

SPECIAL ISSUE COVID-19

Premialità e spinta gentile per la ripartenza post-Covid19. Economia civile e neuroscienze sociali come leve del cambiamento.

Simone D'Alessandro

Economia 'civile' e 'comportamentale' concordano su due punti: si ripartendo fiducia e premiando i comportamenti virtuosi

«Gli uomini hanno fatto milioni di leggi per punire i delitti e non ne hanno stabilita pur una per premiare le virtù» è la frase d'esordio introduttivo all'opera *Delle virtù e dei premi*, pubblicato nel 1776 dal giurista aquilano **Giacinto Dragonetti**, allievo di Antonio Genovesi, padre illustre dell'economia civile. La tesi di Dragonetti divergeva dal pensiero corrente di allora, proponendo una visione ottimistica che contrastava con quella di Thomas Hobbes e dei suoi epigoni.

Nel giro di nove anni il saggio di Dragonetti fu tradotto in sette lingue, rappresentando una delle rare voci fuori dal coro, in netta contrapposizione con il *mainstream* dominante.

Ma cosa c'entra questo illustre, quanto dimenticato, pensatore con la ripartenza post-Covid?

In una battuta si potrebbe affermare che il passato intercetta il futuro!

Nel XVIII secolo Dragonetti ebbe il coraggio di rovesciare il paradigma del Leviatano, **dando importanza alle virtù da premiare piuttosto che ai vizi da punire, insistendo sul concetto di fiducia, ridimensionando quello di sanzione**. Oggi questa tradizione viene rigenerata dalla sociologia relazionale di Pierpaolo Donati, dall'economia civile di Stefano Zamagni, altresì corroborata da suggerimenti concreti provenienti dall'economia comportamentale che individua nella *spinta gentile* il motore del cambiamento sociale.

Nel 2017 **Richard Thaler** vince il premio Nobel, dimostrando che la spinta gentile

o **Nudge Theory** – costituita da sostegni positivi, suggerimenti, aiuti indiretti – influenza i processi decisionali di gruppi e individui con maggior efficacia, in alcuni casi, rispetto alle norme severe.

La psico-economia ci dimostra che l'essere umano segue regole approssimative quando si confronta con problemi complessi. Tale comportamento implica semplificazioni nei processi decisionali e fiducia intuitiva. Anche il più convinto assertore del calcolo, nel momento in cui appura che i dati per operare una scelta sono troppi, smette di tenerne conto e “*decide di decidere*”.

Una strategia che porta più vantaggi rispetto alla scelta razionale di ottimizzazione e che prevede:

a) Comportamenti orientati ad accontentarsi anche quando si potrebbe massimizzare.

b) Atteggiamenti basati sul dare fiducia anche quando non si hanno informazioni sufficienti.

È stato Herbert Simon, premio nobel per l'economia prima di Thaler, a riflettere sul concetto di *satisfice* nel senso di ‘accontentarsi’, contrapponendolo a *optimize*, ossia massimizzare, dimostrando che le persone tendono a vivere da filosofi più di quanto si creda.

Generalmente, scegliamo **percorsi decisionali** che soddisfano più desideri

contemporaneamente, cercando di conciliare le varie esigenze legate a noi, agli altri e al contesto d'azione.

Invece di sacrificare la vita per pochi e ossessionanti obiettivi, l'uomo aspira al meglio senza pretendere il massimo (come dice il proverbio popolare: *l'ottimo è nemico del buono*).

Coloro che non agiscono in tal modo, hanno più probabilità di fallire o di cadere in preda a nevrosi (ad esempio, i *workaholics*).

Il **comportamento approssimativo** è strettamente legato all'evoluzione: gli esseri viventi non mettono in atto il meccanismo più adatto in assoluto, ma quello ritenuto sufficiente a garantire la sopravvivenza. Laddove gli animali più specializzati, nel momento in cui l'ambiente cambia, si estinguono, l'uomo è pronto a riadattarsi repentinamente, essendo mammifero tra i meno specializzati della catena evolutiva, andando per tentativi ed errori. Quindi, l'approssimazione paga.

