili gli strumenti per architettare autonomamente interventi di nudging.

Come avrai modo di vedere, questo non è un testo scientifico. Per tale ragione agli addetti ai lavori, agli specialisti delle scienze cognitive e comportamentali, chiedo venia se talvolta, nel tentativo di semplificare, sono sconfinata in modo eccessivo nella letteratura, facendo vestire ai protagonisti di miti, racconti e leggende, abiti, a dir poco, improbabili. Il mio è un libro scritto da una divulgatrice amante della scienza che vorrebbe che il sapere fosse di tutti e per tutti. E che si è servita della scrittura, poiché «è il più delle volte una sottrazione di peso»³. Capace di permettere quello straordinario intreccio di temi e di contesti che moltiplicano la ricchezza del testo e il fascino della lettura. Anche di temi ostici.

In un discorso alle matricole dell'università di Bologna, Umberto Eco disse:

«saper leggere allunga la vita. Chi non legge ha solo la sua vita, che, vi assicuro, è pochissimo. Invece noi quando moriremo ci ricorderemo di aver attraversato il Rubicone con Cesare, di aver combattuto a Waterloo con Napoleone, di aver viaggiato con Gulliver e incontrato nani e giganti. Un piccolo compenso per la mancanza di immortalità. Credo di non aver più niente da dire ma di avervi insegnato la saggezza»⁴.

³ Calvino I., *Lezioni americane*, Mondadori, Milano, 2012.

⁴ flcgil.it/rassegna-stampa/nazionale/repubblica-i-consigli-di-eco-alle-matricole

Ecco dove Eco e le neuroscienze mi hanno portato: al riconoscimento delle emozioni e dei pensieri che ci abitano nel profondo, sempre disposti a giocare a nascondino. Talvolta ancora mi meraviglio, ma è più stupore che smarrimento, soprattutto dopo aver letto di un cileno (che incontreremo di qui a breve) ancor più folle di me, che paragona la cura dei bonsai alla scrittura...

Parte I

1. Non è una questione di volontà

«Solo dopo aver conosciuto la superficie delle cose,
ci si può spingere a cercare quel che c'è sotto.
Ma la superficie delle cose è inesauribile».
Italo Calvino, *Palomar*

1.1. L'ultima sigaretta

«Io ero bravo a fumare, ero uno dei migliori. Io fumavo benissimo. Io fumavo con naturalezza, con scioltezza, con gioia. Con molta eleganza. Con passione»⁵. Lo scrittore cileno Alejandro Zambra racconta così il suo disperato tentativo di smettere di fumare, non per scelta, ma per perentorio ordine medico. Costretto per ragioni di salute, ma terrorizzato all'idea di cambiare abitudini in quanto questa decisione avrebbe potuto fargli perdere l'ispirazione, il potere di scrittura, come se scrivere fosse solo una scusa per fumare, e lui non aveva mai scritto senza fumare...

Non sono pochi gli scrittori che hanno legato al fumo il potere della narrazione, per «credersi grand[i] di una grandezza latente»⁶, da

⁵ Zambra A., *Io fumavo benissimo*, Sellerio, Palermo, 2015.

⁶ Svevo I., *La coscienza di Zeno*, Feltrinelli, Milano, 2014, p. 14.

Moliere a Montale, da Baudelaire a Svevo. Quest'ultimo dedica a tale vizio addirittura il primo capitolo de *La coscienza di Zeno*, dove il protagonista continua a fumare l'ultima sigaretta, le «*ultime mille*», perché «*penso che l'ultima sigaretta abbia un gusto più intenso quando è l'ultima*»⁷.

Fumano gli eroi dei libri e fumano gli scrittori, nonostante i loro personaggi non sempre superino indenni i danni da tabacco. Purtroppo neanche nella finzione è sufficiente far ammalare i protagonisti per uscirne sani. Fumano gli attori e gli sportivi professionisti. E fumano i medici che conoscono perfettamente i rischi che accendere una sigaretta comporta alla salute.

Così si continua a fumare nonostante le immagini e i messaggi ben poco tranquillizzanti stampati sui pacchetti delle sigarette. Ma in questo caso, e lo svelerò poco a poco, più che *nonostante* dovremmo dire *proprio* per quelle scritte e fotografie che occupano il 65% dello spazio del pacchetto. Il risultato è a portata di mano: i tabagisti italiani sono 11 milioni, di cui 4,6 milioni donne, e i decessi solo in Italia toccano quota 80 mila⁸: la prima causa di decesso.

1.1.1. Perché allora fumiamo?

Potremmo azzardarci a dire che il sapere non protegge dal cadere in questa insana abitudine. Ma il discorso è un po' più complicato di così.

Era una giornata piovosa a Oxford quella mattina, come capita sovente in Inghilterra. Nulla di nuovo quindi, se non fosse che all'interno del Centre for Neuroimaging Sciences, in una sala fitta di fumo e nebbia, fumatori ostinati stavano facendo il pieno di nicotina

⁷ Svevo I., op. cit., p. 10.

⁸ Dati Ossfad, Osservatorio fumo, alcool e droga, dell'Istituto superiore di Sanità.

e catrame sapendo che per le successive quattro ore sarebbe stato loro vietato accendere anche solo una sigaretta.