Dal punto di vista giuridico, tale approssimazione si declina in scelte consuetudinarie di carattere etico, basate sulla ragionevolezza e la negoziazione con la propria collettività di riferimento.

Tali consuetudini si rivelano più efficaci e durature rispetto alle azioni razionalmente guidate da norme rigorose che attengono alla sfera legale e prevedono sanzioni.

I paesi a basso livello di fiducia sviluppano una *poverty trap* basata sul sospetto

Approssimazione, consuetudine, etica rappresentano le leve che innescano comportamenti corretti e si consolidano se vengono premiati – anche in modo intangibile attraverso riconoscimenti e prestigio sociale – dal gruppo o istituzione che li osserva, alimentando la catena fiduciaria generatrice di beni relazionali e capitale sociale. Secondo il neuro-scienziato Alberto Oliverio, la fiducia sarebbe un «*meccanismo adattivo dal punto di vista evolutivo*»[1].

Lo spirito cooperativo sembrerebbe un impulso primitivo che emerge da aree antiche del cervello. Ma la cosa sorprendente, secondo le ricerche condotte dallo studioso, è che quando percepiamo la **fiducia** di qualcun altro, il nostro cervello sviluppa una sostanza prodotta dal sistema parasimpatico; l'ossitocina che determina sensazioni piacevoli (per intenderci anche una relazione d'amore sviluppa ossitocina).

La fiducia, inoltre, sembrerebbe correlata agli alti tassi di sviluppo socio-economico. Secondo il *World Values Survey*[2], i livelli di fiducia nel mondo variano enormemente: dal 65% in Norvegia, al 5% in Brasile. Secondo gli indicatori che classificano il livello di fiducia, i paesi al di sotto del 30% sviluppano una ***poverty trap*** basata sul sospetto.

Ma cosa significa fidarsi? Dipende da una verifica di affidabilità o prescinde da essa?

I riduzionisti potrebbero sostenere che la fiducia del Norvegese sia maturata nel tempo, sostenuta da un contesto favorevole, derivante dall'ottimo funzionamento delle istituzioni.

L'**efficienza istituzionale** rinforzerebbe la fiducia nelle organizzazioni ritenute credibili perché capaci di ripetere, nel tempo e con coerenza, la propria affidabilità. Ma le correnti di pensiero che rigettano il paradigma riduzionista, potrebbero ribattere che è stata la scelta iniziale di dare fiducia – senza avere prove di affidabilità garantite apriori – a innescare il circuito virtuoso di buon funzionamento delle istituzioni.

Il ragionamento approssimativo permette di decidere in modo tempestivo, evitando lo stallo di un sistema razionale che agisce solo quando ha analizzato tutte le informazioni atte a risolvere un problema. L'azione è sempre un rischio e determina la scoperta della soluzione in corso d'opera.

Se intendiamo l'approssimazione come riconoscimento consapevole dei limiti della razionalità e la fiducia come riduttore della complessità[3] che pone un freno alla massimizzazione, comprendiamo che senza queste due dimensioni una società non potrebbe sviluppare al meglio le sue possibilità.

Ciò significa che il capitalismo esasperato e basato sulla razionalizzazione dei processi, contrasta con le disposizioni umane: **l'homo oeconomicus** è insostenibile per l'uomo che vive quotidianamente nei mondi vitali.

Possiamo, quindi, affermare che **premialità, approssimazione, fiducia e relazioni significative sono alla base di uno sviluppo socio-economico equilibrato e anche di un welfare efficace e sostenibile.**

Tuttavia, la società contemporanea è soggetta a maggiori rischi legati alla fiducia [4], perché la globalizzazione da un lato ha notevolmente indebolito i legami affettivi e di parentela – attraverso questi legami è più semplice constatare o mettere alla prova l'affidabilità delle persone – dall'altro ha costretto ciascun attore sociale a fare scelte rapide con altri soggetti non familiari, provenienti da mondi e culture dissonanti con la propria.

Di conseguenza, nel mondo contemporaneo affidarsi alla fiducia è diventata una necessità cogente rispetto alla prima modernità: una prassi ricorrente e veloce. Seguendo le definizioni del pensiero sociologico ed economico, la fiducia può essere strategica o moralistica[5]: nel primo caso ci fidiamo di una persona, prendendo una decisione sulla base delle informazioni che abbiamo a disposizione e della nostra attitudine al rischio. Nel secondo caso decidiamo di

dare fiducia all'altro anche in assenza di informazioni, seguendo un imperativo valoriale o morale che ci induce a considerare le persone degne di fiducia, nella convinzione (intuitiva, ma non statistica[6]) che la maggior parte di esse condivida i nostri valori.

Come dimostra Kahneman, nei suoi esperimenti di psicologia sperimentale sui processi decisionali in condizioni di incertezza, l'essere umano si affida al suo intuito – definito dall'autore **Sistema 1** – quando decide di credere incondizionatamente e velocemente, sulla base delle sue convinzioni e in assenza di informazioni significative. Successivamente è capace di coerentizzare a posteriori, forzatamente, pur di attuare la scelta definitiva. Al contrario, l'essere umano risulta diffidente o lento nell'accordare fiducia, quando si concentra sui criteri da adottare – in questo caso ci si riferisce al **Sistema 2** che è razionale e orientato al calcolo statistico. «*Contrariamente alle regole dei filosofi della scienza, i quali consigliano di verificare un'ipotesi provando a confutarla, le persone (e molto spesso anche gli scienziati) cercano dati che siano compatibili con le loro credenze del momento*»[7]. Quando si è confidenti o diffidenti a ragion veduta, il rischio di sbagliarsi viene minimizzato, ferma restando l'imprevedibilità e l'incertezza di fondo sulla scelta che abbiamo fatto a priori e che verificheremo solo dopo che l'altro (a cui abbiamo dato fiducia) non tradirà le nostre aspettative.

La spinta gentile è utile per la ripartenza post-covid? Ci sono già esempi concreti

Seguendo il ragionamento sinora tracciato, possiamo affermare che premiando e agevolando la correttezza, si consolida il circolo della fiducia intuitiva (parliamo di premio per distinguerlo dal concetto di incentivo) che tiene assieme le relazioni, le reti sociali, i valori condivisi, gli scambi economici e tutto quello che permette di raggiungere obiettivi comuni. Anche il benessere in azienda è rappresentato dalla fiducia.

Tutte le organizzazioni che danno maggior fiducia, generano più valore con meno sforzi, meno leggi e meno sanzioni.

Alcuni Stati hanno ottenuto molto dalla collettività senza obblighi, ma attraverso premi e fiducia corroborati da spinte gentili. Forse, nella fase 2 della gestione dell'emergenza pandemica, si potrebbe ottenere di più dalle persone, guidandole in modo leggero verso decisioni più efficienti, preservando la loro libertà individuale; coinvolgendole nei processi decisionali che riguardano il bene comune.

Ma cos'è una spinta gentile e come possiamo applicarla?

Un promemoria è una **spinta gentile**, un avvertimento, le indicazioni del GPS o un'impostazione predefinita del computer. Possiamo fare esempi

concreti in tal senso. Esempi che hanno già avuto successo in contesti differenti, laddove espedienti della spinta gentile sono stati utilizzati in momenti critici:

- In Austria, ad esempio, la donazione degli organi è arrivata 99%. Perché la donazione degli organi è un'opzione predefinita (di default); prevista per tutti quelli che muoiono. L'opzione predefinita non è una norma rigida, bensì una prassi consuetudinaria che può essere cambiata in qualsiasi momento dal soggetto beneficiario. Quindi, se qualcuno vuole opporsi può compilare un modulo per eliminare l'opzione. Generalmente, forse per pigrizia mentale, le persone non disattivano ciò che è stato deciso di default. In tal modo, senza norme o incentivi, il fenomeno virtuoso si determina, generando delle buone abitudini. Al contrario, in Germania la donazione deve essere preventiva, volontaria ed esplicitata dalla compilazione di un modulo specifico. Risultato: i tedeschi non raggiungono neanche il 2% della donazione.
- Il *Massachusetts General Hospital* ha migliorato la salute dei suoi dipendenti, grazie a 2 semplici accorgimenti messi in atto alla mensa dell'ospedale: a) evidenziando con un segnale cromatico il livello di benessere dei cibi in vendita (verde per le insalate, rosso per gli hamburger); b) mettendo in evidenza i cibi più

salutari e i più nascosti i cibi troppo calorici.