Condotti nella stanza dove si sarebbe svolto l'esperimento, i volontari si trovarono davanti un apparecchio per la risonanza magnetica funzionale (fMRI, *functional Magnetic Resonance Imaging*) dal valore di 6 milioni di dollari. Un tipo particolare di risonanza magnetica che viene solitamente utilizzato per rilevare quali aree del cervello si attivano durante l'esecuzione di un determinato compito, come parlare, leggere, pensare, muovere una mano o richiamare alla mente quante più parole possibili che inizino con una determinata lettera dell'alfabeto. Una fra le tecniche più suggestive e appropriate per studiare a fondo e in dettaglio la complessità dell'attività del cervello nell'essere umano. Questa tecnica registra come variano i livelli di flusso sanguigno e di ossigenazione cerebrale in risposta a diversi stimoli: più intenso è il lavoro che un'area del cervello sta svolgendo, maggiori saranno il consumo di energia e il flusso di sangue che la raggiunge.

In questo modo, durante l'esecuzione di semplici compiti, si attiveranno delle specifiche aree del cervello che i radiologi potranno letteralmente vedere accendersi sugli schermi, comprendendo quindi con precisione quali parti della mente sono coinvolte in quella specifica attività.

Solitamente questo tipo di esame è utile per diagnosticare malattie fisiche e mentali, ma in quel caso i volontari non erano né malati né afflitti da disturbi di tipo psichico. L'esperimento voleva svelare il mistero del perché si cede al fumo e del perché è così difficile abbandonare un vizio poco salutare, visto che i messaggi indubbiamente espliciti stampati sui pacchetti delle sigarette parevano non avere presa sui fumatori. Polmoni anneriti, malati terminali, feti morti, accompagnati da frasi come «*Il fumo uccide*», «*il fumo causa cecità*», «*il fumo del tabacco contiene oltre 70 sostanze cancerogene*», non erano per nulla persuasivi.

Tutti sembravano sordi e ciechi di fronte a tali messaggi e forse anch'io, parlando di sigarette, ho innescato in te una voglia matta di accenderne una.

La risonanza magnetica forse avrebbe potuto svelare l'arcano.

I volontari, reclutati per l'esperimento, arrivavano da diverse parti del mondo, come America, Inghilterra, Giappone, Germania e Cina: lo studio era 35 volte più ampio rispetto a quelli tentati in precedenza.

I risultati di questo esperimento hanno contraddetto qualsiasi ipotesi fatta fino a quel momento:

«Le etichette dissuasive sui lati, davanti e dietro i pacchetti di sigaretta non avevano alcun effetto sui fumatori. In altre parole, tutte quelle fotografie scostanti, le disposizioni dei governi, i miliardi di dollari investiti in campagne contro il fumo da 123 paesi, tutto risultava alla fine solo un grande spreco di denaro»⁹,

spiega Martin Lindstrom, fra i maggiori esperti di *neuromarketing*.

Le etichette poste sui pacchetti di sigarette non rappresentavano un freno, bensì un incoraggiamento, «*avevano stimolato un'area del cervello dei fumatori, il nucleus accumbens, detto anche centro del desiderio*»¹⁰. Area che si attiva quando desideriamo qualcosa, non importa cosa. E più è stimolata, più esige dosi sempre più alte per sentirsi soddisfatta. Allo stesso modo delle droghe.

In altre parole i risultati della risonanza magnetica dimostrarono che «*le etichette dissuasive non solo non riuscivano a distogliere dal fumo, ma attivando il nucleo accumbens, di fatto incoraggiavano i fumatori ad accendersi una sigaretta*». E poco contava che la maggior

⁹ Lindstrom M., *Neuromarketing. Attività cerebrale e comportamenti d'acquisto*, Maggioli Editore, Rimini, 2009, p. 14

¹⁰ Lindstrom M., op. cit.

parte dei fumatori dicesse che le etichette funzionavano. I volontari sottoposti allo studio non provavano vergogna per il fatto che fumavano ma si sentivano in colpa *«perché le etichette stimolavano le aree del desiderio dei loro cervelli. Solo che la loro mente cosciente non riusciva a stabilire la differenza»*.

Le pubblicità progresso, anche quelle più terrificanti e disgustose, le scritte sui pacchetti, il non indifferente aumento dei prezzi non disturbavano e non disturbano i fumatori, ma ne attivano i centri del desiderio, accendendo letteralmente in loro la voglia di mettersi in bocca un'altra sigaretta.

Sapere, cultura e conoscenza non avevano e non hanno appiglio sulle nostre decisioni. Non queste almeno.

1.2. Una mattina qualunque

Lunedì, ore 7. È una mattina come tante, in una qualunque città italiana. Saliamo in auto, irritati dal traffico e da chi non rispetta la precedenza, e con l'ansia di far tardi. La radio che trasmette notizie scoraggianti e la mano che cerca, in modo quasi involontario, il cellulare.

Quasi sempre finisce così, con noi che arriviamo in ufficio e inizia un'altra solita giornata.

Martedì, ore 7. È una mattina come tante, in una qualunque città italiana. Saliamo in auto, irritati dal traffico e da chi non rispetta la precedenza, e con l'ansia di far tardi. La radio che trasmette notizie scoraggianti e la mano che cerca, in modo quasi involontario, il cellulare.

Una ragazzina sta andando a scuola, attraversa la strada sulle strisce pedonali all'improvviso. Neanche la vediamo. Avvertiamo prima l'urto, poi ci precipitiamo fuori dall'auto con il cellulare in mano...



Acquistalo