- Al centro dei bagni a muro maschili dell'aeroporto di Amsterdam, sono stati applicati degli adesivi di una mosca, al solo scopo di consentire agli uomini di prendere la mira, risparmiando acqua e detersivi nelle sanificazioni.
- Nel Regno Unito le società di luce e gas hanno inviato ai propri clienti lettere contenenti frasi come quelle che seguono: *“9 persone su 10 nel tuo quartiere pagano la bolletta con regolarità”*; *“Il consumo della tua abitazione è superiore alla media del tuo vicinato”*. Le persone che hanno ricevuto questi pungoli, hanno pagato più velocemente il debito e ridotto il consumo elettrico[8].

Gli esempi mostrano che una semplice **inversione dell'opzione di default**, unita alla naturale pigrizia cognitiva degli esseri umani, favorirebbero una pratica virtuosa, incidendo sul cambiamento dei comportamenti abituali, sostituendo una prassi con un'altra. La spinta gentile ha successo, laddove la norma standard fallisce.

Immaginiamo cosa potrebbe accadere se decidessimo di fare altrettanto con l'esperienza di volontariato, impostando una consuetudine predefinita (ma opzionale) che stabilisce che tutta la popolazione italiana faccia un giorno di volontariato, dando la possibilità di rinunciare attraverso un'apposita domanda. Sicuramente molti

rinuncerebbero, ma molti altri accetterebbero di buon grado. Magari ci sarebbero problemi nelle giornate da pianificare, ma dal punto di vista della sensibilizzazione, tale azione genererebbe più risultati di qualsiasi forma di promozione del servizio. Immaginiamo quali pratiche di welfare sussidiario (aziendale e di cittadinanza) si potrebbero determinare, favorendo il coinvolgimento di famiglie, associazioni, imprese attraverso la spinta gentile.

Un caso si è determinato spontaneamente: la pratica della **'spesa sospesa'** durante la fase 1 dell'emergenza pandemica, organizzata da famiglie e associazioni; una prassi spontanea che ha inciso positivamente sul capitale sociale, i beni relazioni, il welfare e la micro-economia, diventando consuetudine quotidiana, come lo era l'antica pratica del caffè sospeso.



Spesa solidale. Fonte comune di Siena 2020

La crisi pandemica ha innescato nuove abitudini anche sul piano lavorativo e che domani dovranno essere governate attraverso spinte gentili. Il lavoro agile o

smart working, ad esempio, dovrà basarsi su un rapporto fiduciario forte tra datore di lavoro e lavoratore, perché non potrà essere rigorosamente controllato come il classico telelavoro. In questo caso sarà opportuno ideare punteggi che permettano la costruzione sociale di nuove consuetudini o prassi organizzative condivise.

Molti dipendenti potranno comportarsi, nei fatti, da consulenti orientati al risultato, pur rimanendo alle dipendenze di una singola organizzazione. Costruire una piattaforma che di default scandisca i momenti di confronto, pianificazione e misurazione a distanza delle performance, potrebbe rivelarsi più efficace rispetto a un controllo costruito su una rendicontazione quotidiana del lavoro svolto, anche perché quest'ultima soluzione potrebbe creare un paradosso a livello dell'efficienza complessiva: giustificare bene in che modo si è lavorato, occuperebbe ore/uomo superiori al lavoro svolto.

Recentemente Zamagni ha dichiarato che la pandemia ci fa comprendere la differenza tra *government* e *governance*. «*Government* è l'istituzione cui spetta l'ultima parola, come si è soliti dire; *governance*, invece, dice dei soggetti e dei modi in cui le decisioni finali prese dal governo devono essere concretamente realizzate per conseguire l'obiettivo dichiarato. Chi l'ha detto che la funzione implementativa vada affidata alla sola burocrazia o ad altri organi dello Stato? Solo chi non conosce o non crede al principio di

sussidiarietà (circolare) può pensare questo. E dire che il nuovo articolo 118 della Costituzione (introdotto nel 2001) parla esplicitamente di sussidiarietà, rinviando ai corpi intermedi della società (art. 2 della Costituzione) il compito di intervenire fin dalla fase di coprogettazione degli interventi e non solo in quella della gestione degli stessi» [9]

La sussidiarietà non va intesa come pratica da delegare alla società civile, quando lo Stato non ce la fa. Sussidiarietà vuol dire: valorizzare l'attività autonoma dei cittadini e delle imprese per l'interesse generale. Ogni giorno vi è un'occasione, da parte delle amministrazioni pubbliche, di coinvolgere la cittadinanza o di raccogliere proposte di intervento da parte delle organizzazioni. Perché oltre il pubblico e il privato, esiste il 'bene comune'. Occorre forse una spinta gentile, per determinare una prassi consuetudinaria di sussidiarietà? La risposta è ovviamente e 'gentilmente' affermativa!

Note

[1] A. Oliverio, Cervello, Bollati Boringhieri, Torino, 2012, pp. 54-55.

[2] World Values Survey (WVS) è un progetto di ricerca globale che esplora i valori e le fedi delle persone, di come esse cambiano nel tempo e quale impatto sociale e politico hanno. Questa ricerca viene effettuata da una rete mondiale di scienziati sociali che, dal 1981, hanno condotto indagini nazionali in quasi 100 nazioni. Il WVS è l'unica fonte di dati empirici su atteggiamenti tenuti dalla maggioranza della popolazione mondiale.

[3] Sul tema si veda N. Luhmann, Fiducia, il Mulino, Bologna, 2002.

[4] U. Beck, La società del rischio. Verso una seconda modernità, Carocci Editore, Roma, 2013.

[5] Questa classificazione è presente in E. M. Uslaner, The Moral Foundations of Trust, Cambridge University Press, Cambridge, 2002.

[6] Su questa dicotomia si veda D. Kahneman, Pensieri lenti e veloci, Mondadori, Milano, 2012, p. 25-28. L'autore li chiama Sistema 1 e Sistema 2. Entrambi presenti nel nostro processo cognitivo. Il primo è intuitivo, opera in fretta e automaticamente, con poco o nessuno sforzo e nessun senso di controllo volontario. Il secondo indirizza l'attenzione verso le attività mentali impegnative che richiedono focalizzazione, come i calcoli complessi. Dare fiducia incondizionatamente e senza aver preso informazioni, è tipico del sistema 1. La fiducia è, generalmente, intuitiva perché l'uomo preferisce orientarsi verso scelte che implicano un risparmio cognitivo dell'attenzione e della concentrazione.

[7] In D. Kahneman, op. cit., 2012, p. 109.

[8]
<https://www.theguardian.com/sustainable-business/behaviour-change-energy-consumption>

[9]
www.politicainsieme.com/le-quattro-lezioni-della-crisi-del-covid-19-di-stefano-zamagni/

Bibliografia

1. Beck U., La società del rischio. Verso una seconda modernità, Carocci Editore, Roma, 2013.
2. Donati P., Scoprire i beni relazionali per generare una nuova socialità, Rubettino, Soveria Mannelli (CZ), 2019.
3. Dragonetti G., Delle virtù e de' Premi, Vita&Pensiero, Milano, 2018.
4. Kahneman D., Pensieri lenti e veloci, Mondadori, Milano, 2012.
5. Luhmann N., La fiducia, Il Mulino, Bologna, 2002.
6. Oliverio A., Cervello, Bollati Boringhieri, Torino, 2012.
7. Simon H., Causalità, razionalità, organizzazione, Feltrinelli, Milano, 1985.
8. Thaler R., Sunstein C.R., Nudge. La spinta gentile: La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità, Feltrinelli, Milano, 2014.
9. Uslaner E. M., The Moral Foundations of Trust, Cambridge University Press, Cambridge, 2002.
10. Zamagni S., Responsabili. Come civilizzare il mercato, il Mulino, Bologna, 2019.